

Valores del líder Para la Gestión de Conflictos.

Dr. José Fardella R.¹

E-Mail: josefardella@hotmail.com

DOI: <http://dx.doi.org/10.15520/ijnd.2016.vol6.iss01.103.31-36>

Resumen: Contratación empírica: de los *valores personales instrumentales* intra e interpersonales del líder, sus faros de luz en las esferas del pensamiento y actitudes y comportamientos, con *gestionar el conflicto* hacia un enfoque funcional; y sus *valores personales terminales* intrapersonales, raíces de su corazón en las esferas del sentimiento, conllevan a descubrir las *causas del conflicto* en las dimensiones intra e interpersonales.

Abstract: Empirical test: the intra and interpersonal instrumental leader's personal values, their beacons of light in the areas of thinking and attitudes and behavior, to manage the conflict to a functional approach; and personal values intrapersonal terminals, roots of his heart in the areas of feeling, lead to discovering the causes of conflict in intra and interpersonal dimensions.

Palabras claves: conflicto, valores, compasión, pensamiento y sentimiento.

Key Word: Conflict, valúes, compasión, thinking and feeling.

INTRODUCCIÓN

Todo *conflicto* es fundamentalmente, contradicción, discrepancia, desarmonía interior, y una disonancia que se produce en la *conciencia* (moral). Cuando es *intrapersonal* se produce como una consecuencia de una tensión interior, que llega en ocasiones a volverse angustia; y si esto se prolonga es causa de trastornos; este, se produce por una desarmonía entre las esferas del pensamiento, sentimiento y de actitudes y comportamientos. Las tormentas inter e intrapersonales son un aspecto natural e inevitable en nuestra vida, que varían de intensidad suave a grave. El origen de las *interpersonales*, se encuentra en las diferencias entre personas. Cuando trabajan juntas para lograr metas comunes o participan en la división del trabajo o tienen roles complementarios como jefe-subordinado, profesor-alumno, y dependen de los recursos de cada uno, es probable que surja una tormenta. Las personas son interdependientes: cuando se relacionan, lo que cada uno hace influye en el otro. Pero, al mismo tiempo, cada uno tiene diferentes perspectivas, metas y necesidades. El combinar interdependencia y diferencia de perspectivas hace que sea inevitable el conflicto.

Para comprender los *conflictos de intereses* debemos entender cuáles son los deseos necesidades, metas e intereses, y en base a ellos fijamos nuestros objetivos. Es un estado ideal por el que trabajamos para lograrlos. Ocurre que los objetivos de distintas personas son interdependientes y se puede dar que sean: de interés común u opuesto. A veces los *intereses*, que son los beneficios potenciales que se logran alcanzar, no son congruentes; otras veces son los mismos *intereses* los que están en conflicto entre ellos. *Existe conflicto de intereses*, cuando las acciones y comportamientos de: una persona para intentar alcanzar sus objetivos impiden, bloquean o interfieren con los de otra que también trata de alcanzar los propios.

Cuando los *objetivos son comunes* se puede entablar una relación de *colaboración*, pero cuando se oponen genera una relación de *competencia*. Si son considerados asequibles para todos no se daría el conflicto; las predisposiciones marcadamente competitivas influyen en ocasiones que no se advierte o considere la posibilidad de *compartir*. En las personas, el conflicto *intrapersonal* típico es el que se plantea cuando emociones de codicia, odio o deseos chocan con otros de temor, culpa o vergüenza. En el conflicto *interpersonal*, en cambio, las partes implicadas son más de una, son plurales, y la meta perseguida es única. Pese a la ansiedad que generan ambos tipos de conflictos no se justifica su connotación negativa, ya que es asimilable a movilidad, avance, motor de conductas nuevas. Si no surgieran obstáculos hacia objetivos o metas, no se inventarían procedimientos originales para alcanzarlos.

Los conflictos en las organizaciones son inevitables y a la vez oportunidad de cambio, pueden actuar como una fuerza positiva o negativa. Son beneficiosos si se utilizan como instrumento para realizar un cambio o innovación productiva, o pueden llevar a la ruptura de un grupo. En este sentido se consideran dos tipos de conflictos: *funcionales*, es una confrontación entre personas o grupos que resulta positivo para el rendimiento de la organización; y *disfuncionales*, es una confrontación o interacción entre personas o grupos que perjudican a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. Si los conflictos son muy escasos será difícil realizar cambios e innovaciones y la organización tendrá problemas de adaptación a cambios del entorno, y puede llegar a poner en peligro su supervivencia. Si el conflicto es demasiado elevado, el caos y el desorden que trae esta situación ponen en peligro la existencia de ella. La clave es gestionarlo para que este sea de tipo funcional.

En la dimensión *intrapersonal* el conflicto es inevitable y puede conllevar a resultados impredecibles. Al existir disonancias internas estas pueden conllevar a enfermedades

físicas y psicológicas. Cuando consultamos cuales son las emociones más frecuentes en el lugar de trabajo, la respuesta es: *ira* (rabia) y *temor* (miedo). Estos, producen mucho *dolor* y no llevan a una mayor productividad, ni menos a un aprendizaje individual que no garantiza el aprendizaje organizacional. Pero, no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Lo que transforma al *dolor* en algo *toxico* es la respuesta que habitualmente recibimos frente a situaciones conflictivas. El papel que juega la *compasión* en organizaciones y la importancia de saber gestionar aquellas *emociones toxicas* en el lugar de trabajo en el momento y lugar oportuno es clave. Los líderes deben prevenir que este ambiente dañino provoque desmoralización, perjudicando el desempeño y afectando la salud de la organización. Entre estas emociones se consideran: malas intenciones que muestran algunos directivos a través de acciones que tienen por objeto degradar o minar la autoestima y confianza de sí mismos en su gente (respeto y honestidad); gerentes incompetentes que carecen de habilidades interpersonales (responsabilidad); la falsedad o deslealtad de un directivo hacia su subordinado, conduce a la destrucción de la confianza.

La ausencia de desacuerdo es vista por los directivos como signo de buen liderazgo.

Pero produce en las personas disonancias y estas generalmente son las causas del conflicto interpersonal. Maslow¹ observó un alto grado de ambivalencia respecto al conflicto. Advirtió que los directivos apreciaban racionalmente el valor que tenía y la competencia, estaban de acuerdo en que eran ingredientes necesarios para el sistema de libre mercado. Pero, sus acciones demostraban una preferencia para *evitarlos* siempre que fuese posible. Se produjo entonces, una tensión entre la aceptación intelectual del conflicto y el rechazo emocional de estar en esta situación. Esta ambivalencia hacia él radica en la falta de entendimiento de sus causas y el descubrir las formas para manejarlos, así también la falta de confianza en las habilidades personales para manejar un ambiente tenso y cargado emocionalmente.

Hipótesis: Los valores personales instrumentales del líder, que les parecen más valiosos y tienen asumidos: responsabilidad, honestidad, respeto, alegría y capacidad de perdonar, son los faros de luz de su conciencia Fardella². Crean condiciones para gestionar el conflicto en la dimensión intra e interpersonal.

MARCO TEÓRICO

La falta de *Compasión* (acción de amor) y la carencia de voluntad para *Sintonizar* (Ama a tu prójimo como a ti mismo) con la petición de otro dañan cualquier tipo de relación. Sea esta, una relación intrapersonal o interpersonal. Cuando el dolor emocional (conflicto) es bien manejado se observa la disposición para volver a enfrentar situaciones que pueden ser dolorosas, teniendo la fuerza para sobrellevarlas (Tribulación). En estas situaciones se siente satisfacción porque sabe que el *dolor* se transformara en un *aprendizaje* (cambio) necesario para obtener resultados mejores en el tiempo (desarrollo personal).

Una **respuesta compasiva** tiene un poder enorme y señala a otros que sus esfuerzos, aunque fracasen, tendrán una respuesta de comprensión que los anime a seguir intentándolo. Las personas con esta competencia: Saben manejar personas difíciles y situaciones de tensión con diplomacia y tacto; Detectan conflictos potenciales, traen a la luz los desacuerdos y ayudan a desactivarlos; Estimulan el debate y la discusión y Logran armar situaciones ganar-ganar Hallowell³. Todo lo anterior lo precede: la: *sintonía*, que tiene un líder, que comienza con el conocimiento y entendimiento de sí mismo: *Autoconciencia*; luego viene el auto liderazgo, sin el no existirá liderazgo Fardella⁴; Los líderes que demuestran *empatía* y *adaptabilidad* a los estados de ánimo de los demás, afectan tanto su propia química cerebral como la de sus seguidores. *Inteligencia social* es: un conjunto de competencias interpersonales construidas sobre circuitos neuronales específicos que inspiran a los otros a ser eficaces Goleman & Boyatzis⁵.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

La palabra “*crisis*” tiene dos sentidos: significa *peligro* (atención); el segundo *oportunidad*, podemos apreciar de la realidad, que muchas veces estas dan paso a nuevas oportunidades. Significa pensar y estar consciente del conflicto que se genera el cual nos puede llevar a un cambio. *Una de las cualidades peculiares de la mente humana es que, al enfrentarse con una contradicción, no puede permanecer pasiva, sino que entra en acción a fin de resolverla. Todo progreso humano se debe a este hecho Fromm⁶.*

La *expresión adecuada de lo que sentimos* significa analizar y estar conscientes de ellos antes de comunicarlos, y de cómo estamos reaccionando a una situación dada: **recogemos información** de lo que está ocurriendo a través de todos nuestros sentidos, nos entregan solamente una información *descriptiva*, es decir, aun no hay un significado o explicación de lo que está ocurriendo; La información es neutral, Ud., decide lo que significa; Inmediatamente viene la **interpretación** ocurre en la intimidad de cada persona y no se encuentra en los demás; Luego, las emociones: **reacciones espontaneas** a las *interpretaciones* que se han hecho. Estas mueven a la *acción*, preparan al organismo para actuar, cuando se tratan de ocultar se requiere de mucha energía. En la medida en que uno esté más consciente de sus emociones y sentimientos, los acepte y exprese a otros (con respeto, honestidad y responsabilidad), más energía tendrá disponible para disfrutar de la vida y relaciones, además nuestra comunicación será más autentica y mejor; Finalmente, se produce una **intención de responder**, es decir manifestar ciertas guías de conductas acerca de cómo debe expresarse la emoción, le dan una dirección. Estas intenciones, organizan las acciones para expresar emociones. Una vez que uno decide ¿cómo expresar sus emociones?, el próximo paso es **actuar** Miller, Nunnally & Watchman⁷.

La posibilidad de cambio se encuentra, básicamente en la interpretación de la situación y en hacer lento el proceso. Generalmente llevamos a cabo tan automáticamente las interpretaciones que parece difícil cambiarlas. El cambio en el líder es de adentro hacia afuera: en las esferas del pensamiento y sentimiento que lo refleja en actitudes y

comportamientos prudentes (respeto, responsabilidad y honestidad) Fardella²; ósea, *integridad personal* (Libertad, Armonía interior y Sabiduría) Fardella⁸. La principal fuente de “*cambio personal*” en el líder son las *tribulaciones* (dolor) si no se experimenta, rara vez hay suficiente *humildad* para cambiar, de esta, procede la persona *íntegra* Fardella⁹.

El hombre tiene solamente un interés verdadero y consiste en el pleno desarrollo de sus potencialidades, como ser humano. El simple conocimiento intelectual no es suficiente; el conocimiento terapéutico efectivo es empírico en el cual el *conocimiento de sí mismo* posee cualidades intelectuales y afectivas. *Tal conocimiento, que proviene de la experiencia, depende de la intensidad del impulso congénito del hombre por lograr la salud y felicidad. El fracaso en lograr plena madurez e integración de la personalidad total es un fracaso moral, es violar su integridad y destruir su espontaneidad* Fromm⁶.

Si la conciencia hablase siempre en voz alta y con suficiente precisión, solo unos pocos se desviarían de su objetivo moral Fromm⁶. En relación a la moral, el verdadero liderazgo transformacional es por su propia naturaleza: un liderazgo ético (Bass y Steidlmeier¹⁰; Kanungo¹¹); genera confianza y empodera a sus seguidores, ayudándolos a crecer como personas Ciulla¹². Otros han enfatizado la importancia de la consistencia en la comunicación y el comportamiento del líder y la percepción de *integridad* (Gini¹³; Kouzes y Posner¹⁴; Murphy y Enderle¹⁵; Oliverio¹⁶; Simons¹⁷; Trevino, Brown y Hartman¹⁸). Algunos señalan que el modelo del líder es el factor más crítico para determinar una cultura ética. Los líderes proporcionan una fuente natural de *valores* para sus empleados Lord y Brown¹⁹. Hood²⁰ encontró una influencia muy fuerte del estilo de liderazgo del jefe en valores y prácticas éticas de la organización. Se constata que cuando las actitudes y comportamientos del líder, están en armonía con sus pensamientos y sentimientos integran componentes morales y espirituales, que tienen el potencial de transformar una cultura organizacional, hacia fines trascendentes.

Concluimos que: si existe conflicto intrapersonal, desarmonía interior, en las esferas del pensamiento, sentimiento y en actitudes y comportamientos es: un *fracaso moral*, este, es la causa primera del conflicto. La voz de la conciencia es: la moral, sin embargo aprender a comprender los mensajes de ella es muy difícil, ya que debemos ser capaces de escucharnos a nosotros mismos. Prestamos atención a cualquier voz y a cualquier persona, estamos expuestos a las opiniones e ideas que martillan sobre nosotros desde todas partes: películas, periódicos, noticias, televisión y radio. Idolatramos, nos arrodillamos ante las obras de nuestras manos. *Escucharse a uno mismo* es tan difícil porque este arte requiere otra facultad, rara en el hombre: estar *solo con uno mismo*. Hemos desarrollado una fobia de estar solos; preferimos la más trivial y hasta pernicioso compañía, las actividades más insignificante y carentes de sentido; temor a enfrentarnos con nuestra conciencia y huimos. Así, perdemos la oportunidad de escucharnos a nosotros mismos, y seguimos ignorando la voz de nuestra conciencia.

Los descuidos por lo que uno se *siente culpable* no constituyen genuinos problemas morales. Pero si el genuino, aunque inconsciente, sentimiento de culpabilidad llegó a ser demasiado intenso para ser silenciado por racionalizaciones superficiales, se manifestará en angustia más intensas y profundas y aun en enfermedades físicas y mentales. Una forma de esta angustia es el *temor a la muerte*; no el temor normal de tener que morir, el cual experimenta todo ser humano en la contemplación de la muerte, sino el horror de morir, por el cual los individuos pueden estar constantemente poseídos. Este *temor* irracional a la muerte es el resultado del fracaso de *no haber sabido vivir*; es la expresión de nuestra conciencia culpable por haber malgastado nuestra vida y haber perdido la oportunidad de hacer uso productivo de nuestras capacidades. Con el temor irracional de la muerte se relaciona el *temor de envejecer*, el cual obsesiona a un número aun mayor de individuos en nuestra cultura. Es estimulada por el hincapié que se hace en las llamadas cualidades juveniles, como la rapidez, la adaptabilidad y el vigor físico, que son cualidades requeridas en un mundo orientado principalmente a triunfar en la competencia más que en al *desarrollo del carácter*. La decadencia de la personalidad en la vejez es un síntoma: la prueba del fracaso de no haber vivido productivamente Fromm⁶.

El *temor a la desaprobación*, aunque menos dramático que el temor irracional a la muerte y a la vejez, es una expresión no menos significativa del sentimiento de culpabilidad inconsciente. Si el hombre no puede aprobarse a sí mismo, porque ha fracasado en la tarea de vivir productivamente, debe sustituir la propia aprobación por la aprobación de otros. Parecería que él puede hacerse insensible a la voz de su conciencia. Pero hay un estado de la existencia en el cual fracasa tal intento y este es: el *sueño*, durante el cual se encuentra aislado de los ruidos que lo acosan en la vigilia y solo es receptivo a su experiencia interior, la cual se integra de numerosos esfuerzos irracionales, pero también de juicios de valor e introspecciones. *El sueño suele ser la única ocasión en la cual el hombre no puede silenciar a su conciencia, pero la tragedia radica en que cuando percibimos la voz de nuestra conciencia en el sueño no podemos actuar y cuando somos capaces de actuar olvidamos los conocimientos adquiridos en nuestro sueño* Fromm⁶.

La actividad productiva, se caracteriza por un cambio rítmico de actividad y reposo. El trabajo, el amor y el pensamiento productivo son posibles si la persona puede estar: cuando es necesario, sosegada y sola consigo misma. Ser capaz de prestar atención a uno mismo es un requisito previo para prestar atención a los demás; el sentirse a gusto con uno mismo es la condición necesaria para relacionarse con otros Fromm⁶. Para *prestar atención* a los demás se requiere la capacidad de controlar nuestros pensamientos y lograr un *silencio interior*. Implica entender que todas las personas tienen el mismo derecho que nosotros y merecen ser escuchados (respeto). Dejar de lado nuestros juicios, temporalmente, y poder escuchar con detenimiento el mensaje (no-mente). Lo anterior conlleva a relacionar que: el *respeto* es un acto de amor y entrega al prójimo; tener *conciencia sin pensamientos* (no mente), nos permite concentrarnos y entrar en sintonía con el otro.

Causas más frecuentes de conflictos en organizaciones: dificultad en la comunicación, forma de estructura, diferencias personales (sistemas de valores o necesidades). El *aprendizaje de la organización* será claramente el centro de atención de las empresas que intenten producir resultados intelectuales superiores a través del *trabajo en equipo* De Geus²¹. Aunque desde fuera parezcan simples y desorganizados, están sustentados por un sistema de valores compartidos y no estructurados, que permite a la organización informal controlar la formal. Garantiza la cohesión y liderazgo efectivo en el trabajo en equipo Kets De Vries²². *Los valores personales instrumentales y terminales del líder, conllevan a las condiciones para el trabajo en equipo de Douglas McGregor* Fardella².

Los equipos son más *creativos y productivos* cuando logran altos niveles de *participación, cooperación y colaboración* entre sus miembros. Pero, para conductas de interacción de esta naturaleza, son necesarias tres condiciones: *confianza, identidad y eficacia de grupo* Druskat & Wolf²³. Estas, surgen en ambientes donde son bien gestionadas las emociones, esto requiere del líder establecer: un clima de *confianza*, la cual sin respeto, honestidad y responsabilidad no existe Fardella⁶; saber *escuchar, sintonía* la comunicación más directa posible entre las personas-una comunicación de cerebro a cerebro en la que el intelecto se limita a ser un espectador- y establece lo que podríamos denominar *vinculo límbico* Fardella⁸; ser capaz de *persuadir y comprometer* (integridad personal); *armonía interior* como grupo (no significa sin conflictos); y finalmente gestionar el conflicto para lograr que sea un motor del cambio: aprendizaje.

El equipo con pocos *conflictos interpersonales*, son capaces de separar los temas esenciales de aquellos relacionados con las personalidades de sus integrantes; estar en desacuerdo sobre asuntos estratégicos y seguir entendiéndose entre ellos, señalan Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois III²⁴. Empleaban seis tácticas para gestionar el conflicto:

- a) *Trabajan con mucha información y debaten sobre la base de datos y hechos.*
Habría una relación directa entre una buena base de datos y bajos niveles de conflicto interpersonales;
- b) *Desarrollan múltiples alternativas para enriquecer el nivel del debate.* En forma deliberada desarrollan múltiples alternativas y a menudo consideran cuatro o cinco opciones a la vez, e incluso para promover el debate los líderes pueden entregar otras posiciones que ellos mismos no apoyan. Esto aumenta el sentido de equipo y promueve mayor creatividad. Hace que el conflicto sea más difuso: las elecciones no son blanco o negro;
- c) *Comparten metas previamente acordadas.* Consideraban sus decisiones como un ejercicio de colaboración más que de competencia, en el cual el interés de cada uno era lograr la mejor solución posible de beneficio común. No significa que todos piensen igual, pero sí requiere que se comparta la visión;
- d) *Usan el humor en el proceso de decisión.* Hacen entretenido el lugar de trabajo, lo que les ayuda a soltar tensiones y promover la colaboración;

- e) *Mantienen una estructura de poder balanceada.* Cuando el proceso de toma de decisiones es *justo* se aceptan sin resentimientos, aun cuando no estén de acuerdo con ellas. La idea es que todos *participen* de las decisiones;
- f) *Resuelven las situaciones sin forzar al consenso.* La mayoría de las personas quiere que sus opiniones sean consideradas seriamente y están dispuestas a aceptar que no siempre sus opciones serán ganadoras. Si el procedimiento es apreciado justo, es decir, se ha involucrado la participación e influencia de todos, las personas estarán dispuestas a aceptar los resultados aun cuando no sean los que ellos desean.

Para lo anterior el líder debe: crear un clima de libertad y armonía interior que son los cimientos de una sabiduría práctica grupal (eficacia de grupo); Estimular la *diversidad* durante el *dialogo* y el debate (desarrollo de múltiples alternativas), y luego gestiona la unidad (comparten metas previamente acordadas) cuando se han decidido los objetivos, y el rumbo estratégico de la organización hacia fines trascendentes Fardella²⁵. Una falta de *diversidad* en la composición de los cuerpos fundamentales de toma de decisiones dificulta reconocer los cambios en su ambiente y responder de formas apropiadas y novedosas Cameron, Kim & Whetten²⁶.

RESULTADOS

La clave para ayudar a las personas a sentirse cómodas *discutiendo* las formas en las que son *diferentes* es: *“compartiendo”* un compromiso para enfocarse en las *diferencias* (se observan) y *“no”* en las *distinciones* (se crean). Las *diferencias* nos ayudan a entender las fuentes potenciales de los malos entendidos y nos dan claves de cómo podemos trabajar juntos más eficientemente. Las *distinciones* crean *barreras sociales* con el propósito expreso de crear (o reforzar) ventajas y desventajas. La creación de distinciones que fragmenten, menosprecien, desestimen, ósea *no respeten*, siembran semillas de desconfianza. Reconocer diferencias *ayuda* y evaluar distinciones *fragmenta*.

Tenemos talentos diferentes, luego se requiere: *Sintonía* para escuchar, respeto sin barreras de prejuicio, con objetividad: *armonía interior*; *Sabiduría práctica*, que se refleja en actitudes y comportamientos: *Prudentes* Haslam²⁷, representa un paso intermedio entre la inteligencia social y la personalidad; y una respuesta *Compasiva*, (Capacidad de *Perdonar*). La alegría ayuda a gestionar el conflicto, transmite mensajes de tranquilidad, en que los implicados están en la misma frecuencia de vibraciones. Para *prestar atención* a los demás se requiere controlar nuestros pensamientos y lograr un *silencio interior*. (no-mente). Significa *respeto*, es un acto de amor (compasión) y entrega al prójimo; tener *conciencia sin pensamientos* (no mente), permite concentrarnos y entrar en sintonía con el otro. *Conciencia* y *pensamiento* no son sinónimos. El pensamiento para existir necesita la conciencia, pero la conciencia no necesita al pensamiento.

Para gestionar el conflicto se requiere:

- ✓ *Actitudes y comportamientos prudentes*, lo que requiere *silencio* no-mente meditación, libertad; luego

desde las esferas del sentimiento, armonía interior, brota el *que* y *cuando* hacerlo; esto, va a las esferas del pensamiento para dilucidar el *cómo* hacerlo, con razón y verdad, sabiduría; y luego en las esferas de la **acción** hacerlo, con respeto, honestidad, responsabilidad y alegría.

- ✓ *Detectar disonancias* del entorno e internas, requiere armonía interior; la conciencia sin pensamientos (no mente), solo es posible con libertad (no apego). Para traerlos a la luz y desactivarlos, se requiere de objetividad y ser justos, sabiduría.
- ✓ *Estimular el debate y discusión*, sobre hechos y datos evaluando varias alternativas. La diversidad y discrepancias son el motor del *cambio*, encienden la *creatividad* y estimulan la *innovación*.
- ✓ *Adaptabilidad-respeto, prolijidad-responsabilidad y apertura-honestidad*. Nadie pierde ni gana, todos aprendemos de todos, somos libres de nuestra propia importancia. Conllevan a fomentar el *desarrollo personal* en todos sus ámbitos: personal, familiar, trabajo y comunidad.

La causas del *conflicto intrapersonal* generalmente es: una **emoción**, reacción del cuerpo a su mente. Significa: la percepción de la *información* que solo es descriptiva, se interpreta sin participación de la *conciencia*, solo de mente (tu "yo") y basado en esa interpretación viene la *reacción de responder*; con la *acción*, que se refleja en actitudes y comportamientos no prudentes hacia la situación creada por el conflicto, y es causa principal de conflictos interpersonales: *la soberbia*.

CONCLUSIÓN

La integridad personal, es un comportamiento concordante con un marco ético y valórico, tiene la capacidad de generar credibilidad y confianza. Si en ella existe alguna disonancia y se mantiene en el tiempo es un problema moral: causa primera del conflicto Los valores personales del líder Fardella²⁸, son las bases que conllevan a las condiciones para gestionar el conflicto: intra e interpersonal. Estos son: el motor del cambio, encienden la creatividad, estimulan la innovación y fomentan el desarrollo personal. Éste desarrollo, se evidencia en una evolución de la conciencia.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

[1]. Malow, A. The Maslow Business Reader. Nueva York: Wiley; 2000.

[2]. Fardella, J. Enfoque Antropológico: Los Valores Personales del Líder. Universidad de Sevilla. Tesis Doctoral. España: Sevilla; 2011.

[3]. Hallowell, E.M. The human moment at work. Harvard Business Review. 1999; 77: 58-66.

[4]. Fardella, J. Raíces y Faros de Luz del Líder. MundoCoachingMagazine.Com (11-VII-2012). Gestipolis.com (10-VII-2012) Newsletter # 274. Management Journal.net (29-XI-2012).

[5]. Goleman, D. y Boyatzis, R. La inteligencia social y la biología del liderazgo. Harvard Business Review. 2008; 86 (9): 86-95.

[6]. Fromm, E. Ética y psicoanálisis. 20ª Ed. México: Fondo Cultura Económica; 2000.

[7]. Miller, S., Nunnally, E. & Watchman, D. Alive and aware: improving communication in relationships. Minneapolis: Interpersonal Communication Programs; 1975.

[8]. Fardella J. Valores del Líder y Liderazgo transformacional. VI Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanza; 2013 Marzo 26-28; Varadero Matanza, Cuba. ISBN: 978-959-16-2100-9; Congreso Internacional de Estrategias Empresariales; 2013 Abril 24-26; San José, Costa Rica. ISBN Nº 978-9977-66-256-5.

[9]. Fardella, J. Camino a la Sabiduría: del Líder. www.mundocoachingmagazine.com (31-III-2014); www.gestipolis.com (2-V-2014), Newsletter #315 (8-V-2014). Cap. II Enfoque Antropológico: del Líder. Editorial Académica Española. Alemania.

[10]. Bass, B. M. y Steidlmeie, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly. 1999; 10 (2): 181-217.

[11]. Kanungo, R. N. Ethical values of transactional and transformational leaders. Revue Canadienne des Sciences de l'Administration. 2001; 18 (4): 257.

[12]. Ciulla, J. B. Leadership ethics: Mapping the territory. Business Ethics Quarterly. 1995; 5 (1): 5.

[13]. Gini, A. Moral leadership: An overview. Journal of Business Ethics. 1997; 16 (3): 323.

[14]. Kouzes, J. M, y Posner, B. Z. Ethical Leaders: An essay about being in love. Journal of Business Ethics. 1992; 11 (56): 479.

[15]. Murphy, P. E, y Enderle, G. Managerial ethical leadership: Examples do matter. Business Ethics Quarterly. 1995; 5 (19): 117.

[16]. Oliverio, M. E. The implementation of a code of ethics: The early efforts. Journal of Business Ethics. 1989; 8 (5): 367.

[17]. Simons, T. L. Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. Journal of Organizational Change Management. 1999; 12(2): 89-104.

[18]. Trevino, L. K, Brown, M. y Hartman, L. P. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. Human Relations. 2003; 56 (1): 5.

[19]. Lord, R. G. y Brown, D. J. Leadership, values, and subordinate self-concepts. Leadership Quarterly. 2001; 12 (2): 133.

[20]. Hood, J. N. The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. Journal of Business Ethics. 2003; 43 (4): 263.

[21]. De Geus, A. Entrevista con el Líder del Pensamiento. Harvard Deusto Business Review. 2002; (106) Ene-Febr.

[22]. Kets de Vries, M. Lecciones de la selva. Trend Management. 1999; 1 (5): 68-71. Chile.

[23]. Druskat, V.U. y Wolf, S.B. Building the emotional intelligence of groups. Harvard Business Review. 2001; 79 (3): 81-90.

- [24]. Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L., Bourgeois III L.J. How management teams can have a good fight. Harvard Business Review. 1997; 75(4): 77-84.
- [25]. Fardella, J. Habilidades Estratégicas: del Líder. Revista Cubana de Enfermería. 2013; 29 (3): 233-243; Revista Ruta 2013; 15 (2): 20-35. Univ. de la Serena. www.gestiopolis.com (12-XI-2013). Newsletter #304 (19-XI-2013); www.mundocoachingmagazine.com (12-XI-2013). Cap. I. Enfoque Antropológico: del Líder. Editorial Académica Española. Alemania.
- [26]. Cameron, K.S, Kim, M. U, & Whetten, D. A. Organizational effects of decline and turbulence. Administrative Science Quarterly. 1987; 32: 222-240.
- [27]. Haslam, N. Prudence: Aristotelian perspectives on practical reason. Journal for the Theory of Social Behavior. 1991; 21:151-169.
- [28]. Fardella, J. Los Valores Personales: del Líder. www.Gestiopolis.com (26-VII-2013). Newsletter #297 (13-VIII-2013); www.Mundocoachingmagazine.com (29-VII-2013)

End Note

¹ **Científico, Profesor y Coach en:** Auto liderazgo, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Dirección Estratégica. Ingeniero, MBA. Experiencias como: Oficial de Ejército, Director Escuela Ingeniería Comercial, Gerente, Académico, Jefe de Equipos Profesionales Multidisciplinarios, Relator, Asesor, Director Área Finanzas Autor libros: **Raíces y Faros de Luz del Líder; Dirigir es: Ciencia y Arte;** y **Enfoque Antropológico: del Líder** de Editorial Académica Española. Alemania. Investigador grupo: SEJ: 301: Las Pymes Andaluzas: Gestión y Competitividad. Univ. de Sevilla. Colaborador *Mundo Coaching Magazine*.
