



Escuela Internacional de Coaching
Profesional

Master en Coaching Organizacional Sistémico

Formación de Excelencia para el desempeño
del Coach en las Organizaciones

EICP



El liderazgo en las Organizaciones –

El éxito comienza con la voluntad

Si piensas que estás vencido, lo estás. Si piensas que no te atreves, o lo harás.

Si piensas que te gustaría ganar pero no puedes, no lo lograrás.

Si piensas que perderás, ya has perdido, porque en el mundo encontrarás que el éxito comienza con la voluntad del hombre.

Todo está en el estado mental Porque muchas carreras se han perdido antes de haberse corrido, y muchos cobardes han fracasado, antes de haber su trabajo empezado.

Piensa en grande y tus hechos crecerán. Piensa en pequeño y quedaras atrás.

Piensa que puedes y podrás. Todo está en el estado mental.

Si piensas que estas aventajado, lo estás. Tienes que pensar bien para elevarte. Tienes que estar seguro de ti mismo, antes de intentar ganar un premio.

La batalla de la vida no siempre la gana el hombre más fuerte, o el más ligero, porque tarde o temprano, el hombre que gana, es aquel que cree poder hacerlo.

RUDYARD KIPLING

Premio Nobel de Literatura 1907

(Nació el 30 de diciembre de 1865, murió el 18 de enero de 1936)

[Características del Nuevo Líder -El liderazgo basado en la Inteligencia emocional](#)
[-El nuevo perfil de autoridad: El coach líder- El liderazgo consciente- Dominio Personal](#)

I. Características del Nuevo Líder

[I. a\) La cultura light y los cambios en el escenario mundial](#)

Ricardo Enrique (1992), en su libro “El Hombre Light”, acusa a la supuesta sociedad pródiga de bienestar en Occidente de ser una sociedad enferma, donde

predomina la presencia del “Hombre Light”, un hombre sin sustancia, sin contenido, adicto al dinero, al poder, al éxito y al gozo ilimitado, sin restricciones, que pregona el hedonismo, el consumismo, la permisividad y la relatividad. Se trata de un hombre relativamente bien informado, pero con escasa educación humana, todo le interesa, pero a nivel superficial; no es capaz de hacer la síntesis de aquello que percibe, y se ha ido convirtiendo en un sujeto trivial, ligero, frívolo, que lo acepta todo, careciendo de criterios sólidos en su conducta. Todo se torna en él etéreo, volátil, banal, permisivo. Ha visto tantos cambios, tan rápidos, en un tiempo tan corto, que empieza a no saber a qué atenerse o, lo que es lo mismo, hace suyas las afirmaciones como “TODO VALE”, “QUE MAS DA”, o “LAS COSAS HAN CAMBIADO”. Y así, nos encontramos con un buen profesional en su tema, que conoce bien la tarea que tiene entre manos, pero que fuera de ese contexto va a la deriva, sin ideas claras, atrapado, como está, en un mundo lleno de información, que le distrae, pero que poco a poco le convierte en un hombre superficial, indiferente, permisivo, en el que anida un GRAN VACÍO MORAL.

Enrique se refiere a una sociedad de gran vacío moral e infeliz, aun teniendo materialmente casi todo. En este sentido identifica en la sociedad, producto de los grandes avances tecnológicos, científicos y sociales, las siguientes desventajas:

- 1) MATERIALISMO: hace que un individuo tenga cierto reconocimiento social por el único hecho de ganar mucho dinero.
- 2) HEDONISMO: pasarlo bien a costa de lo que sea es el nuevo código de comportamiento, lo que promueve la muerte de los ideales, el vacío de sentido y la búsqueda de una serie de sensaciones cada vez más nuevas y excitantes.
- 3) PERMISIVIDAD: arrasa los mejores propósitos e ideales.
- 4) REVOLUCIÓN SIN FINALIDAD Y SIN PROGRAMA: la ética permisiva sustituye a la moral, lo cual engendra un desconcierto generalizado.
- 5) RELATIVISMO: todo es relativo, con lo que se cae en la absolutización de lo relativo. Brotan reglas presididas por la subjetividad. Neutralidad sin compromisos. Curiosidad y tolerancia ilimitada.
- 6) CONSUMISMO: representa la fórmula postmoderna de la libertad.

“Frente a la cultura del instante, de la vida fácil, está la solidez de un pensamiento humanista; frente a la ausencia de vínculos, el compromiso con los ideales. Es necesario superar el pensamiento débil con argumentos e ilusiones lo suficientemente atractivos para el hombre como para que eleven su dignidad

y sus pretensiones, para que atraviese la inutilidad de la existencia a la búsqueda de un sentido a través de la coherencia y del compromiso con los demás.” “No hay verdadero progreso humano si éste no se desarrolla con un fondo moral.”

“El Hombre Light no tiene referente, está cada vez más desorientado ante los grandes interrogantes de la existencia. Esto se traduce en cosas concretas, que van desde no poder llevar una vida conyugal estable a asumir con dignidad cualquier tipo de compromiso serio. Cuando se ha perdido la brújula, lo inmediato es navegar a la deriva, no saber a qué atenerse en temas claves de la vida, lo que conduce a la aceptación y canonización de todo.”

Por su parte, el mundo se ha globalizado, atraviesa constantes procesos de cambio que promueve la necesidad de una constante transformación. Esto ha llevado a los líderes del mundo a replantearse escenarios de liderazgo y de gestión, contemplando crisis económicas, políticas, de seguridad, de medio ambiente, aceleración de la competitividad, escenarios de inestabilidad, sociedades en procesos de cambio, desarrollo de los trabajadores del conocimiento, entre otros aspectos de este nuevo siglo. Ya lo decía Heráclito, filósofo de la antigua Grecia, *“Todo cambia, nada permanece, lo único constante es el cambio”*. Comprender esta premisa, ayudará a los nuevos líderes a prepararse para y a atravesar el cambio de manera que les permita no sólo alcanzar nuevos desafíos exitosamente, sino dejar un legado trascendente fluyendo con el universo.

En este marco, encontramos liderazgos abiertos al cambio y liderazgos cerrados al cambio. En el primer caso, el líder trabaja y se asegura de que todas las personas involucradas estén comprometidas con el cambio. Esto lo logra demostrando que el escenario a alcanzar es mejor o más beneficioso para todos, por lo cual la autenticidad del líder en este camino resulta clave, como así también lo es su humildad, flexibilidad y predisposición a escuchar inquietudes, contemplar necesidades e intereses particulares para adaptar el cambio deseado a un cambio integrador que se convierta en una visión compartida. Cuando se logra el compromiso auténtico de las partes involucradas y se observa en éstas el cambio en sus haceres, sus resultados y sus convicciones, el cambio se ha alcanzado.

Por el contrario, un liderazgo cerrado al cambio concentra el proceso en unos pocos, aplicando el autoritarismo, más orientado a resultados que a las personas involucradas, con grandes posibilidades de fracaso.

1. b) Aprendizaje es transformación

Frente a un nuevo panorama se requieren líderes capaces de auto liderarse y liderar a sus equipos promoviendo el desarrollo del potencial humano a partir de sus talentos e intereses particulares, del trabajo en equipo, de la autonomía responsable, de la confianza y valores compartidos, en definitiva, desde una

mirada más humana y sistémica que contemple al ser humano en su plenitud, desde el paradigma de la persona completa que plantea Stephen Covey en su libro “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, contemplado mente, cuerpo, corazón, y espíritu.

Debashis Chatterjee (2010), en su libro El Liderazgo Consciente, indica que, frente a este escenario, resulta fundamental desarrollar nuestra consciencia, siguiendo nuestras virtudes superiores, que permitirá guiar el funcionamiento de una vida en armonía. De esta manera, podremos observar la realidad tal como es, demostrando un compromiso con la verdad, no tomando más de lo necesario, ni controlando innecesariamente. Todo en pos a “equilibrar acción con reflexión”. Necesitamos de líderes que definan y vivan desde valores conscientemente elegidos, y planifiquen y revisen sus acciones y resultados en base a este sistema de valores, los cuales también deben estar bajo revisión permanente.

“Cada minuto, cada hora, cada día, nos encontramos en la encrucijada, haciendo elecciones. Elegimos los pensamientos que nos permitimos pensar, las pasiones que nos permitimos sentir y las acciones que nos permitimos realizar. Cada elección es hecha en el contexto del sistema de valores que hemos seleccionado para gobernar nuestras vidas. Al seleccionar ese sistema de valores, estamos, de una manera muy real, haciendo la elección más importante de nuestras vidas.” Benjamín Franklin

Resulta imperioso mantenerse en continuo proceso de aprendizaje y lograr flexibilidad y adaptabilidad frente al cambio para, no sólo subsistir o permanecer, sino también crecer. Decimos que no puede haber cambio sin aprendizaje. En su libro, “Escritos sobre el aprendizaje: Recopilación”, Rafael Echeverría (2012) se refiere al aprendizaje como uno de los mayores desafíos que enfrenta el ser humano, el cual puede diferenciar a aquel que se contenta con vegetar de aquel que vive una vida en plenitud, donde no sólo se reconoce el espontáneo devenir de la vida sino que además existe un compromiso de ser agentes activos en las posibilidades de transformación como seres humanos. La preservación implica transformación, es decir, aprendizaje. Comprometernos con nuestra propia superación, lo que implica que aun no existiendo un camino predeterminado de transformación, cada uno puede elegir libre y conscientemente determinar el suyo. La transformación consiste en soltar aquello que ha perdido sentido para nosotros. Por el contrario, si algo es importante, si algo representa un soporte efectivo a nuestra existencia, debemos preservarlo. No implica cambiarlo todo, toda transformación implica siempre conservación.

Kofman (2008) advierte sobre el peligro de considerar el aprendizaje como una simple incorporación de información teórica sin aplicación a la acción. Plantea

como el sistema educativo actual basa su evaluación en premiar a los alumnos que incorporan y repiten conceptos memorizados, sin demostrar capacidad alguna de aplicación, y de desarrollo de prácticas efectivas.

“La forma en la que aprendemos a aprender no fomenta ni la creatividad ni la invención, conceptos que no tienen lugar en el mero recordar datos y el equiparar respuestas. En definitiva, seguimos parámetros académicos que buscan igualarnos en lugar de orientarse al desarrollo de nuestras individualidades en pos al crecimiento individual y social. En lugar de buscar el saber cómo (knowhow), para la búsqueda de la realización del ser humano, se busca fomentar principalmente el saber qué (knowwhat).”

El conocimiento se constituye, para la sociedad actual, como un adorno, algo superficial que socialmente debemos demostrar tener para mantener nuestra autoestima e imagen social. Paradójicamente, se dice que “la información es poder”, pero no diferenciamos la capacidad de recoger información de la posibilidad de analizarla y emplearla en las distintas circunstancias que vivimos, actuando muchas veces de forma inefectiva, echando culpas al contexto, al afuera, y a la calidad y cantidad de información, buscando desesperadamente de informarnos más y mejor, pero sin una visión completa del proceso de aprendizaje. Albert Einstein decía “*Aprendizaje es acción, todo lo demás es información*”. Debemos promover espacios donde pongamos en práctica lo aprendido y se promueva aprender del error. En la cultura oriental, el error es considerado un tesoro para continuar mejorando y fortaleciendo procesos de mejora continua. Aprendiendo a abrazar el error, a comprenderlo en profundidad, podremos superarlo y superarnos. “*Locura es hacer lo mismo una vez tras otra y esperar resultados diferentes*”, pregonaba Einstein. Si evitamos una cultura del error en nuestras organizaciones, la innovación y creatividad, tan vigentes y necesarias en este siglo, serán imposibles de alcanzar.

I. c) Eternos Aprendices

Frente a un constante devenir de la vida, debemos asumir nuestra responsabilidad y adoptar acciones efectivas de cambio. Necesitamos desarrollar la sabiduría que nos permita cambiar. Según la Real Academia española (2015), la sabiduría es el grado más alto de conocimiento. El conocimiento según Kofman (2008) “*es la capacidad de actuar efectivamente para producir los resultados que uno persigue*”. En el ser humano este conocimiento genera aprendizaje en la medida que se incorpora, y genera un aumento de la capacidad para producir resultados efectivos. Este aprendizaje es consecuencia del proceso continuo de expandir nuestra mente incorporando información (acciones, lo que pasa), llevándola a la práctica (eligiendo libremente nuestras respuestas), y obteniendo resultados. Somos responsables incondicionales de nuestras vidas y, por medio de

nuestra libertad, podemos elegir quién queremos ser en nuestras respuestas para obtener resultados efectivos convirtiéndonos en protagonistas de nuestra vida. Adoptando esta mirada, el hombre no sólo se ubica en el centro del cambio, sino que se constituye en el principal responsable del mismo.

Entendemos entonces que el aprendizaje implica una transformación del Yo que puede alcanzarse con distintos niveles de profundidad. Desde la simple incorporación de información hasta el hábito de conducirnos de forma tal que dejemos un legado en cada acción que realicemos, dando el ejemplo e inspirando a los demás. El aprendizaje es entonces nuestra transformación personal frente a estímulos que nos proveen de información y que procesamos, de forma constante y creativa, aumentando así nuestra capacidad de acción efectiva, incorporando nuevas habilidades que nos permiten alcanzar objetivos que antes resultaban inalcanzables, trascendiendo nuestros límites actuales, convirtiendo incompetencia en competencia.

Ahora bien, ¿qué lleva a las personas a aprender? Según Ludwig Von Mises (1980), cuando el hombre se encuentra en un estado de insatisfacción (sea ésta causada por un problema o una aspiración) se genera un impulso que lo motiva a actuar y a buscar su satisfacción. Otra postura puede ser la de identificar un futuro distinto, superador. Podemos decir entonces que los dos motores de la acción humana para aprender y actuar son la realidad insatisfactoria y la visión deseada. Para poder dirigirse hacia la visión deseada, es fundamental la toma de consciencia sobre la responsabilidad de los seres humanos en la realización de sus vidas, y necesariamente, contar con la confianza en sí mismo para lograr esa realización, como verdaderos protagonistas de su destino.

Para poder ingresar en este proceso continuo que es el aprendizaje existe un concepto fundamental, punto de partida, que se refiere a la necesidad de reconocernos ignorantes, vaciarnos para aprender de nuevo, y estar dispuestos a desaprender. Ésta es la postura del Líder, la de un eterno aprendiz que se mantiene abierto a nuevos saberes, protagonista de su aprendizaje, reconociéndose ignorante como punto de partida para continuar aprendiendo. Un líder que se considera, por el contrario, un sabelotodo, en lugar de flexible se mostrará rígido ante cualquier propuesta de cambio externa, y muchas veces también interna, a fin de no contradecir su “sabiduría adquirida”. Estos son los líderes más peligrosos para este siglo, quienes no observan, no consideran nada fuera de sí y su limitada percepción de la vida, olvidándose del potencial del ser humano para seguir desarrollándose y del valor del trabajo en equipo para alcanzar realidades inimaginables.

1. d) Características necesarias del Liderazgo en la Era del Conocimiento

Autoridad vs. Liderazgo ¿Qué entendemos por autoridad? ¿y por Liderazgo? Son

la misma cosa?

La metodología de elección del líder puede dar lugar a líderes formales, aquellos elegidos para un puesto determinado por una organización; o líderes informales, aquellos que emergen naturalmente del propio grupo. Existen dos formas básicas de influir en las personas en el ámbito laboral:

1 **Autoridad formal:** es la influencia basada en la posición que se ocupa dentro de una organización. Es la autoridad que proporciona la empresa, que viene dada con el cargo y que no depende de la persona que lo ocupa.

2 **Autoridad informal:** es la capacidad de influir sobre otro que proviene de la libre aceptación de esa influencia por parte de esa persona. La autoridad no la da el puesto sino los mismos colaboradores, quienes legitiman a una persona para ejercer esa influencia sobre ellos.

El rol de la autoridad formal es fundamental, puesto que desde ésta el directivo debe ser capaz de exigir y asegurar el cumplimiento mínimo de las labores que corresponden a su puesto de trabajo y que tiene que ver con el acuerdo contractual. Para que el empleado cumpla con estos aspectos, se espera que el jefe ejerza cierto grado de autoridad formal a través de controles y que imponga las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento. La autoridad informal cobra relevancia cuando se busca que los colaboradores realicen un esfuerzo mayor. Este tipo de influencia es subjetiva y relacional, por lo que depende de la persona y del tipo de relación que establezca con los otros.

Podemos distinguir tres modos distintos de usar incorrectamente la autoridad formal: no usar la autoridad formal cuando es debido; usar la autoridad formal cuando no es necesario, y usar injustamente la autoridad formal.

El jefe debe ser capaz de ejercer su autoridad formal para garantizar que se cumplan ciertos aspectos mínimos. Cuando esto no ocurre por la incapacidad del directivo de usar el poder legítimo que tiene por su cargo, pierde autoridad. Cuando el directivo establece restricciones innecesarias a la libertad de los colaboradores, no delegando decisiones o tareas que deberían delegarse, está usando inútilmente la autoridad formal. Cuando un jefe usa injustamente el poder y abusa de su posición, no sólo pierde autoridad informal, sino también el respeto de su gente. Esto puede dar pie a comportamientos legítimos de defensa en contra de ese abuso, como una denuncia.

Si logramos ejercer la autoridad formal en forma correcta, es posible crear autoridad informal. Mientras el medio básico para ejercer la autoridad formal es el control, el de la autoridad informal es la confianza. Como sabemos, los comportamientos del jefe con sus colaboradores son claves para ello. En particular, un jefe íntegro, consistente, considerado, que sepa delegar y que promueva una comunicación abierta con sus colaboradores conseguirá un

compromiso adicional de su gente. Podemos ver que mientras la autoridad formal se apoya en las motivaciones extrínsecas e institucionales, la autoridad informal lo hace en las motivaciones intrínseca y contributiva.

El término Líder proviene del inglés leader, y hace referencia a conducir, guiar, dirigir, orienta, dirigente o jefe. Un líder es aquel que ejerce una mayor influencia en sí mismo y en los demás, presentando distintas habilidades aprendidas formal o informalmente a lo largo de su vida personal y/o profesional.

Aunque las funciones que ejerce un líder son de distinto tipo, destacan entre ellas las funciones ejecutivas y de dirección. Asimismo, el líder planifica las actividades del grupo, representa a éste de cara al exterior, media en los conflictos y, cuando es necesario, estipula premios y castigos. Se ocupa también de introducir nuevas ideas en el grupo con el fin de mantenerlo vivo, busca nuevas perspectivas y es quien elabora los balances y síntesis del grupo. Por lo general, el líder no asume todas estas funciones, sino que delega algunas de ellas en otras personas.

El liderazgo personal es considerado uno de los hábitos de excelencia para el ser humano, con él le da un sentido de orientación a su vida, decide primero cuáles son las cosas que se debe hacer, además de proporcionarle sentido a la vida de cada quien, al entender que se tiene mayor necesidad de una visión, de un destino, que de un mapa; es por eso que los líderes hacen de su vida una visión, y no una carrera.

SI tus acciones inspiran a otros a SOÑAR MÁS, APRENDER MÁS, HACER MÁS y A SER MEJORES, eres un LÍDER. De esto se trata el proceso de influencia del líder, del arte de posibilitar al otro desarrollar lo mejor de sí para sí y para su entorno. No es manipulación, esto a la larga resulta evidente para los demás, es ser consciente del potencial de las personas que nos rodean, de la magnitud del ser humano, y propiciar en el otro mediante nuestras acciones, siempre con su permiso y siempre de manera respetuosa y ética, mostrar al otro todo su potencial. El líder convierte a la gente común en gente extraordinaria. No hay nada

más poderoso que una persona que cree en uno mismo más que uno mismo, sobre todo en aquellos momentos donde no estamos logrando los objetivos.

Escuchamos en la vida organizacional que las personas son el recurso más importante de la organización. Creo que eso no es cierto,
LAS PERSONAS SON LA



ORGANIZACIÓN, sin ellas no existe organización, no son meros recursos, son más que eso. Por ende, las personas no se administran como un recurso más, sino se LIDERAN. Resulta importante diferenciar los conceptos de ADMINISTRAR y LIDERAR. En primer término decimos que la administración es ¿Cómo puedo hacer mejor ciertas cosas?. El liderazgo es ¿Cuáles son las cosas que quiero realizar? Administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas (Peter Drucker y Warren Bennis). La administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto. Como individuos, grupos y empresas estamos a menudo tan atareados administrando que ni siquiera nos damos cuenta de que trabajamos en la misión equivocada. Y el entorno cambiante en el que vivimos hace del liderazgo efectivo, hoy más que nunca, un factor crítico de todos los aspectos de la vida independiente e interdependiente. Muchas veces nos vemos atrapados en el paradigma de la administración, pensamos más en el control, la eficiencia, y las reglas que en el avance, el propósito y los sentimientos del equipo.

“No es la especie más fuerte la que prospera, ni la más inteligente, sino la que se adapta mejor al cambio”. Charles Darwin.

Debajo se detallan algunas diferencias entre Liderazgo y Administración:

Administración

Liderazgo

- ❖ Marca un norte, una visión de futuro.
- ❖ Alinea las personas, genera sinergia.
- ❖ Enseña, acompaña, entrena.
- ❖ Convoca al compromiso.
- ❖ Tiene una actitud activa, busca transformar, innovar.
- ❖ Motiva e inspira.
- ❖ Pone foco en la gente para lograr el objetivo.
- ❖ Sabe potenciar a las personas y lograr lo mejor de ellas.
- ❖ Se toma sus espacios de reflexión.
- ❖ Planea y arma el presupuesto.
- ❖ Organiza e integra la estructura.
- ❖ Controla y resuelve problemas.
- ❖ Tiene una actitud pasiva, impersonal, burocrática, funcional.
- ❖ Se remite a repetir el modelo.
- ❖ Tiene el foco puesto en los objetivos, en la ganancia.
- ❖ Coordina recursos.
- ❖ Siempre cuenta con los otros para hacer las tareas

¿Cuáles son las diferencias que observamos entre un Administrador y un Líder?

Líder	Administrador
❖ Visionario	❖ Racional
❖ Apasionado	❖ Consultor
❖ Creativo	❖ Persistente
❖ Flexible	❖ Solucionador de problemas
❖ Inspirado	❖ Terco
❖ Innovador	❖ Analítico
❖ Valiente	❖ Estructurado
❖ Imaginativo	❖ Deliberado
❖ Experimental	❖ Autoritario
❖ Independiente	❖ Estabilizador

En definitiva, para ser un líder necesitaremos de ambas miradas, ambas habilidades, que nos faciliten trabajar de una manera efectiva en cualquier ámbito de nuestras vidas. Stephen Covey manifiesta que primero se debe liderar y luego administrar, es decir, primero debemos plantear(nos) una visión poderosa y compartida e inspirar nuestras acciones y las de los demás en ese camino y, luego, racionalizarla y definirla mejor manera de hacerlo, gestionando efectivamente.

2. El liderazgo basado en la Inteligencia emocional

En su libro, “El Líder Resonante Crea más”, Goleman, Boyatzis y McKee, describen al líder como aquel que, a través de producir *resonancia*, clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano, logra despertar los sentimientos positivos de sus subordinados. De esta manera, definen al liderazgo como una tarea fundamentalmente emocional. Del mismo modo, Goleman (2015), en su libro “Cómo ser un Líder”, se pregunta qué tiene mayor importancia para conseguir un liderazgo a la hora de promover resultados, el coeficiente intelectual o la inteligencia emocional. Él manifiesta que si bien el coeficiente intelectual resulta el mejor método para organizar a la gente según la carrera que pueda estudiar y realizar, una vez que se ocupa el puesto el coeficiente intelectual deja de tener importancia como indicador del éxito ya que todos los que lograron esa posición se los considera igualmente inteligentes en esa especialidad. Por lo que aquí el diferencial entre éstos será quien tenga desarrollada su inteligencia emocional.

Susana Bloch, en el Alba de las emociones, comparte que “La idea pues de una dicotomía mente/cuerpo está siendo lentamente abandonada por la gran mayoría de los científicos occidentales y particularmente para el estudio de las emociones y su relación con las enfermedades”. “Las emociones son estados funcionales de todo el organismo que implican a la vez procesos fisiológicos (orgánicos) y psicológicos (mentales).”

Decíamos entonces que el líder es la persona que determina, explícita o implícitamente la norma emocional del grupo. Esto no implica que líderes tengan que ser necesariamente buenos, sino tan solo que el arte emocional del liderazgo consiste en saber gestionar habilidades propias de la inteligencia emocional en el ámbito para lograr resultados efectivos. Por lo tanto, La tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados. El liderazgo emocionalmente inteligente alienta la resonancia, y en ese mismo sentido, aumenta el rendimiento, y el modo de actualizar ese potencial, tanto en el ámbito individual como en el de los equipos y las organizaciones. El significado etimológico del término resonancia, deriva del latín resonare, que significa resonar: refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo, o vibración sincrónica. La sincronía resuena y prolonga el tono emocional positivo. En este sentido, las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema.



Cuando, por el contrario, lo hacen en una dirección negativa, generan una disonancia que socava los cimientos emocionales en los que se asienta todo posible desarrollo. El liderazgo disonante es un tipo de liderazgo que se halla tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas y lo sume en una espiral descendente que comienza en la frustración y termina abocando en el resentimiento, el rencor y la rabia. Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo. Sus subordinados se limitan a llevar a cabo su trabajo sin dar lo mejor de sí mismos. Y es que, a falta de la adecuada dosis de corazón, el líder puede saber mandar, pero ignorar, no obstante, el modo de dirigir.

Los descubrimientos realizados por la reciente investigación de neurología moderna explican por qué el estado de ánimo y las acciones de los líderes tienen un efecto tan profundo en las personas a las que lideran, al tiempo que arrojan una nueva luz sobre el papel que desempeña el liderazgo emocionalmente inteligente para inspirar, despertar la pasión y el entusiasmo y elevar la motivación. La opinión del líder tiene una importancia muy especial, al igual que su modo de interpretar, dar sentido y reaccionar emocionalmente ante una determinada situación, convirtiéndolo en el principal gestor del significado de un grupo.

Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones. Su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en el que lo hacen. Las palabras y las acciones del líder, su forma de actuar, estado de ánimo y tono emocional producen un gran impacto emocional en los equipos.

El líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo. Es la persona más capaz de influir en las emociones de los demás.

3. El nuevo perfil de autoridad: El coach líder

Goleman, Boyatzis y McKee identifican 4 tipos de Liderazgo Resonante y 2 tipos de Liderazgo Disonante:

Resumen de los distintos estilos de liderazgo (pág. 90-91, “El Líder Resonante Crea Más”)

Líder Resonante

➤ Visionario

Como alienta la resonancia: esboza un objetivo común que resulta movilizador.

Impacto sobre el clima: es el más positivo de todos.

En qué casos resulta apropiado: cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.

➤ **Coaching**

Como alienta la resonancia: estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.

Impacto sobre el clima: muy positivo

En qué casos resulta apropiado: contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayuda a desarrollar su potencial a largo plazo.

➤ **Afiliativo**

Como alienta la resonancia: estableciendo un clima de relación armónica.

Impacto sobre el clima: positivo.

En qué casos resulta apropiado: cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.

➤ **Democrático**

Como alienta la resonancia: tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.

Impacto sobre el clima: positivo.

En qué casos resulta apropiado: cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso y para conseguir la participación de los empleados.

Liderazgo Disonante

➤ **Timonel**

Como alienta la resonancia: establece objetivos desafiantes y estimulantes.

Impacto sobre el clima: inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo.

En qué casos resulta apropiado: para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.

➤ **Autoritario**

Como alienta la resonancia: elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.

Impacto sobre el clima: muy negativo, porque suele aplicarse de un modo inadecuado.

En qué casos resulta apropiado: cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.

4. b) Liderazgo Situacional

Goleman, Boyatzis y McKee manifiestan que la aplicación de los diferentes estilos de liderazgo dependerá del líder, del equipo, de la organización, del contexto, de las circunstancias, de los objetivos, etc. Los mejores líderes, que también son los más eficaces, son aquellos que se sirven de las seis modalidades diferentes del liderazgo y que saben pasar diestramente de uno a otro en función de las

circunstancias. A esto se lo denomina liderazgo situacional. Es decir, el liderazgo ejemplar requiere de la adecuada combinación entre el corazón y la cabeza, entre el sentimiento y el pensamiento, combinando capacidad intelectual e inteligencia emocional, adecuando el estilo de liderazgo, o una combinación de ellos, según el caso lo requiera. Esto no sólo significa que saben utilizar las cuatro modalidades de liderazgo generadoras de resonancia, sino también las facetas positivas de los estilos timonel e incluso autoritario, con la autodisciplina necesaria para no caer en el enfado, la impaciencia o el ataque a la persona tan generadores de disonancia.

2. c) Líder Coach

En esta oportunidad, profundizaremos sobre el estilo Líder Coach, como perfil de autoridad emergente en los últimos años, y cada vez más presentes en las organizaciones aprendientes. Leonardo Wolk (2003), en su libro “Coaching, El Arte de Soplar Brasas”, define al Coach como un soplador de brasas, que acompaña a otro en su propio esfuerzo de recorrer el camino de la completud. Este “socio facilitador del aprendizaje”, acompaña a otro en su búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas. Wolk manifiesta que el proceso de Coaching es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismos y de su mundo de relaciones, para que puedan obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades.

Por su parte, Goleman, Boyatzis y McKee describen al Líder Coach como aquel que posee un estilo que excede a las preocupaciones al corto plazo, y se centra en la relación personal con su equipo, indagando sobre sus sueños, expectativas y objetivos vitales. Sirviéndose de competencias de Inteligencia Emocional como ser la conciencia emocional de uno mismo y la empatía, este estilo de líder permite establecer un tipo de relación personal que despierta el interés de los subordinados, al tiempo que fomenta el entendimiento y la confianza, permitiendo una mayor atención al feedback que se ofrece de su rendimiento. El coaching se centra en el desarrollo personal, contribuyendo con el hecho de que las personas identifiquen sus fortalezas y debilidades particulares y las integren en sus aspiraciones personales y profesionales. Asisten a sus empleados a determinar los objetivos a largo plazo de su proceso de desarrollo y a esbozar un plan para alcanzarlos, explicitando muy claramente sus distintas responsabilidades. Al conectar la labor cotidiana de sus empleados con sus objetivos a largo plazo el coach se convierte en un excelente motivador.

El Líder Coach también sabe delegar responsabilidades y determinar objetivos

que vayan más allá de las tareas a realizar y estimulen el desarrollo y superación personal del empleado. Suele tolerar el fracaso a corto plazo, porque sabe que puede convertirse en un auténtico estímulo. “Yo creo en usted, por eso me preocupo y espero que de lo mejor de sí”. Como resultado de todo ello, las personas se sienten respaldadas por el líder y motivadas a asumir más responsabilidades y a alcanzar niveles superiores de actividad. Aunque el coach no apele, como lo hace el líder autoritario, a los beneficios, acaba consiguiéndolos de un modo sorprendentemente indirecto.

El uso inadecuado del coaching le acerca demasiado a la llamada microdirección, control excesivo del empleado, un error que suele socavar la confianza y provocar una disminución del rendimiento. El uso adecuado promueve el desarrollo de las competencias de los empleados, y también aumenta su confianza y estimula su autonomía, con la consiguiente mejora del rendimiento.

Frente a un “Hombre Light” y las nuevas generaciones que configuran las organizaciones a las que pertenecemos, el Líder Coach centra su labor en desarrollo exponencial de su equipo a través del trabajo a nivel particular con cada uno de sus colaboradores. En su Libro, “La Quinta Disciplina”, Peter Senge cita al empresario norteamericano Bill O’Brian de Hanover Insurance: *“Necesitamos modelos organizacionales más congruentes con la naturaleza de las personas, las organizaciones jerárquicas tradicionales no están diseñadas para satisfacer las necesidades superiores de las personas como la autorrealización y la autoestima, el objetivo de las organizaciones inteligentes es entonces que las organizaciones guarden mayor coherencia con las aspiraciones de las personas.”* *“La realización personal sólo fuera del trabajo ignorando la significativa parte de la vida que pasamos trabajando equivale a limitar nuestras oportunidades de ser felices y completos.”*

5. El Liderazgo consciente

El Líder consciente es aquel que se focaliza en todo momento en la relación, en la comunicación y en los resultados. Esta relación que se establece entre líder y sí mismo, y/o entre líder y sus liderados dependerá de la consciencia de éste para con las necesidades, expectativas, carencias y emociones de él mismo y/o de los otros.

Uno de los pilares fundamentales dentro del Liderazgo Consciente es la comunicación. Rafael Echeverría dice, “dime que tipo de conversaciones tienes y te diré que tipo de relación tienes”. Como seres sociales y lingüísticos resulta clave aprender a comunicarnos, con nosotros mismos y con los demás, efectivamente. Los actos lingüísticos que describe Echeverría (Afirmaciones, Declaraciones, Pedidos, Ofertas, Promesas) permiten trabajar la confianza, el compromiso de uno mismo y de los equipos.

En su investigación, “Una interpretación del fenómeno social desde la experiencia biológica”, el Dr. Humberto Maturana manifiesta: *“El amor, o la aceptación del otro junto a uno en la convivencia es el fundamento biológico del fenómeno social; sin amor, sin aceptación del otro junto a uno no hay socialización y sin socialización no hay humanidad. Cualquier cosa que destruya o limita la aceptación del otro junto a uno, desde la competencia hasta la posesión de la verdad, destruye o limita que se dé el fenómeno social y por lo tanto lo humano, porque destruye el proceso biológico que lo genera.”*

La Escuela Europea de Coaching plantea como cualidades del líder consciente las siguientes características:

1. Al servicio de los demás: *“El líder Consciente mira lo que falta para ganar y se pone al servicio de la persona para que lo logre”*
2. Confianza en las personas: *El rol del líder es creer en las capacidades de las personas siempre que forman parte de su equipo. “Crear en las personas es aceptar que van cometer errores.”*
3. Conexión emocional: *Conocer las propias emociones y las del equipo ayuda a gestionar la motivación. “El líder consciente es el que genera el contexto emocional para que las cosas pasen”*
4. Valores universales: *“El líder consciente sabe qué valores son necesarios en la relación para llegar al resultado”.*
5. Reconocimiento: *El feedback es un juicio y, también, es reconocimiento y desarrollo. El líder consciente no ofrece feedback de mejora si no lo acompaña de un reconocimiento*
6. Éxito compartido: *“El líder consciente sabe que uno nunca sale solo de un reto, sale en relación con otros”*
7. Sin control: *“El líder consciente desarrolla a las personas, no las controla”.*

3. a) Una mirada hacia el Ser del Líder

En su libro, “El Liderazgo Consciente”, Debashis Chatterjee define a la verdadera visión del líder como *“la visión perceptiva del potencial invisible de la realidad objetiva”*, contrario a una simple mirada a la superficie visible de la realidad objetiva. Transmite que a los líderes no les basta con los hechos, identificando hechos como aquellas formas congeladas de verdad y no como toda la verdad sino algunos elementos de ella en un espacio y tiempo determinado. Los líderes cuentan con una inmensa energía para reorganizar los hechos hacia nuevos ideales y nuevas visiones de la verdad, comprendiendo que cuando el contexto cambia, también lo hacen los hechos para acomodarse a la verdad. En efecto, Chatterjee asegura que *“Somos indigentes visuales”* ya que, en nuestro estado normal de conciencia, recogemos de forma pasiva impresiones visuales fragmentadas de objetos o acontecimientos, mientras que la visión de alta energía

implica no acumular objetos ni acontecimientos, sino la disciplina de ver más allá de los acontecimientos hasta el proceso invisible que los moldea. Ver es un acto de interpretación, una reconstrucción creativa de nuestro universo. Por lo tanto podemos decir que la calidad de nuestra visión moldea nuestra perspectiva de la verdad. Cuando miramos con una visión no creativa y de baja energía, vemos datos inconexos y a menudo no damos con la verdad.

“El objetivo es observar más allá de la superficie de los modelos estáticos de la vida y observar el dinamismo de la vida en sí.” Peter Senge

Cuando nuestro propio yo actúa sobre el entorno demostramos nuestra capacidad. Sin embargo, cuando nuestro entorno comienza a actuar sobre nosotros, lo que se pone a prueba es nuestra habilidad de controlar. No nos damos cuenta que el entorno “allá afuera” no es más que nuestra interpretación. Si no interpretáramos la pérdida de un ascenso como el fin del mundo, no nos sentiríamos tan miserables. Nuestra capacidad de controlar los problemas depende en gran medida de la manera en que interpretamos la realidad de nuestro entorno. Para lograr enriquecer nuestras perspectivas, debemos implicar una mayor profundidad perceptiva, es decir, mirar la naturaleza multidimensional de nuestras situaciones, en las cuales la cara de la moneda es una oportunidad. Es la calidad de nuestra visión lo que hace que los problemas se transformen en oportunidades. En este sentido, comparte el concepto de la palabra india “darshan”, noción de la inteligencia práctica en función a la visión integral, es decir, es la capacidad de integrar la visión en la visión interior, yendo más allá de la superficie de los modelos estáticos de la vida y observando el dinamismo de la vida en sí. Se trata de la conciencia de la profundidad y la magnificencia del momento resultado de prestar atención absoluta a la realidad del momento, convirtiéndonos así en uno con el momento, en la propia realidad.

Para dominar nuestra energía debemos aplicarnos con todo nuestro ser a nuestra tarea, implica la conjunción de la suma total de quiénes somos y qué hacemos *“Los grandes hombres, al igual que las grandes épocas, son materiales explosivos en los cuales se ha acumulado una enorme energía. El prerequisite siempre ha sido, histórica y fisiológicamente, que los ha precedido una prolongada acumulación, montaje, economía y conservación, es decir, que no se ha producido una explosión durante un largo período.”* El autocontrol proviene de la acumulación de energía sumado a su procesamiento para el uso de nuestra conciencia. Es la ciencia y el arte de canalizar la energía desde aquello que consideramos carente de objeto hacia algo que suponemos dotado de sentido. Chatterjee nos propone entonces percibir el estado de nuestra energía acordándonos de nosotros mismos como una disciplina regular.

Chatterjee manifiesta que no hay fronteras definidas entre nosotros y nuestro mundo, sino que nuestro universo no es más que una mera extensión de nuestro cuerpo. Nuestros cuerpos son modelos abiertos y dinámicos de energía e

información. Nuestro entorno no existe únicamente en el exterior de nuestro cuerpo, sino más bien nuestros cuerpos son parte de lo que entendemos como nuestro entorno. A veces, aquello que vemos como un problema “allá afuera” no existiría si no lo reconociéramos como un problema “aquí dentro”. El cuerpo no es más que un intermediario entre nuestro entorno interior y exterior. Estamos acostumbrados a prestar atención al mundo exterior, pero rara vez nuestra conciencia reside en el interior. Podemos cultivar el hábito de mirar hacia adentro interiorizando nuestra conciencia.

Nuestro cuerpo es un vasto campo de energía que funciona en diversos niveles. Cada nivel de energía corresponde a un cierto grado de conciencia. Al cambiar sencillamente nuestra conciencia podemos producir profundos cambios en nuestro cuerpo. Cuando nuestro cuerpo es capaz de integrar varios niveles de energía en una unidad, se produce un despertar de la conciencia. Un cuerpo desintegrado experimenta el caos y la enfermedad. Un cuerpo integrado experimenta el cosmos, la tranquilidad y la salud.

“En el desempeño de los distintos roles que desempeñamos nos creamos una cierta impresión de nuestro yo en nuestra conciencia. Esta imagen de nosotros mismos nos vuelve vulnerables a los cambios externos ya que también es un modelo congelado de nuestro verdadero yo, símbolo o atributo de la realidad y no la realidad en sí mismo. La búsqueda del yo sólo puede comenzar cuando hemos vuelto nuestra atención del mundo exterior al mundo interior, y cuando transformamos la calidad de nuestra visión de la simple visión a la visión interior. El viaje hacia la autorrealización exige la disciplina del silencio y la soledad. El silencio nos libera del ruido de nuestra conciencia y nos permite ampliar nuestra voz interior. La soledad nos deja entrar en intimidad con nosotros mismos. Aplicando silencio y soledad nos damos cuenta de que aquello que existe es una *expresión de la existencia y que nuestras diversas maneras de vivir son expresiones de la vida en sí.*”

4. b) Conoce el cuerpo como el propio carro.

A través de nuestros sentidos recogemos datos del mundo de los acontecimientos y los objetos para que nuestra mente luego procese. Cuando la mente no goza de equilibrio, la información que nos presentan los sentidos se distorsiona. Una mente turbulenta refleja una versión desfigurada de la realidad y, sabiendo que todas las decisiones basadas en datos falsos resultan ineficaces, todas las percepciones sensoriales basadas en la distorsión de la realidad están destinadas a equivocarse.

“En el curso de su evolución, la especie humana ha perdido capacidad sensitiva. Vemos con nuestros ojos, pero no observamos. Oímos sonidos, pero no escuchamos. Tocamos los objetos y, sin embargo, no sentimos. El autocontrol en el campo de la percepción sensorial se puede alcanzar cuando se comienza a ver la realidad con una mente tranquila. Tenemos que dejar en sus pensó nuestra agitación interna, acallar el clamor de las voces que nos inducen a formular juicios inmediatos y despejar las telarañas del condicionamiento pasado antes de mirar la realidad con nuevos ojos.”

4. c) Principios psicológicos fundamentales que mueven a las personas en el trabajo

Humberto Maturana define a los seres humanos como “*seres emocionales que razonan*”, por lo cual tanto lo que pensamos, decimos y hacemos parten de nuestra emocionalidad, y luego buscamos formas de racionalizar estos comportamientos. Si comprendemos esta característica humana, podremos acceder a nosotros y a los demás desde una nueva mirada integral de las personas. En el “Líder consciente” de Shelley Reciniello, psicóloga, coach y consultora, se identifican 9 principios psicológicos clave a tener presentes a la hora de liderar equipos en el mundo actual:

1. *Los seres humanos no son racionales y todos los días entran en sus oficinas con sus cabezas ilógicas y con objetivos ocultos.*
2. *El autoengaño es la mayor trampa para un líder.*
3. *No todo el mundo puede ser como yo.*
4. *Las organizaciones reproducen dinámicas familiares.*
5. *En grupo las personas experimentan una regresión.*
6. *Todo el mundo tiene ideas preconcebidas de los demás que en su mayoría son inconscientes.*
7. *La discordia, la ira y el autoritarismo son fuerzas en cuyo dominio debes esforzarte o ellas te dominarán a ti.*
8. *El cambio es una constante en cualquier entorno laboral.*
9. *Una mala higiene mental destruye las ideas, la productividad, la creatividad y tu capacidad de aplicar los otros ocho principios.*

6. Dominio Personal

Peter Senge, en su libro “La Quinta Disciplina”, manifiesta que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. Sin embargo, aunque el aprendizaje individual no garantiza el organizacional, el aprendizaje organizacional está condicionado a que exista aprendizaje individual, es decir, la búsqueda de aprendizaje continuo.

Presentando las distintas disciplinas que, según Senge, son necesarias para promover organizaciones aprendientes, identifica aquella denominada “Dominio personal” como aquella destreza vinculada al crecimiento y al aprendizaje personal. En este contexto, aprendizaje excede a la mera adquisición de información; es más bien expandir la aptitud para producir resultados efectivos. Senge comparte que cuando esta expresión se convierte en disciplina, serie de prácticas y principios que se aplican para ser útiles, en primer lugar asiste en clarificar continuamente lo que es importante para uno y, en segundo lugar, en aprender a ver con mayor claridad la realidad actual. En ambos casos, se requiere la identificación y definición de una visión, aquello que se desea, y una clara imagen de la realidad actual, es decir, donde estamos en relación con donde deseamos estar. Esto permite detectar la tensión creativa, fuerza que colabora en unir ambos extremos, producto de la tendencia natural de la tensión a buscar resolución. Por ende, la esencia del dominio personal, dice Senge, consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas.

Senge identifica características comunes a quienes presentan este Dominio personal:

- ❖ Para esas personas una visión es una vocación y no sólo una buena idea.
- ❖ Observan la realidad actual como aliada.
- ❖ Perciben y trabajan junto a las fuerzas del cambio.
- ❖ Son profundamente inquisitivas
- ❖ Se sienten conectadas con otras personas y con la vida, sin sacrificar su singularidad
- ❖ Se sienten parte de un proceso más amplio en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente
- ❖ Viven en continuo aprendizaje
- ❖ Viven en un proceso que dura toda la vida
- ❖ Son conscientes de su ignorancia, su incompetencia, sus zonas de crecimiento
- ❖ Sienten una profunda confianza en sí mismas
- ❖ Construyen y defienden valores profundos
- ❖ Se comprometen con metas trascendentes
- ❖ Se ejercitan en el libre albedrío
- ❖ Tienen capacidad para la gratificación demorada
- ❖ Poseen mayor iniciativa
- ❖ Tienen un sentido más amplio y profundo de la responsabilidad en su trabajo.
- ❖ Aprenden con mayor rapidez
- ❖ Perseverancia y paciencia

Uno de los aspectos que se reconoce a las personas con alto Dominio personal es la capacidad de realizar tareas extraordinariamente complejas con gracia y facilidad. Estas personas tienen maneras de dirigir su concentración,

focalizándose fundamentalmente en el resultado, no en el proceso ni en los medios necesarios. Senge explica que si logramos presentar a nuestro subconsciente una visión nítida, verídica, ayudada por imágenes y vinculada a lo que realmente nos importa, podremos lograrla.

Resulta fundamental definir una visión, un futuro deseado, que responda al qué y al para qué y no al por qué y al cómo. “La capacidad para concentrarse en metas intrínsecas relevantes, no sólo en metas secundarias, es una piedra angular del Dominio personal”. Por otra parte, la visión es intrínseca, es decir, es deseada por su valor intrínseco y no por su posición en relación con otras cosas.

Una vez definida la visión, debemos sostener la tensión creativa, esta brecha o fuente de energía que surge entre la visión y la realidad. Esta tensión tiende a la resolución o a la liberación. O nos impulsa hacia la visión o nos impulsa hacia la realidad, y esto dependerá de nuestra adherencia a la visión. Existe una tensión que Senge denomina emocional que implica emociones que pueden surgir de carácter negativas en esta brecha de realidad y visión. Es importante distinguirlas para evitar que emociones negativas nos predispongan a rebajar nuestra visión o simplemente a limitarnos a aceptar una realidad no deseada desde una postura de víctima.

Senge manifiesta que “El dominio de la tensión creativa conduce a un cambio fundamental en nuestra actitud ante la realidad. La realidad actual deja de ser un enemigo para transformarse en un aliado. Una visión precisa y penetrante de la realidad actual es tan importante como una visión nítida.”

Cuando una organización adopta y promueve el Dominio personal, significa que se ha comprometido plenamente con el bienestar, crecimiento y desarrollo de sus colaboradores. Se convierte entonces en un Ganar-Ganar.

Bibliografía consultada

Bloch S., Al alba de las emociones.

Chatterjee, D. (2010). El Liderazgo Consciente. Un peregrinaje hacia el autocontrol. Buenos Aires: Granica.

Covey, S. (2015). Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva. España: Paidós.

Echeverría, R. (2009). Escritos sobre aprendizaje: Recopilación. Santiago: Comunicación Noreste LTDA.

Echeverría, R. (2007). Ontología del Lenguaje. Buenos Aires: Granica: Juan Carlos Saez Editor.

Enrique, R. (1992, 2000). El hombre light. Una vida sin valores. Buenos Aires: Editorial Planeta Argentina. “Escritos sobre el aprendizaje: Recopilación”, Rafael Echeverría (2012) Goleman D. (2015). Cómo ser un Líder. Barcelona, España: SA Ediciones B.

Goleman D., Boyatzis R., & McKee A. (2010). El Líder Resonante crea más. Plaza y Janés. Kofman, F. (2008). Metamanagement La nuevo con-ciencia de los negocios

. Buenos Aires: Grito Sagrado de la Fundación de Diseño Estratégico.
Real Academia Española. (2015). Obtenido de Real Academia Española:
<http://www.rae.es> Reciniello S. (2015). El líder consciente. LID Editorial.
Senge, P. (2005). La Quinta Disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la Organización Inteligente. Buenos Aires: Ediciones Granica.
Wolk, L. (2008). Coaching el arte de soplar brasas. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Páginas web consultadas:

<http://www.escuelacoaching.com/>

<http://www.actoypotencia.com.ar/2013/09/mas-que-seres-rationales-emocionales/>

http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4596/boggio-liderazgoenequiipostrabajo.pdf