

FRASES CORTAS, LARGAS REFLEXIONES

ALFONSO OROZCO CONTRERAS, ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ

FRASES CORTAS, LAR-

ALFONSO OROZCO CONTRERAS, ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ

© Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.

Av. Hidalgo Pte. Núm. 503

Colonia La Merced

Toluca, México.

C.P. 50080

Tels. (722) 214 38 21 y 214 06 89

Fax. (722) 214 07 83

www.iapem.org.mx

instituto@iapem.org.mx

ISBN: 968-6452-55-9

Miembros Fundadores

Carlos Hank González †
Andrés Caso Lombardo
Jorge Laris Casillas
Miguel Angel Cruz Guerrero
Raúl Martínez Almazán
Ignacio J. Hernández Orihuela
Adalberto Saldaña Harlow
Jorge Guadarrama López
Filiberto Hernández Ordóñez
Roberto Rayón Villegas
Raúl Zárate Machuca †
Ignacio Pichardo Pagaza
Arturo Martínez Legorreta
Jaime Almazán Delgado
Guillermo Ortiz Garduño
Gregorio Valner Onjas
Jorge Hernández García
Alberto Mena Flores
Juan Carlos Padilla Aguilar
Víctor Manuel Mulhia Melo

Consejo Directivo 2001- 2004

Enrique Mendoza Velázquez
PRESIDENTE

Santiago G. Velasco Monroy
VICEPRESIDENTE

Enrique Peña Nieto
Carlos Rello Lara
Guillermo Cano Garduño
Rafael López Castañares
Isidro Pastor Medrano
Carlos Antonio Quijada Arias
Ignacio Rubi Salazar

Directorio

Enrique Mendoza Velázquez

PRESIDENTE

Roberto Ramírez Pérez

SECRETARIO EJECUTIVO

COORDINADORES

Adolfo Hernández Millán

CAPACITACION Y DESARROLLO

PROFESIONAL

Guillermo Legorreta Martínez

DIFUSION Y VINCULACION

César Ortega Elizalde

EXTENSION

Gerardo Albarrán Cruz

INVESTIGACION

Jorge Derbez Gómez

INFORMATICA Y SISTEMAS

Arturo Valdés López

Sedes

TOLUCA

Av. Hidalgo Pte. Núm. 503,
Col. La Merced, C.P. 50080.
Tels. (01 722) 214 38 21 y
214 06 89 Fax. (01 722) 214 07 83

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DEL IAPEM

Paseo Matlazincas, Núm. 2008
Barrio La Teresona.
Toluca, Estado de México.
Tels.y Fax (01 722) 167 10 03, 167 10 05,
y 167 10 06.

DELEGACION REGIONAL EN TLALNEPANTLA

Av. Mario Colín esq.
Constitución de 1917
Col. La Comunidad, C. P. 54000
Tlalnepantla de Baz, Estado de México.
Tel. (01 55) 55 65 74 11
Fax. (01 55) 53 90 96 84

Comité Investigación

Rafael López Castañares

PRESIDENTE

Luis F. Aguilar Villanueva

Alfonso Iracheta Cenecorta

Gina Alma Escandón Carrillo

Alexander Nemer Naime Libián

Gerardo Albarrán Cruz

SECRETARIO TECNICO

Comité Editorial

José Chanes Nieto

PRESIDENTE

DELEGACION REGIONAL EN VALLE DE CHALCO

Av. Popocatépetl s/n,
entre Tezozomoc y Xicoténcatl,
C. P. 56611
Valle de Chalco Solidaridad, Estado de México.
Tel. y Fax. (01 55) 59 71 17 31

DELEGACION REGIONAL EN IXTLAHUACA

Av. Saitama s/n
Ixtlahuaca, Estado de México.
Tel. (01 712) 283 16 00

DELEGACION REGIONAL EN VALLE DE BRAVO

Calle Isidro Fabela No. 13
Barrio de Barranca Seca.
Valle de Bravo,
Estado de México. C.P. 51200

DEDICATORIA

A los acambayenses por su fuerza de voluntad para crear un municipio con rumbo.

ALFONSO OROZCO CONTRERAS

A mis padres, como testimonio de mi gratitud infinita a su sacrificio y ejemplo cotidiano.

A Norma compañera inigualable y complice valiente.

A mis hermanos, sentimiento solidario y conciencia fraternal.

ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ

PROEMIO

Frases cortas, largas reflexiones, es el título mas afortunado que pudimos encontrar. contiene, en sí, el estímulo gatillo –las frases o los comentarios- y la respuesta esperada; la reflexión profunda como toma de conciencia.

Con esto, estamos invitando al lector a hurgar dentro de su yo profundo para analizar, cuestionar, integrar, desechar, en síntesis, romper con la rutina, los esquemas mentales, los mapas, los modelos, los sistemas de creencias o los prejuicios.

Cuestionar paradigmas, para hacer de la vida algo más que una existencia mecánica con pensamientos inertes y respuestas automáticas. Que seamos capaces de ver con ojos nuevos nuestro entorno y tener la flexibilidad de entender con respeto, el mundo de los demás

y, de esa manera, establecer el diálogo-compromiso en el que, cada quien dice su palabra y crea un ambiente de cambio permanente. Diálogo creativo que se convierte en punto de encuentro y proceso de ruptura de cartabones para darle a nuestra vida sentido, color, excitación y pasión.

Ojalá que las frases y comentarios seleccionados, para esta presentación, tengan la fuerza suficiente para arrancar del aturdimiento y de la insensibilidad social a quienes buscan respuestas sin hacerse las preguntas correspondientes.

Que el lector encuentre elementos para ser auténticamente, con el dinamismo propio de la vida que sabe lo que quiere y que se abre a dimensiones de humanidad conscientemente comprometidas.

“Vivir conscientemente” significa estar mentalmente activo en lugar de pasivo, es la capacidad de saber mirar el mundo con nuevos ojos, es el regocijo de la inteligencia por su propia capacidad y el deseo de mantenerse siempre alerta hacia aquello que nos interesa: acciones, valores, objetivos...”.

La puerta está abierta. de usted depende entrar al mundo de las voces comprometidas.

PRESEN-

Tanto las frases como los comentarios pretenden ser, simplemente, una herramienta de reflexión; no pueden ir mas allá de una sugerencia. Consejos, nunca, porque el ignorante no los va a seguir y al sabio no le hacen falta.

Tocamos sólo aquellos temas que, en este momento, consideramos de trascendencia; otros, sólo los enunciamos en forma indirecta, porque son tan fecundos que, por sí sólo, exigirían ser tratados como tema único. Uno de ellos, es la educación.

Desde nuestra perspectiva, para un aprovechamiento de excelencia de este material, sólo se requieren dos cualidades, además de la inteligencia: la humildad y la flexibilidad.

La humildad, para tomar conciencia del valor de las ideas ajenas y, una vez elegidas, poder trabajar con ellas. esto es acorde a la fun-

ción primordial del líder: escuchar para integrar las ideas valiosas de otros.

La flexibilidad porque, sin ella, no se pueden transponer los límites de los propios esquemas mentales y de los sistemas de creencias. En síntesis, no se puede hablar de mente abierta ni de capacidad para romper paradigmas.

Sin flexibilidad caminamos con mapas erróneos y llegamos muy pronto al lugar equivoco. o, lo que es lo mismo, queremos interpretar hechos modernos con parámetros antiguos.

Flexibilidad no es negación de firmeza, ya que una mentalidad firme es abierta, disciplinada y tenaz.

En cuanto al contenido, compartimos el pensamiento de Emil Ludwig quien dice: “que una palabra, una anécdota, una máxima, enseña, con frecuencia, más que todos los tratados públicos”.¹

Marden, autor del libro el poder del pensamiento, reafirma la idea

anterior, al señalar que “un lema inspirador, una máxima estimulante, ha sido, a veces, la palanca que, como en las agujas de los trenes, cambia de torcido en recto el camino de una vida”.²

El contenido de este libro está constituido por frases, comentarios, lemas, anécdotas que surgieron no sólo de la investigación y el análisis de laboratorio y de campo sino, en forma muy especial, del análisis y la reflexión profunda del sentir, los anhelos, las creencias y las expectativas de un número significativo de mexiquenses con quienes dialogamos con espíritu innovador, fresco y lleno de esperanza.

En una u otra forma están ahí, en cada frase y comentario como fuerza, como toma de conciencia y como grito que rompe el silencio del conformismo, la resignación, la apatía y la indiferencia.

Es un grito creador, por esta razón. esperamos que el escándalo mental de la autocomplacencia o el barullo de lo establecido, la costumbre, la mediocridad, la burocracia o la prepotencia no nos impida escucharlo

¹ 1881-1948, Escritor judío alemán, naturalizado suizo. Gran biógrafo

² Marden, Orison Swet 1853-1994, moralista y pedagogo estadoun-

con atención y respeto.

INDICE

I. PARADIGMAS	19
1.1. ¿QUÉ ES UN PARADIGMA?	20
1.2. EL EFECTO PARADIGMA	23
1.3. PRESENCIA DE LOS PARADIG- MAS	27
1.4. PARÁLISIS PARADIGMÁTICA	29
1.5. REGLA DEL RETORNO A CERO	30
1.6. PUNTOS DE REFLEXIÓN	32
ALGUNAS IDEAS	40
II. APRENDIZAJE	57
ALGUNAS IDEAS	63

III. AUTOCOMPLACEN-	75
CIA	75
SÍNDROME DE AUTOCOM-	77
PLACENCIA	
ALGUNAS IDEAS	81
IV. CAMBIO	81
FÁBULA DEL CAMBIO	89
ALGUNAS IDEAS	
V. LÍDER Y LIDERAZ-	109
GO.	117
ALGUNAS IDEAS	
VI. FRASES DEL TIEM-	151
PO	151
6.1. PARADIGMAS	152
6.2. APRENDIZAJE	159
6.3. CAMBIO	163
6.4. LÍDER Y LIDERAZGO	
	193
EPILOGO	205
BIBLIOGRAFIA	

I. PARA-



Iniciamos este libro con paradigmas porque es como “la fuente de la sabiduría” en la que hay que sanbullirse para salir con mente abierta y espíritu emprendedor. Para tener la fortaleza suficiente y la flexibilidad para emprender cambios profundos rompiendo las ataduras de la tiránicas costumbres.

1.1. ¿QUÉ ES UN PARADIGMA?

Si vamos a su etimología, paradigma viene de dos palabras griegas: para: a lado de y deicnimi: mostrar. O el sustantivo deicma; muestra.

Paradigma, entonces, es: al lado de la muestra, ejemplo, modelo, tipo, arquetipo.

Thomas S. Kuhn, es el creador del término paradigma. En su libro “la estructura de las revoluciones científicas”, al buscar una explicación de los desacuerdos y diferencias entre los científicos naturales y sociales nos dice:

“Al tratar de descubrir el origen de esta diferencia, llegué a reconocer el papel desempeñado en la investigación científica por lo que, desde entonces, llamo paradigmas. Considero a estos como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica.

Las diferencias entre una u otra escuela de investigación radican en lo que denominamos sus modos inconmensurables de ver el mundo y de practicar en ellos las ciencias.³

Lo que ve un hombre depende tanto de lo que mira como de lo que su experiencia visual y conceptual previa lo ha preparado a ver”.⁴

En la obra ya citada de Thomas S. Kuhn el término paradigma tiene, entre otras, las siguientes acepciones:

Mario Borghino, nos dice que...

“Los paradigmas son las creencias que predisponen mis conductas y justifican mis comportamientos. Son los que sustentan mi visión de la realidad, lo que espero alcanzar. Definen mi ética, mis valores y los principios en que están basadas mis acciones; definen la direc-

• Conjunto o sistema de creencias

- Preconcepciones
- Características
- Punto de comparación
- Marco de referencia
- Esquema directivo
- Principios
- Premisas
- Teoría o conjunto de teorías
- Punto de apoyo
- Criterio
- Regla
- Punto de vista establecido

• Deducción

- Regla de juego
- Creencias compartidas
- Directriz
- Inducción
- Control
- Prototipo
- Estereotipo
- Camino
- Guía
- Punto de referencia
- Cambio generador
- Experiencia
- Matriz disciplinaria

³ Thomas S. Kuhn, La estructura de las investigaciones científicas, Fondo de Cultura Económica, breviario 213 (1997) pág. 12 y 13.

⁴ Thomas S. Kuhn, Ibidem. pág. 179.

ción en que estarán mis acciones, determinan el mapa mental de mis ideas”...⁵

En este mismo contexto, encontramos que los paradigmas son creencias, moldes que determinan nuestras expectativas. Es decir, lo que esperamos de una persona, producto, servicio, trabajo, lugar o tiempo. Los paradigmas nos crean una visión de circunstancia, determinan la expectativa y nuestra conducta, ponen límites a nuestra visión, cuando actúan como marcos, creencias o modelos.

Los paradigmas se conforman desde nuestra infancia y los continuamos durante toda la vida, porque tienen como fundamento, la necesidad de creer y dar seguridad a todo ser humano.

El sistema de creencias es el motor de las acciones del ser humano. Sin ese sistema, el hombre no podría existir ni vencer la incertidumbre.

El paradigma trata siempre de proporcionarnos los sentimientos apropiados a los cuadros mentales que guardamos y ayuda a alcanzar las metas que nos hemos propuesto conscientemente. Opera a base

⁵ Borghino mario, El nuevo paradigma del liderazgo, Grijalbo, México

de los datos con que nosotros lo hayamos alimentado, o reforzado, en forma de ideas, creencias, opiniones e interpretaciones.

1.2. EL EFECTO PARADIGMA

Se le llama efecto paradigma cuando estos se convierten en filtros.

Gustavo Bertolotto, nos dice al respecto: “los sentidos son nuestro puente hacia el mundo exterior. Con ellos lo exploramos y delimitamos. Dado que el mundo es una infinidad de posibles impresiones sensibles, sólo somos capaces de percibir una pequeña parte de él. Esta porción de realidad es filtrada después por nuestra experiencia única, cultura, lenguaje, creencias, valores, intereses y suposiciones”.

Con el auxilio de todos estos filtros, el mundo exterior cobra un sentido particular en cada individuo. Cada uno vive en una realidad única, construida por sus propias impresiones sensibles y experiencias individuales de vida. Ese es nuestro modelo personal del mundo.⁶

En este contexto... “hacemos caso de aquellos aspectos del mundo que nos interesan e ignoramos otros. Los filtros que ponemos a nuestras percepciones determinan en qué clase de mundo vivimos. Extraemos de la realidad nuestra interpretación y construimos nuestro mapa personal”...⁷

A estos filtros los llamamos principios y constituyen una guía o modelo.

Benjamin Whorf,⁸ por su parte, expresa lo mismo de la siguiente manera...

...“Nuestro pensamiento consciente, es ese tipo de pensamiento ligado al lenguaje, que sigue las categorías sociales de pensamiento impresas en nuestra mente desde nuestros primeros años. Nuestra conciencia consiste, esencialmente, en la advertencia de aquellos fenómenos que el filtro social compuesto de lenguaje, lógica y prohibiciones, nos permite llegar a advertir.

Todos los fenómenos que no pueden atravesar el filtro social permanecen inconscientes o, hablando con más exactitud, nos pasa in-

⁶ Bertolotto Valles Gustavo, Programación neurolingüística, desarrollo personal, Diana, México (1997) pág. 18-19.

⁷ Bertolotto, Ibidem. pág. 18.

advertido todo aquello que no puede penetrar en nuestra conciencia porque el filtro social impide su entrada...

En tanto que el hombre tiene que trabajar dentro de una sociedad dada, su necesidad de supervivencia lo hace aceptar, generalmente, las concepciones sociales y reprimir, por consiguiente lo que advertiría si se hubieran dado otros esquemas en su conciencia”.⁹

Thomas S. Kuhn, en diversas partes de su obra básica, señala esta característica de los paradigmas.

“Examinada de cerca, tanto históricamente como en el laboratorio contemporáneo, esa empresa parece ser un intento de obligar a la naturaleza a que encaje dentro de los límites preestablecidos y relativamente inflexibles que proporciona el paradigma... Ninguna parte del objetivo de la ciencia normal esta encaminada a provocar nuevos tipos de fenómenos, en realidad a los fenómenos que no en-

⁸ Whorf Benjamin, citado por Fromm Erich, *Revolución de la esperanza*, Fondo de Cultura Económica, México (1998) 76-77.

Los escritos de Whorf relacionados “al efecto del lenguaje sobre la visión del mundo”, han sido resumidos por John B. Carroll en *language, thought, and reality – selected writings of Benjamin Lee Whorf*, New York (1956) Quinn ha presentado sus opiniones “two dogmas of empiricism” reim-

cajan dentro de los límites mencionados frecuentemente ni siquiera se les ve”...¹⁰

1.3. PRESENCIA DE LOS PARADIGMAS

Están en la imagen que tenemos de nosotros mismos, que ha sido creada a base de nuestras propias creencias que fueron tomando cuerpo, inconscientemente a base de nuestras experiencias del pasado, de nuestros éxitos y de nuestros fracasos, de las humillaciones sufridas, de los triunfos alcanzados y del modo con que otras personas han reaccionado con respecto a nosotros, especialmente en la primera infancia. Con todo ello, hemos formado, mentalmente, un ser, el nuestro.

⁹ Fromm Erich, La revolución de la esperanza, Fondo de Cultura

Prescott Lecky,¹² pionero de la psicología de la autoimagen, definió la personalidad como “un sistema de ideas” en el que todas las ideas deben ser vistas como conformadas unas con otras. Las ideas que no se muestren como compatibles con el sistema son rechazadas, no creídas y, por tanto, no actúan con respecto a este sistema. Por otra parte las ideas que parecen compatibles con el sistema son aceptadas de inmediato. Ahora bien, exactamente en el centro de este sistema de ideas, como piedra de toque, se halla la base sobre lo que todo se construye: el yo ideal.

En síntesis, los paradigmas están siempre presentes en nuestra vida. Somos, pensamos y actuamos en función de ellos.

Estamos convencidos de que no es el momento, ni

¹⁰ Tomas S. Kuhn, Ibidem. pág. 52,53.



cientemente para hacer un tratado de los
si es importante, desde nuestra per-
consideración varios de los aspectos
os mismos.

*“Cada uno de nosotros se desem-
peña más en lo que real, como
la clase de persona que crea ser.
Todavía más, literalmente, no
podremos actuar de otra mane-
ra”¹¹*

1.4. PARÁLISIS PARADIGMÁTICA

El orgullo, el éxito pasado, la ignorancia o el aferrarse a una sola forma de ser y de hacer, junto con otros factores, nos lleva a quedarnos en nuestros éxitos o experiencias pasadas. Esto nos vuelve inflexibles. “el éxito ciega y muchos no se percatan de esta realidad, por eso hacen que esa fórmula del éxito permanezca sin cambios. Esta inflexibilidad lleva a la parálisis paradigmática y es una enfermedad mortal. El éxito se derrumba y las organizaciones mueren”...¹³

¹¹ Maltz Maxwell, Psicocibernética, Herrero hnos. México (1977) pág. 2-3.

¹² Lecky Prescott, La autoconformidad una teoría de la personalidad.

En síntesis, parálisis paradigmática es la incapacidad de cambiar cegados por el éxito de un viejo paradigma en el pasado.

1.5. REGLA DEL RETORNO A CERO

Thomas S. Kuhn,¹⁴ frecuentemente hace alusión a esta regla, especialmente en el capítulo diez de la obra enunciada, denominado “las revoluciones como cambios del concepto del mundo”. Dice por ejemplo: “el historiador de la ciencia puede sentirse tentado a proclamar que cuando cambian los paradigmas, el mundo cambia con ellos. Guiados por el nuevo paradigma, los científicos adoptan nuevos instrumentos y buscan en lugares nuevos. Lo que es todavía más importante, durante las revoluciones, los científicos ven cosas nuevas y diferentes al mirar con instrumentos conocidos y en lugares en los que ya habían buscado.

Es algo así como si la comunidad profesional fuera transportada, repentinamente, a otro planeta donde los objetos familiares se ven

bajo una luz diferente... Los cambios de paradigmas hacen que los científicos vean el mundo de investigación, que les es propio, de manera diferente”...

La ley del retorno a cero no es otra que: “cuando un paradigma cambia, todo vuelve a cero”. Así nos lo sintetiza el futurólogo Joel Arthur Barker y nos hace reflexionar sobre lo dramático que puede ser el cambio.

1.6. PUNTOS DE REFLEXIÓN

Al tocar este tema invitamos a los lectores a que reflexionen sobre su imagen, la de sus seguidores y simpatizantes. Que piensen si buscando mejores resultados sólo quieren mejorar los comportamientos olvidando los paradigmas que los sustentan.

¹³ Cruz José, *Cómo romper paradigmas y provocar el cambio*, Siglo XXI, México (1996) pág. 24.

Parálisis paradigmática es un término usado por Joel Arthur Barker, en su excelente película: “paradigmas, descubriendo el futuro”.

Es importante que reflexionen sobre la idea que tienen del cambio. Si lo perciben como un continuo, donde el futuro es sólo una prolongación del pasado y del presente y en el que, los indicadores y tendencias nos hacen anunciar escenarios infalibles. O si ven el cambio en su contexto moderno de ente discontinuo que exige nuevas formas de pensar y de actuar.

Un cambio que tiene un alcance mayor, que es discontinuo con el pasado e irreversible. Un cambio profundo que inicia, con cada líder, con cada militante, con cada simpatizante, implica la elaboración de un nuevo paradigma.

La mayoría de nosotros todavía sigue creyendo que el futuro será una extrapolación lineal del presente, como una larga carretera recta que se pierde en el horizonte.

Si no se tiene conciencia que la linealidad “es una manera artificial de considerar el mundo y que, por eso mismo, el cambio se vuelve cada vez mas no lineal, discontinuo e impredecible”.

“El siglo XXI, dicen los autores¹⁵ del libro repensando el futuro, no

pertenece a nadie, pero para poder tomar posesión de él tenemos que deshacernos del pasado. Tenemos que aceptar el reto y, en muchos casos, desaprender los viejos modelos, las viejas reglas, las viejas estrategias, las viejas suposiciones, las viejas recetas para lograr el éxito. La carretera se acaba aquí. El pasado está muerto. Está muerto y enterrado. La carretera por la que hemos viajado, durante decenios, acaba aquí y no hay mapa para la tierra desconocida. Se hace evidente que vamos a necesitar otro tipo de vehículo. Un estilo de conducir diferente y un sentido de orientación totalmente nuevo.

Es de suma importancia preguntarnos cómo conceptuamos el ser líderes y el liderazgo. Preguntarnos si pertenecemos a los líderes pioneros de paradigmas. Líderes que viven para la gente, liderazgo, que sea de auténtico servicio, de aprendizaje de la vida en el que romper paradigmas sea la expresión de la capacidad de inventar, crear, innovar, dar soluciones nuevas...¹⁶

O seguimos pensando en el líder intocable, divino, para quien las sugerencias de mejora son consideradas como un atentado y como una irreverencia.

Romper paradigmas nos lleva a la creación de nuevos y la flexibilidad

nos brinda la oportunidad de revisar, permanentemente, objetivos vitales.

Reflexionar si el paradigma que se tiene para gobernar es el de someter en lugar de liberar y si el de la política es un juego de audacia en vez de una herramienta integradora para un gobierno democrático, de coordinación de muchos para resolver lo que a todos afecta. Si su paradigma de campaña es sólo lograr votos o, dentro de una democracia, construir un proyecto de desarrollo sostenido y sustentable.

¹⁵ Varios autores, repensando el futuro, Colombia (1998) diversas partes de la obra.

Traducción de la obra original de rethinking the future, rethinking busi-

Si en ese proyecto se parte de la participación de la gente o se les hace sentir que tener iniciativa es un acto suicida. Si en el paradigma educacional al sujeto se le considera más como una bodega, almacenamiento de conocimientos ajenos, que como una fuente de la que brota el cuestionamiento y, en el diálogo, se crea el aprendizaje significativo, nuevas ideas, nuevos paradigmas, nuevas formas de ser, de relacionarnos con nosotros mismos, con los demás y con el entorno.

Las frases sólo pretenden ayudarnos a reflexionar. Ahí están los senderos para abrir caminos. Usted es el único que decide y el que tiene la última palabra. Procure que nadie se la quite ni que la diga por usted.

Robert E. Quinn¹⁸, dice al respecto: “lo que no vemos es que nuestro éxito con la fórmula antigua es como el mapa que nos ha guiado hasta el límite del territorio conocido. Cruzamos una línea para entrar en territorio nuevo y cuando tratamos de aplicar ahí nuestro mapa, suceden cosas extrañas y frustrantes. Entramos en un círculo vicioso.

¹⁶ Cruz José, *Ibidem*. pág 151.



Continuar nuestro viaje en el tiempo
reafirmando nuestro territorio nuevo y
un mapa antiguo y eso empeora
de la conciencia.¹⁷

Reflexionar y tomar conciencia
que nuestro viejo mapa debe funcionar
estado de gran dolor y frustración... nuestro yo
del mundo subyacente es bastante fija,
nuestro mundo externo cambia en forma
constante.

Los dos se salen cada vez más de sincronía y los mapas o paradigmas que sirven para guiar nuestra conducta se vuelven obsoletos... Tenemos que reinventarnos a nosotros mismos de modo que podamos conectarnos de manera significativa con nuestro mundo actual... Al buscar el cambio a fondo, rediseñamos nuestros mapas o paradigmas y nos realineamos con nuestro ambiente circundante. Nos reinventamos al cambiar nuestra perspectiva”.

¹⁷ Quinn E. Robert, sabiduría para el cambio, Prentice-hall hispanoamericana México (1996) 45, traducido de deep change (1996)

Se requiere, también, sabiduría entendida como la toma de conciencia de nuestra postura vital, para aceptar que es nuestro ego el que no nos permite ver otras ideas.

De igual manera la confianza en nosotros mismos es indispensable: las personas que tienen confianza en sí mismas también son humildes...

Son personas seguras capaces de admitir que no saben, se sienten felices de haber encontrado una mejor idea en otros, ya que su objetivo no es tener la razón sino encontrar la mejor idea que resuelva los problemas de sana convivencia.

Para cambiar hay que dar el primer paso, pero no se dilate mucho porque es muy incómodo pasar toda la vida con un pie en el aire.



Lo único que se requiere es flexibilidad para percatarse de que existen otras formas de ser y de actuar. Otros mundos que requirieren mapas acordes.

¹⁸ Quinn E. Robert, *Ibidem*. pág. 66.



ALFONSO OROZCO CONTRERAS, ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ



*El camino es suyo y usted es el
único que debe decidir para dar
el primer paso.*

ALGUNAS IDEAS

- 1.- No exploremos territorios nuevos con mapas antiguos.
- 2.- Mentalidad abierta es tener flexibilidad para cuestionar nuestra postura vital y romper paradigmas.
- 3.- Para entrar en forma significativa al nuevo milenio, tenemos que reinventar nuestro yo.
- 4.- Cambiar, en sentido profundo, es dejar nuestra zona de comodidad y salir de nuestras funciones normales.
- 5.- Para pasar de los antiguos a los nuevos paradig-

mas, requerimos tomar conciencia de nuestros conocimientos, valores, supocisiones, reglas y competencias que nos hacen ser lo que somos.

- 6.- El grado en que los éxitos pasados han grabado un mapa, libreto, paradigma o mito determinado en nuestro cerebro, afecta la manera en que procesamos la información.
- 7.- Reformular el futuro es un proceso sin fin. El mañana será siempre un blanco en movimiento.
- 8.- Los que sigan creyendo que el futuro es sólo una continuación del pasado, muy pronto se verán sobrepasados por el cambio.
- 9.- Hay quienes toman el futuro como viene en lugar de planearlo.
- 10.-Las circunstancias que nos llevaron hasta donde nos encontramos actualmente, no nos van ayudar

a que nos mantengamos donde estamos.

- 11.- Si no sabe de dónde viene le será imposible avanzar.
- 12.- Las cosas no suceden en el futuro si no tienen como base la confianza en nosotros mismos.
- 13.- Para el siglo XXI la nueva fuente de riqueza será la inteligencia racional y la emocional.
- 14.- Las nuevas organizaciones estarán constituidas por “una red de cerebros bien distribuidos, conducidos por el motor de la imaginación”
- 15.- Si la continuidad es necesaria en la sociedad, entonces el cambio es un prerequisite. Si no cambiamos, perecemos.

- 16.- Cambiar significa correr riesgos y enfrentar la posibilidad del fracaso.
- 17.- Crisis significa, a la vez, peligro y oportunidad.
- 18.- Romper paradigmas implica abrazar la incertidumbre.
- 19.- Los fanáticos son la expresión de los paradigmas demasiado rígidos.
- 20.- El fanatismo es una parálisis paradigmática en su máximo grado de inflexibilidad.
- 21.- La fuerza de un paradigma está en relación directa a las redes de conducta que se desprenden de él.
- 22.- Cuando un paradigma cambia, sus seguidores ven el mundo de diferente manera.
- 23.- Parálisis paradigmática es cerrar los ojos a la realidad.

- 24.- Parálisis paradigmática es perder la sensibilidad factorial.
- 25.- Parálisis paradigmática es ahogarse en la auto-complacencia.
- 26.- Los paradigmas satisfacen necesidades.
- 27.- Cambiar paradigmas es renovar estructuras y sembrar el crecimiento.
- 28.- El descubrimiento de nuevas necesidades por satisfacer, exige nuevos paradigmas.
- 29.- Los nuevos paradigmas crean áreas de oportunidad.
- 30.- Entender el cambio y promoverlo nos hace pasar de simples espectadores a protagonistas del nuevo paradigma.
- 31.- Una vision flexible propicia un futuro accesible.

- 32.- Lo que acaba con la rigidez de los paradigmas es la flexibilidad mental de los líderes.
- 33.- Quienes sienten lesionados sus intereses serán los que se opongan a los nuevos paradigmas.
- 34.- Romper paradigmas es abrirse campo a nuevas oportunidades.
- 35.- Crear nuevos paradigmas es reinventar, con creatividad, nuevos procesos.
- 36.- Sólo una visión flexible y una actitud de aprendizaje dá al líder la humildad para aprender.
- 37.- Un líder pionero de paradigmas deberá fomentar, en sí mismo y sus seguidores, la cultura de la humildad y el aprendizaje.
- 38.- La máxima cualidad del líder, en tiempo de cambios rápidos, es la flexibilidad.

- 39.- Un líder que no sabe escuchar sigue atado a viejos paradigmas.
- 40.- El éxito es el resultado de ser flexibles para entender el cambio, romper paradigmas y tomar las riendas del futuro.
- 41.- La función del líder no sólo es marcar el rumbo e interpretar el futuro, sino entender el cambio.
- 42.- El siglo XXI se caracterizará por la creatividad, la innovación y la inventiva.
- 43.- El nuevo paradigma para los líderes del siglo XXI será mirar al futuro, marcar las metas, compartir la visión, motivar a la gente, dar poder, compartir autoridad. (empowerment)
- 44.- Ser inteligente no es saber mucho, sino estar dispuesto a aprender para romper viejos para-

digmas.

- 45.- Si no sabemos construir a través de la aceptación y aplicación de las ideas de otros, no tenemos capacidad para ser líderes.
- 46.- Como líderes tenemos que romper el paradigma que consiste en creer que sólo nosotros entendemos el mundo.
- 47.- El paradigma de arrogancia, terquedad, prepotencia e inflexibilidad, debe dejar el lugar al de la humildad, servicio, respeto y apertura.
- 48.- El verdadero poder del líder radica en su capacidad de descubrir los paradigmas de la gente.
- 49.- El líder del futuro no tendrá como función controlar lo que pasa, sino sugerir un futuro concreto, expresándolo con claridad, para que sus seguidores participen en su logro.
- 50.- Nuestra única certeza es que las cosas van a cambiar.

- 51.- Lo único que podemos esperar es lo inesperado.
- 52.- Romper con el síndrome de la burocracia es una excelente forma de recibir el siglo XXI.
- 53.- Tener una cultura verdaderamente dinámica es garantía de no estar atados al pasado.
- 54.- Hasta cierto punto tener una visión es fácil, pero tener una visión con significado es un atributo del líder pionero.
- 55.- Reinventar el sentido del liderazgo es seguir aprendiendo.
- 56.- El ser humano es el único capaz de transformar una idea en acción, un ideal en éxito y una visión en realización.
- 57.- Los procesos requieren tiempo para madurar y generar un nuevo paradigma.
- 58.- Las personas que viven sin un propósito, viven con

lo menos de la vida, con el sobrante, con los restos.
Sobreviven y esto es vivir de despojos

- 59.- Cualquier demora para poner el pensamiento en acción constituye una pérdida.
- 60.- Lo que nos limita en la vida no es lo que somos sino lo que creemos que somos.
- 61.- Debemos convencernos de que hemos nacido para cumplir un propósito y que somos únicos e irrepetibles.
- 62.- La congruencia es el único camino para construir la confianza y la credibilidad.
- 63.- El líder cuidará de sus acciones cuando tome conciencia de que el liderazgo nace del ejemplo y de la integridad de sus pensamientos.
- 64.- El líder auténtico es aquel que tiene la capacidad de revisar internamente sus paradigmas y cambiar.

- 65.- El cambio real resulta de cambiar nuestros paradigmas.
- 66.- Mis actitudes cambian sólo si cambio mi forma de pensar.
- 67.- Los resultados provienen de la forma cómo la mente ha sido programada.
- 68.- Nuestra mente no puede operar más allá de lo que sus pensamientos y paradigmas le permiten.
- 69.- El líder sabio reconoce que es con el grupo con quien se toman las mejores decisiones.
- 70.- Para resolver y prevenir problemas necesitamos inteligencia, sabiduría, humildad, sentido común, reflexión y paz interior.
- 71.- Cada acto nuestro tiene repercusiones en el todo. dañar una de las partes tiene como consecuencia el daño a la totalidad.

- 72.- Nuestros países están subdesarrollados no por falta de recursos, sino por falta de líderes idóneos.
- 73.- Para comunicarse, eficientemente, con otra persona, hay que salirse por un instante del propio mapa para contactar con el modelo del mundo de la otra persona.
- 74.- Nuestros filtros personales siempre influirán para que se nos escapen detalles en la comunicación.
- 75.- Los filtros que ponemos a nuestras percepciones, determinan la clase de mundo en el que vivimos.
- 76.- La única razón para desaprender antes de reaprender es la de construir nuevas opciones, modelos mas eficaces.
- 77.- Las creencias son los filtros más importantes de nuestra concepción del mundo.

- 78.- Nuestras capacidades se apoyan en las creencias de lo que somos capaces de hacer y de lo que no podemos hacer.
- 79.- Nuestra escala de valores está íntimamente relacionada con nuestro sistema de creencias.
- 80.- Al plantearnos un propósito es fundamental conocer nuestras creencias, porque éstas facilitarán o limitarán su logro.
- 81.- Nuestro sistema de creencias condiciona la comunicación con nosotros mismos y con los demás.
- 82.- Sólo tomando conciencia de que nuestro sistema de creencias no es inmutable, podemos intentar nuevos paradigmas.
- 83.- Sólo cuando nuestro propósito no contradice nuestro sistema de creencias y valores es cuando,

en su logro, no caeremos en conflicto interior.

- 84.- El tiempo, independientemente de la manera de concebirlo, es un principio organizador de nuestras experiencias.
- 85.- La responsabilidad fundamental del líder consiste en cambiar la resistencia en compromiso.
- 86.- Comprensión de paradigmas y madurez del líder son correlativos y fundamentan los cambios profundos.
- 87.- Los cambios profundos y permanentes están en el cambio de paradigmas.
- 88.- Los nuevos paradigmas son la garantía para encausar a un grupo a propósitos comunes.
- 89.- El poder del líder radica en la influencia que surge de la convicción del paradigma y no de la autoridad formal.



- 90.- La forma en que nos comportamos fue aprendida no elegida y, a veces, ni siquiera cuestionada.
- 91.- El viejo paradigma de liderazgo ha llevado a nuestros líderes a ser arrogantes, dominantes, autócratas y prepotentes.
- 92.- Serás libre en la medida que tus paradigmas no se transformen en dogmas.
- 93.- Fé y esperanza mueven paradigmas internos.

ALFONSO OROZCO CONTRERAS, ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ



II. APREN-



El desierto de los negocios está cubierto por los huesos de quienes creyeron saberlo todo y dejaron de aprender.

Philip Crosby.

El hombre ladino condena el estudio, el hombre sencillo lo admira y el hombre sabio lo utiliza.

Francís Bacón

muchas preguntas y de algunas respuestas, de búsqueda.
La capacidad de aprender está hecha de

das personales y no de hallazgos institucionalmente decretados, de crítica y puesta en cuestión, en lugar de obediencia satisfecha con los conocimientos establecidos.

Fernando Savater

Para el aprendizaje, el ser humano cuenta con todo un sistema que fundamenta y garantiza que el valor ontológico de perfectibilidad sea una realidad cotidiana estimulante.

El aprendizaje es una respuesta a los anhelos, expectativas y sueños de los seres humanos. La mejora continua individual, institucional y social, con el aprendizaje, son una experiencia diaria y un estímulo de búsqueda permanente.

El aprendizaje dá al liderazgo la visión y misión adecuadas a las exigencias del medio, del tiempo y del espacio. Dispone al líder a escuchar a los individuos y a las comunidades como la mejor forma de aprendizaje y como disposición de querer jugar en equipo.

Con el aprendizaje hay auténtica democracia. Cada quien tiene derecho a decir su palabra y, a la vez, la responsabilidad de participar en la transformación de su entorno.

El aprendizaje abre caminos, fomenta la esperanza y nos compromete a crear mejores oportunidades para todos. Dá paso a la justicia social.

Con el aprendizaje hay palabra, símbolos y diálogo. Hay creación permanente y recreación. Hay confianza, respeto, credibilidad, libertad, fuerza interior, convicción, congruencia, lealtad, humildad, futuro.

Aprender no es solo la trasmisión de conocimientos y su apropiación, sino la aprehensión que implica la comprensión, la asimilación y el discernimiento de los



El aprendizaje nos libera de la peor esclavitud: La ignorancia.

Por tanto, será primordial para el pensamiento crítico y creativo.

El pensamiento crítico depende de un proceso previo

de pensamiento creativo.

El aprendizaje en esta perspectiva, promueve el desarrollo permanente de la facultad pensante haciéndola capaz de tomar decisiones y de relacionarse positivamente con los demás.

Al actuar, el ser humano, en forma sistémica, su capacidad de pensar no sólo le posibilita la comprensión de problemas complejos, sino que desarrolla, además, la capacidad de asociarse, de negociar, de concertar y de aprender proyectos colectivos.

En síntesis, el aprendizaje debe crear conciencia que el ser humano tiene una actividad mental que le es inherente, pero que debe desarrollar intencionalmente.

Ortega y Gasset, en su libro *el hombre y la gente*,¹⁹ nos dice que sería un gran error afirmar que el ser humano es un sujeto pensante por esencia sólo por el hecho de haberlo definido como animal racional, porque lejos de haberle sido regalado al hombre el pensamiento, la verdad es que se lo ha ido haciendo, fabricando, poco a poco, a merced de una disciplina, de un cultivo o cultura, a un esfuerzo milenario sin haber logrado terminar esa elaboración. El continuar en este proceso hace que el ser humano vaya logrando ser su sí mismo mediante el

desarrollo permanente de su facultad pensante.

Fernando Savater²⁰ no es menos explícito al afirmar que, mediante el desarrollo de la facultad pensante, se logra el acunamiento efectivo de lo humano ahí donde sólo existecomo posibilidad.

Al desarrollar nuestra facultad pensante nos hace constatar nuestra pertenencia a una comunidad de criaturas pensantes.

En síntesis, aprender es la posibilidad que tiene el ser humano de ir desarrollando, intencionalmente, dicha facultad.

¹⁹ 1980, pág 31.

²⁰ El valor de educar, Ariel (2001) pág. 22.



ALGUNAS IDEAS

- 1.- La capacidad de aprendizaje es el bagaje indispensable para el éxito.
- 2.- Aprendizaje y cambio son interactuantes.
- 3.- Lo único constante es el cambio. El aprendizaje permanente es una exigencia del cambio.
- 4.- El aprendizaje constante dá al líder la sensibilidad factorial.
- 5.- Aprender y desaprender es el flujo natural del líder

que quiere estar al ritmo de la evolución y del desarrollo tecnológico y social.

- 6.- Nunca es bastante lo aprendido para enfrentar las circunstancias que regulan el encuentro con los demás.
- 7.- Aprender es algo más que una perfecta colección de conocimientos ajenos.
- 8.- Aprender, en la vida política, es la capacidad de prevenir problemas, de asociarse, de negociar, de concertar, de emprender proyectos colectivos.
- 9.- Sin aprendizaje no hay reconocimiento y, sin éste, no hay autoestima.
- 10.- El aprendizaje libera al ser humano de lo que le impide ser su propio yo.
- 11.- Para tener el deseo de saber más es necesario saber algo.

- 12.- Aprender es un acto genial.
- 13.- Aprender es descubrir la propia vocación y los elementos para luchar contra el mi-serable miedo de vivir.
- 14.- La actitud de aprender desarrolla la capacidad de preguntar.
- 15.- El aprendizaje no es una mera asimilación de conocimientos y destrezas, sino la elaboración de un ideal de vida y de un proyecto social.
- 16.- Ciencia sin conciencia es la ruina del alma.
- 17.- Aprender es un proceso que dura toda la vida.
- 18.- El aprendizaje es la antifatalidad, no la adaptación sufrida y resignada a la fatalidad.
- 19.- Aprender es transformarlo todo empezando por uno mismo.

- 20.- El efecto inmediato del aprendizaje es despertar el apetito por nuevos aprendizajes.
- 21.- Al ser humano no hay que darle la ciencia, sino el gusto por adquirirla cada segundo.
- 22.- El ser humano sólo se va construyendo por el aprendizaje.
- 23.- Si no hemos aprendido de las experiencias, no nos quejemos de los fracasos.
- 24.- Las experiencias deberán ser nuestra principal ventaja estratégica. Y la renovación permanente nuestra mejor arma.
- 25.- La ignorancia no sólo crea suspicacia en las acciones comunes, sino rupturas y aislamiento.
- 26.- Abrir la mente no es sólo decodificar las ideas nuevas sino ponerse en el contexto de quienes

las expresan.

- 27.- Aprender no es sólo reconocer la propia ignorancia, sino querer salir de ella.
- 28.- Sabio no es el que sabe todo, sino el que tiene conciencia que hay mucho por aprender.
- 29.- La ignorancia va en contra de la naturaleza, porque ésta tiene en su esencia el aprendizaje como una garantía de permanencia.
- 30.- La autocracia es una forma muy común de expresar la ignorancia.
- 31.- El ignorante se escuda en la autoridad como poder.
- 32.- Al que cree que lo sabe todo ya se le olvidó algo: que ignora muchas cosas.

- 33.- Temer al que más sabe es ignorancia. Aprender de él es sabiduría.
- 34.- El ignorante se rodea de aduladores, el sabio de eminencias.
- 35.- El ignorante siempre abre la boca, el sabio sabe cuando mantenerla cerrada.
- 36.- La ignorancia no sólo es la enfermedad mas peligrosa, sino la raíz de todas las demás.
- 37.- No hay peor estúpido que el que cree saberlo todo.
- 38.- Un líder ignorante es un manipulador.
- 39.- El líder auténtico no tiene todas las respuestas por eso aprende diariamente de su entorno.

- 40.- Confesar que se ignoran muchas cosas no es mio-
pía, lo es, una vez reconocidas, no superarlas.
- 41.- No hay compromiso en la ignorancia, porque el
compromiso nace de la conciencia plena.
- 42.- El líder que se queja de la estupidez de sus subal-
ternos ignora su función principal: capacitarlos.
- 43.- No rechaces las cosas sólo porque no las entiendes.
Recuerda que la mejor forma de aprender es pre-
guntar.
- 44.- El sabio pretende enseñar, el ignorante se esfuerza
por demostrar que sabe.
- 45.- El ignorante ve a los que más saben como enemigos
y los evita o los excluye, el sabio los integra.
- 46.- Al ignorante no le queda más que criticar lo que
no entiende.

- 47.- La pasión sin conocimiento es necesidad.
- 48.- La fijación de ideas es fanatismo, intransigencia, locura.
- 49.- Los ignorantes etiquetan a las personas, los sabios esperan de ellas cosas nuevas.
- 50.- Hay respuestas aparentemente sabias que disimulan muy bien la carencia de talento.
- 51.- Limitación pura es no ser capaz de aprender nada nuevo.
- 52.- Aprender es el cambio permanente o temporal de conducta.
- 53.- El creer que siempre se tiene la razón, es una idea fija, es soberbia.
- 54.- Quien tiene el hábito de aprender se rodea de gente

que sabe más que él, pregunta con humildad y decide con sabiduría.

- 55.- Imponer la forma de pensar empobrece, convencer es llevar a la reflexión y a la riqueza de pensamiento.
- 56.- El hombre de una sola idea ha renunciado a su libertad de pensamiento.
- 57.- Sin una buena escuela sólo puede haber una pésima sociedad.
- 58.- El ignorante se mofa de lo que no entiende.
- 59.- El objetivo de la enseñanza-aprendizaje es conseguir individuos auténticamente libres.
- 60.- En una sociedad secuestrada por la ignorancia, no puede haber democracia.

- 61.- El aprendizaje debe despertar las pasiones para romper con la indiferencia y la apatía.
- 62.- Sin aprendizaje el debate es un suicidio.
- 63.- El cuestionamiento permanente es esencial para el aprendizaje innovador.
- 64.- El líder actual debe hacer del aprendizaje una forma de vida.
- 65.- Aprendizaje sin transformación es traición a la conciencia.
- 66.- Sin conciencia de la perfectibilidad humana no puede haber aprendizaje.
- 67.- El que tiene vergüenza de preguntar tiene miedo de aprender.
- 68.- Hacer del aprendizaje una forma de vida es hacer

ALFONSO OROZCO CONTRERAS, ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ

de la vida una transformación diaria.



III. AUTOCOM-



SÍNDROME DE AUTO- COMPLACENCIA

Por síndrome de autocomplacencia, entendemos el conjunto de factores que interactúan para dar por resultado la satisfacción de sí mismo o de los resultados obtenidos. En el área que nos ocupa, identificamos el síndrome de autocomplacencia con el narcisismo político, que es el amor mórbido y excesivo de los resultados obtenidos, en el pasado.

Desde nuestra perspectiva, el síndrome de autocomplacencia ha sido y sigue

siendo, en gran parte, el factor que más daño ha causado a las organizaciones. El vivir complacidos de las victorias pasadas ha llevado a muchos:

- A no querer tener conciencia de las circunstancias actuales.
- A perder la sensibilidad factorial.
- A no elaborar planes estratégicos congruentes.



ALGUNAS IDEAS

- 1.- El síndrome de autocomplacencia encierra a los líderes en la trampa esterilizante del hábito.
- 2.- El síndrome de autocomplacencia acaba con el esfuerzo y la creatividad, sólo repite un pasado enfertrado en una estructura inútil.
- 3.- El síndrome de autocomplacencia hace que a los que hablan de renovación se les considere locos o retardatarios.
- 4.- El único espejo que te dice que eres el mejor es tu autocomplacencia.
- 5.- El líder de escritorio cree que no hay hambre en el mundo porque come tres veces al día.

- 6.- El mejor modo de ir a la mediocridad es que cada quien quiera adjudicarse los éxitos y cargar los fracasos al vecino.
- 7.- La fuerza de la tradición puede matar instantáneamente una excelente idea.
- 8.- Recordar el pasado sólo para unguir las heridas, no sirve de nada. Recordarlo para comprenderlo y buscar nuevas estrategias, es actitud de sabios.
- 9.- La enfermedad más destructiva individual y social es la autocomplacencia.
- 10.- La autocomplacencia hace de los mejores líderes individuos engreídos, prepotentes y déspotas.
- 11.- La ignorancia es la madre de la autocomplacencia y la ineptitud de la tiranía.
- 12.- El síndrome de la autocomplacencia consiste en vivir de los recuerdos de victorias pasadas y en

perder la capacidad para justipreciar las situaciones actuales.

- 13.- La autocomplacencia busca culpables no soluciones.
- 14.- El narcisista no puede ver su propio entorno. Lo hipnotiza su propia imagen.
- 15.- Mirar al futuro nos dá la oportunidad de elegir a dónde vamos.
- 16.- Quien vive en el pasado y del pasado, critica el presente y le teme al futuro.
- 17.- El narcisista está tan metido en su realidad de autocomplacencia que se ahoga en su propia fuente.
- 18.- La humildad es el antídoto de la autocomplacencia.

19.- La imaginación y la fantasía ponen en jaque a los que están a gusto con las cosas como están.

20.- Todas las lápidas de los conformistas coinciden en el epitafio: creyeron ser bastante buenos.



IV. CAM-



FÁBULA DEL CAMBIO

Leyendo el libro de José Cruz “cómo romper paradigmas y provocar el cambio”, de la colección siglo XXI,²¹ nos encontramos con una fábula que dibuja de cuerpo entero al ser humano frente al cambio.

En esta fábula el cambio es conceptuado como un tren

²¹ Cruz José, Cómo romper paradigmas y promover el cambio, Prentice-hall, Siglo XXI, México (1996) pág.

que va sobre la vía hasta llegar a una estación repleta de pasajeros.

Los pasajeros son los sujetos del cambio que responderán a él de acuerdo a sus paradigmas.

El primer grupo es el de los indecisos.

Sus paradigmas los arraigan a la estación. No les dan las suficientes evidencias para abordar el tren. Su visión no les permite visualizar nuevos horizontes. Se quedan en la estación. Son simples espectadores. Se muestran indiferentes al cambio.

El segundo grupo cuenta con suficientes evidencias nacidas de sus paradigmas. Son más flexibles, tienen mejor información y la decodifican adecuadamente.

Se suben al tren con plena conciencia. Son los oportunos, los que atraparon el cambio en el momento preciso. Son los pioneros del paradigma, los que corren riesgos pero también, los principalmente beneficiados por el o los nuevos paradigmas. Son los triunfadores.

Hay un tercer grupo, tal vez tan numeroso o más que el primero. Son los que se oponen al cambio. Son inflexibles, sienten el cambio como una amenaza a sus intereses. Los ciega el viejo paradigma que, de acuerdo a sus experiencias, creen que es el que les otorga poder, dinero, influencia, prestigio y todo lo demás.

Ingenuamente creen que pueden parar el cambio. En lugar de permanecer en el andén, acompañando a los espectadores del cambio descenden y se colocan sobre la vía creyendo que podrán frenar el tren.

Tal vez no han profundizado en el cambio. Qué digo profundizar si su analfabetismo funcional no se los permite, ni siquiera viven la experiencia del cambio de sí mismos y de su entorno. Sufren de la enfermedad mortal que se llama parálisis paradigmática.

Gandhi, con toda la humildad y profundidad, vive el cambio y nos dice: “todo el cambio que quieras ver en el mundo, empieza por vivirlo en tí mismo”.

El cambio es orden y es elección, pero hay que tener visiones claras y precisas. Hay que querer el cambio, hay que darse la oportunidad

del cambio, hay que contar con los medios idóneos y suficientes para lograrlo pero, sobre todo, hay que saber qué se quiere con el cambio, qué beneficios se van a obtener y a dónde se quiere llegar.

Robert Dilts,²² en el contexto de la programación neurolingüística pide que, para el cambio, se desarrolle el siguiente esquema:

1. Identificar el estado presente
2. Identificar el estado deseado
3. Identificar los recursos adecuados
4. Eliminar cualquier interferencia

Joseph Yeager, también de programación neurolingüística, citado por Dilts Robert, lo reduce a lo siguiente:

1. Hay que querer cambiar
2. Saber cómo cambiar
3. Darse la oportunidad de cambiar

²² Dilts Robert, Programación neurolingüística, identificación y cambio de creencias, Urano, México 1996, pág. 23.

El cambio, como vida y orden cósmico, exige respeto, congruencia y profesionalismo.

El éxito no se dá sólo hablando del cambio, sino que es el resultado de ser flexibles para entender el cambio, romper paradigmas y crear el futuro.

El cambio es conciencia, responsabilidad y compromiso.

Para concluir, deseáramos dejar perfectamente asentado que el cambio siempre lesiona intereses y aquellos que ven sus intereses lastimados, sin duda, serán los defensores del viejo paradigma. Sólo aquellos que estén libres de intereses atávicos podrán ser pioneros del nuevo paradigma, ya que no les importa bajar a cero, abolir el status quo, romper paradigmas y crear la incertidumbre momentánea del cambio.

El motor de la vida es el cambio, pero no debemos ser observadores pasivos y tristes. Debemos ser agentes del cambio, dejar nuestra huella en el futuro para que no nos tome por sorpresa. Cambiar es soltar lo que nos ancla

a costumbres y hábitos que limitan nuestra capacidad de aprendizaje en el presente. Dejar ir es apertura al cambio para mejorar. Para tener éxito en un cambio debo involucrarme con la intención de cambiar.

El cambio es patrimonio del cosmos como generador de orden y garantía de permanencia.

En el ser humano sólo puede darse cuando se incrusta en todo el ser como necesidad, urgencia, como objetivo definido y como anhelo consciente.

Aquí los paradigmas, los mapas mentales, o los sistemas de creencias juegan un papel preponderante.

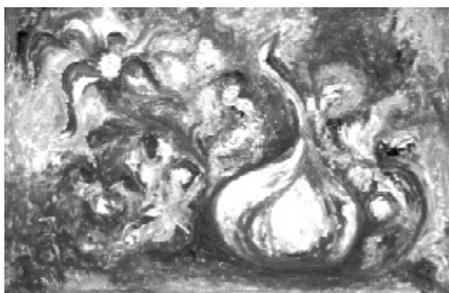
El cambio comunitario sólo se da cuando el líder contagia a todos de entusiasmo y hace que de cada individuo surja el compromiso de quererlo, considerándolo factor determinante de su desarrollo.

El cambio profundo sólo se da como expresión de la conciencia individual y social, nunca como un simple producto de la mercadotecnia.

El cambio se refuerza con resultados constatables y tangibles y se vacía de contenido cuando se aplican recursos y energías a un objetivo volátil e incongruente.

En el cambio, la fuente de credibilidad de un líder es su integridad y la congruencia. Cada acción, para el cambio, debe estar alineada con la visión. Fallar en esta dimensión es reducir la visión a un ejercicio de hipocresía. Cuando evalúan, una visión, las personas observan la conducta de sus líderes y reconocen con rapidez si un líder carece de disciplina personal y compromiso. Las personas saben cuándo las palabras de un líder están vacías y responden no haciendo caso a la visión hasta que ésta muere.

Si en ese proyecto se parte de la participación de la gente o se les hace sentir que tener iniciativa es un acto suicida. Si en el paradigma educacional al sujeto se le considera más como una bodega, almacenamiento de conocimientos ajenos, que como una fuente de la que brota el cuestionamiento y, en el diálogo, se crea el aprendizaje significativo, nuevas ideas, nuevos paradigmas, nuevas formas de ser, relacionarnos con nosotros mismos, con los demás y con el entorno.



ALGUNAS IDEAS

- 1.- El cambio no es patrimonio de nadie. Pertenece al universo y garantiza su permanencia.
- 2.- El cambio es el factor esencial de la vida.
- 3.- Desprenderse de lo que uno es, nos da la posibilidad de mejorar cada segundo.
- 4.- Desprenderse para llegar a ser es una forma permanente de ganar.
- 5.- El universo entero es un permanente dejar de ser para llegar a ser. De otra manera perecería irremediablemente.
- 6.- La perfectibilidad del ser humano y su esperanza

son elementos esenciales del cambio.

- 7.- Sólo el que no tiene fé en sí mismo se abstiene de participar para mejorar su condición de vida.
- 8.- El cambio es esencial al líder porque es en él donde avizora el futuro.
- 9.- En este momento de la historia, la inteligencia, el valor y la audacia son esenciales en el líder para cambiar lo que haya que cambiar de las viejas estructuras e instaurar nuevas que aseguren los resultados que se pretenden.
- 10.- La imaginación y la fantasía son las facultades que Dios nos dió para romper con la monotonía y trascender.
- 11.- El auténtico líder analiza el pasado como punto de referencia, el presente como punto de apoyo y el futuro como reto.

- 12.- Para la imaginación y la fantasía no hay cosas obvias. Todas pueden cambiar.
- 13.- Planear un futuro diferente no es fácil. La mayoría de la gente se convertirá en acérrima defensora del pasado.
- 14.- Ningún cambio es trascendente cuando cada quien cuida su propia parcela y se pone en actitud de defensa ante los demás.
- 15.- Los cambios no se hacen por decreto, sino por convicción.
- 16.- El cambio exterior sólo se dá y permanece si lo sustenta el cambio interior del individuo y del grupo.
- 17.- El ser humano está hecho para innovarse en cada segundo.
- 18.- En la actualidad, la actitud de con eso basta “ya no basta”.

- 19.- Ser bueno ya no es suficiente, se requiere ser cada día mejor.
- 20.- Cada ciudadano deberá cambiar su forma de pensar. Deberá romper la barrera de conformismo y la mediocridad.
- 21.- Los cambios vendrán a pesar tuyo.
- 22.- O generamos el cambio que queremos o tendremos que sufrir el cambio que otros generen.
- 23.- El conformismo es la muerte de la esperanza.
- 24.- El cambio es garantía de permanencia, oponerte a él, es cavar la propia tumba.
- 25.- La única fuente de renovación en las instituciones es el individuo, si lo olvidas, lo ignoras o pasas por alto, vas irremediamente al fracaso.

- 26.- Cuando el cambio inicia en el individuo, vuelve la esperanza a reinar en los corazones.
- 27.- El cambio no se da sólo con buenas intenciones, se requiere decisión, visión y claridad.
- 28.- La renovación no va con la burocracia ni con la prepotencia.
- 29.- Si quieres tener una organización de respuestas prontas, rompe con la burocracia.
- 30.- No confundas la burocracia con el orden.
- 31.- La autocomplacencia obstaculiza el cambio y nos esclaviza a una burocracia sin cerebro, a la costumbre y a la pereza mental.
- 32.- La fuerza impulsora de renovación es una combinación grata de esperanza y realismo.
- 33.- Sin renovación no puede haber una organización de excelencia. No pertenecerán a ella quienes buscan

una mejor forma de vida, como fin en sí misma.

- 34.- Sin renovación, las organizaciones caen en la monotonía que mata el espíritu y rompe toda innovación.
- 35.- Sin cambio no hay comunicación porque las palabras se desgastan y carecen de sentido.
- 36.- El hábito es el primer adversario de la renovación, pero también es parte importante del equilibrio.
- 37.- Una de las normas perdurables, indispensables en nuestro entorno, deberá ser el cambio.
- 38.- Cambiar es arriesgar algo, no hacerlo es arriesgarlo todo.
- 39.- Por no darle la bienvenida al cambio, las instituciones se desmoronan.
- 40.- Nuestros líderes deben tener la capacidad de administrar el cambio y los peligros de la auto-complacencia.

- 41.- El cambio debe constituir la esencia de una organización que busca dar respuestas actualizadas.
- 42.- Descubrir sendas, es el hogar de los visionarios, de los soñadores, de los innovadores, de los creadores, de los líderes de transformación.
- 43.- Sólo haciendo a un lado la inercia, puede dar frescura a tus propósitos.
- 44.- No me hables de ideas brillantes en el contexto de una burocracia sombría.
- 45.- Las empresas que se renuevan generan movimientos, rompen hábitos y acaban con la burocracia.
- 46.- Los líderes que no cambian, se cambian.
- 47.- El progreso consiste en liberar las mentes e incendiar los corazones.

- 48.- Liberar la imaginación, en un contexto de disciplina y de visión, es la mejor forma para el cambio planeado.
- 49.- No anuncies el cambio, génalo.
- 50.- Se vence la resistencia al cambio, estimulando un sistema nuevo de creencias.
- 51.- Una nueva cultura del cambio es la clave del éxito.
- 52.- Cambiar es arriesgarse a dar el salto a una mejor forma de vida.
- 53.- Cambiar es despertar.
- 54.- Despertar es quitarse el letargo producido por ideas repetidas de memoria y sin cuestionamiento.

- 55.- Despertar es abrir la mente a las nuevas realidades.
- 56.- Despertar es tener la sensibilidad a flor de piel para interpretar con objetividad el entorno.
- 57.- Despertar es dejar de vivir en el pasado y del pasado.
- 58.- Despertar es vivenciar el presente.
- 59.- Despertar es aceptar la vida con todas sus consecuencias. El dormido deja pasar la vida sin asumirla.
- 60.- Despertar es un pensar actualizado.
- 61.- Despertar es moverse fuera de los esquemas gastados.
- 62.- Despertar es mirar con ojos nuevos y conciencia clara la realidad.

- 63.- Despertar es romper los muros de la cárcel del anacromismo.
- 64.- Despertar es saber escuchar.
- 65.- Despertar es plantear un futuro promisorio, elegir y aplicar los medios para lograrlo.
- 66.- Despertar es perder el miedo al cambio.
- 67.- Despertar es quitarse las vendas de la ignorancia.
- 68.- Despertar es cambiar el corazón de piedra por uno humano.
- 69.- Despertar es abrir los ojos para percatarse del valor y la trascendencia del cambio.
- 70.- Si quieres vivir, despierta al presente como oportunidad irrepitable.

- 71.- La gran revolución del cambio surge cuando el líder centra su atención en el cambio de paradigmas.
- 72.- El obstáculo mayor para el cambio está en nuestros prejuicios.
- 73.- La revolución que exige el cambio es la mental.
- 74.- Los grandes cambios se dan cuando transformamos los paradigmas que sustentan nuestras ideas.
- 75.- La mejor forma de romper con viejos paradigmas es que la gente, en conjunto, reinvente otros nuevos.
- 76.- No podremos cambiar los resultados si no cambiamos los paradigmas.
- 77.- El líder debe trabajar con las personas que quieren cambiar el mundo, no con las que se adaptan.
- 78.- No se puede cambiar la vida sin analizar la forma de verla.

- 79.- El cambio es una constante del universo, no hay nada ni nadie que pueda existir fuera del cambio.
- 80.- Quien se resiste al cambio es petrificado.
- 81.- Parálisis paradigmática es la incapacidad de cambiar por estar aferrados a un paradigma de éxito en el pasado.
- 82.- Para ser líder hay que tener la capacidad de comprender los patrones de pensamiento que hay detrás de toda conducta.
- 83.- Sin reflexión el líder no podrá tener el pulso de las situaciones.
- 84.- No podemos cambiar nuestras actitudes si no cambiamos nuestra forma de pensar.

- 85.- Todo cambio implica dolor porque debemos abandonar nuestros pensamientos automáticos.
- 86.- Lo que nos limita en la vida no es lo que somos sino lo que creemos que somos.
- 87.- La libertad para elegir es un don que tiene el ser humano para buscar nuevas opciones.
- 88.- Jugarle a tener éxito sin saber para qué, no vale la pena.
- 89.- No podemos cambiar si no hurgamos en nuestro mundo interior y si no descubrimos la dirección de nuestra vida.
- 90.- Si no sabemos a dónde queremos llegar, para qué cambiar.
- 91.- El cambio consiste en crear múltiples alternativas

en situaciones inesperadas.

- 92.- Para el líder el cambio parte de su capacidad de integrar.
- 93.- No hay que sufrir con resignación el destino, hay que recrearlo con energía.
- 94.- Los líderes piensan y actúan en consecuencia, no se sientan a perder tiempo buscando culpables.
- 95.- La pasión hace que nos juguemos la vida por lo que queremos.
- 96.- El proyecto mas importante es la propia vida. Hay que definir la estrategia para vivirla.
- 97.- El cambio renueva estructuras y siembra crecimiento.
- 98.- Tener conciencia del cambio y de los paradigmas, nos hace pioneros y protagonistas.
- 99.- Ser pionero y protagonista de un paradigma nos dá el poder de generar el cambio y encausarlo.

- 100.- Atarse a antiguos paradigmas puede dar seguridad aparente, pero mutila la capacidad creativa.
- 101.- El fanatismo no es otra cosa que el resultado de un paradigma totalmente inflexible e intolerante.
- 102.- Fanatismo y parálisis paradigmática son codependientes.
- 103.- Saber ver, escuchar y analizar dan al líder la seguridad en los cambios.
- 104.- El cambiar a fondo lo constituyen las nuevas formas de pensar y actuar.
- 105.- Cambio a fondo es romper con el pasado.
- 106.- Cambio a fondo es asumir riesgos.
- 107.- Hacer un cambio personal profundo es elaborar un nuevo paradigma, un nuevo yo.

- 108.- Un líder que promueve el cambio a fondo encuentra previsibilidad donde los demás ven sólo caos.
- 109.- Cambio a fondo es crear el futuro.
- 110.- En el cambio a fondo el riesgo se convierte en fe profunda de un futuro alentador.
- 111.- Todos los desafíos a los que se enfrenta nuestra vida, exigen un cambio a fondo.
- 112.- El cambio a fondo requiere una reinención de liderazgo.
- 113.- No entrar al cambio a fondo es formar parte de las legiones de los muertos en vida.
- 114.- El cambio a fondo exige que cada quien se haga cargo de su propia vida.
- 115.- El cambio a fondo requiere disciplina, valor y motivación.

- 116.- El cambio a fondo inicia en uno mismo y se convierte en fuerza interior.
- 117.- El cambio a fondo nos llena de energía y nos estimula a progresar.
- 118.- Nuestro mejor yo no es el que tenemos, sino el que vamos haciendo nacer cada segundo.
- 119.- En el cambio a fondo debemos dejar el mundo de la certidumbre para adentrarnos a un mundo que exige nuevas formas de pensar.
- 120.- El cambio a fondo exige que cuestionemos o dejemos nuestros antiguos paradigmas.
- 121.- Dejar nuestros antiguos paradigmas es reinventar nuestro yo.
- 122.- Cambio a fondo es vitalidad renovada.
- 123.- El peor enemigo para un cambio a fondo es la

rutina.

- 124.- No podemos entrar a mundos nuevos con viejos paradigmas.
- 125.- Para iniciar un cambio a fondo debemos confrontar un sendero colmado de muchos riesgos y desafíos imprevistos.
- 126.- El cambio a fondo nos compromete con la verdad.
- 127.- El cambio a fondo es un proceso de aprendizaje extenso.
- 128.- El cambio a fondo exige enfrentar el nuevo futuro con tenacidad.
- 129.- La cultura burocrática es una barrera infranqueable para el cambio profundo.

ALFONSO OROZCO CONTRERAS, ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ

V. LÍDER Y



La mayoría de los investigadores ponen, como punto de arranque del líder y el liderazgo, los factores antropológicos, sociopolíticos, psicológicos, y hasta psquiátricos.

Cuando se habla del líder, la mayoría se limita a

delinear un perfil en el que, además, de los conocimientos técnicos y administrativos, se les exige competencia “para escribir, hablar, escuchar, negociar, formular estrategias y ejercer influencia. Mas allá de esto se pide al líder: honradez, energía, confianza, integridad, intuición, imaginación, elasticidad, propósito, dedicación, influencia, motivación, sensibilidad, empatía, humor, coraje, conciencia y humildad”.

Todavía más, queremos que sean mentores, entrenadores, consejeros, aliados, guardianes y amigos.²³

Se les pasó algo: “la inteligencia emocional” porque “las emociones no son unas intrusas en nuestras vidas. Son inteligentes, sensibles, beneficiosas y hasta sabias”. “son la fuente primaria de motivación, información, poder personal, innovación e influencia... las emociones inspiran y vitalizan el buen sentido y la razón y se relacionan con el éxito y la rentabilidad.”

²³ Para profundizar se puede consultar: Cooper K. Robert y Sawaf Ayman, la inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, Colombia (1998).

James Ótoole²⁴, en su libro “el liderazgo del cambio”, nos dice que en “escenarios democráticos complejos, el liderazgo efectivo siempre habrá de implicar los factores y las dimensiones de visión, confianza, escucha, autenticidad, integridad, esperanza y en especial, de atención a las verdaderas necesidades de los seguidores...

Se requiere de una nueva filosofía del liderazgo que, en todo tiempo y lugar, se enfoque a reclutar los corazones y las mentes de los seguidores mediante su inclusión y su participación. Dicha filosofía debe estar enraizada en el más fundamental de los principios morales: el respeto a las personas, porque lo que a fin de cuentas, dá lugar a la confianza, es el respeto manifiesto del líder por sus seguidores”.

Este mismo autor señala que “el respeto por los seguidores se manifiesta escuchándolos, representándolos, con fidelidad, persiguiendo sus aspiraciones más nobles, cumpliendo las promesas que se les hagan y nunca poniendo en entredicho ni a ellos ni su causa”.²⁵

²⁴ O’toole James, el liderazgo del cambio, Prentice-hall hispanoamericana, México (1996) 11.

Los que fundamentan al líder y al liderazgo en factores



mente, son los que leen líder al
n a todos a un grupo amorfo, o en
a menores de edad dependientes
d. Ellos dicen, muy elegantemente:
piración de los débiles por eso hay
de abajo”²⁶

*Como se ve en todo lo expues-
to, la honradez, el respeto, el
cumplimiento de las promesas, el
servicio, la justicia y la lealtad
son factores por los que el líder-
azgo*

Se caracteriza, también, a nuestra época por el “vacío del liderazgo” y se señala como factor causal la forma de pensar dominante, prepotente, autocrática y visceral de la mayoría de los líderes.²⁷

Otro de los factores generadores de este vacío de lideraz-

²⁵ O’toole James, Ibidem. pág. 98.

ALGUNAS IDEAS

ALFONSO OROZCO CONTRERAS, ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ

go o, más exactamente, que han actuado en contra de la credibilidad, ha sido que los líderes se han olvidado del pueblo. Se dice “que los líderes de los países subdesarrollados o, eufemísticamente, en vías de desarrollo, dirigen sus países para salir victoriosos en el periodo que les corresponde, no para consolidar las futuras generaciones. Gobiernan para su pura imagen y el medio es el pueblo, no el fin”.

Tal como dice un escritor: “el éxito en el mundo proviene de desear que los demás también tengan éxito; y todo sufrimiento que hay en el mundo, todo, proviene de desear tener éxito yo.”

Nuestros países son inmensamente ricos, pero por la manera en que sus líderes gobiernan, han creado una sociedad de pobres. Algunos líderes políticos han sido más virtuosos para generar riqueza individual, pero muy incompetentes para generar riqueza en grupo o en su comunidad.²⁸

Los investigadores insisten en que los líderes del nuevo siglo deben

²⁶ Ginebra Joan, liderazgo en acción, Mc Graw hill de México (1994) 21.

²⁷ Borghino Mario, el nuevo paradigma del liderazgo, grijalbo, México

fundamentarse en valores: congruencia, credibilidad, honestidad, humildad, justicia... que tengan disciplina, lealtad, integridad, convicción, tenacidad, cumplimiento, valentía, consistencia y sinceridad.

Deberán tener, en primer plano, los intereses del pueblo. Ser respetuosos, concretos y oportunos. Respetar y hacer que todos sus seguidores afloren sus cualidades y las pongan al servicio de un desarrollo consistente y sostenido acorde a las necesidades de la época.

La mayoría de los libros relacionados al líder y liderazgo insisten, más en las cualidades del líder y en el “cómo” actuar, pero olvidan lo que lleva al líder a actuar de determinada manera: su esquema de ideas, sus creencias, su pensar.

Hay varias preguntas que saltan a la mente. Una de ellas es: ¿por qué estamos finalizando nuestro siglo con un profundo vacío de liderazgo? ¿por qué de la admiración y el respeto se llegó a la duda o abiertamente al rechazo de la figura del líder y, por qué ha, incluso, llegado a ser sinónimo de corrupción?.

²⁸ Borghino Mario, *Ibidem.* pág 107.

Las frases que a continuación enlistamos, tienen un sólo objetivo: ser factores de reflexión y, como tales, nos induzcan a promover cambios profundos y a comprometernos a ser auténticos líderes visionarios, honestos, justos, leales, humildes, educadores y comprometidos.

Hay un sin fin de maneras de lograr la grandeza, pero cualquier camino para alcanzar el potencial máximo debe tener como base el respeto por la persona, un compromiso con la excelencia y un rechazo a la mediocridad.

Buck Rodgers.

Los líderes exitosos son expertos para lograr que experimentemos la realidad de una manera nueva. Son en verdad poderosos porque dan propósito y significado a las personas y cambian la manera cómo la gente se valora a sí misma.

Bud Seith.



ALGUNAS IDEAS

- 1.- El líder tiene que saber descubrir todas las ansias, angustias, anhelos y expectativas que la gente siente, que no quiere o no puede expresar.
- 2.- La primera acción del líder es definir su visión.
- 3.- La visión es la directriz de la acción. No se hará nada bien mientras el líder y los demás no entiendan, a la perfección, lo que quieren y lo que a cada quien le toca hacer.
- 4.- El líder sin visión llega a muchos destinos pero a ninguno en particular.
- 5.- La visión del líder es la de sus seguidores porque

nace del análisis de sus necesidades y aspiraciones.

- 6.- La visión clara del líder ilumina el camino de los demás.
- 7.- Un líder sin visión es un barco sin timón.
- 8.- Lo que hace a un líder extraordinario es su visión y su fuerza de voluntad para lograrla.
- 9.- La lealtad, la visión, la integridad y el trabajo en equipo se cultivan y dan frutos en el respeto, la valoración, la confianza y la solidaridad.
- 10.- Las visiones útiles inspiran a las personas a niveles nuevos.
- 11.- Las visiones valiosas nacen de compromisos profundos.

- 12.- Una visión tiene que ser persuasiva, emocionante y apasionada.
- 13.- Si quieres moldear el futuro presenta una visión clara y precisa.
- 14.- La visión no la crea el líder, nace del interior de la gente y pretende un cambio radical y a fondo.
- 15.- Para plantear una visión congruente se tiene que descubrir la voz interior de la institución.
- 16.- Sólo si se tiene la capacidad y la valentía para escuchar la voz interior de la institución, sólo entonces la visión compromete para el cambio.
- 17.- La visión es una integración de los mensajes en los corazones y las mentes de muchos.
- 18.- Para determinar la visión se requiere escuchar todas las voces.

- 19.- La visión es la expresión de una estructura mental.
Es la visión compartida.
- 20.- La visión compartida genera grandes esperanzas
en la gente y compromete a todos.
- 21.- El líder auténtico no promete lo que las masas
creen que necesitan. Las escucha y sabe discernir
los verdaderos intereses.
- 22.- El auténtico líder escucha para entender las nece-
sidades de los grupos y compromete las satisfac-
ciones para satisfacerlas.
- 23.- El líder y el futuro son interdependientes. En el
futuro está su objetivo.
- 24.- El auténtico líder busca en el silencio su propia
identidad.
- 25.- El líder que tiene control de su propia dimensión
nunca pierde piso.

- 26.- La sensibilidad factorial dá al líder el sentido de realidad.
- 27.- El tener mentalidad abierta y humildad dan al líder la sabiduría para servir.
- 28.- El respeto a las personas y a las instituciones identifican al líder sabio.
- 29.- El auténtico líder no aconseja, sugiere para que cada quien ejerza su derecho a decidir.
- 30.- El auténtico líder ofrece oportunidad no obligaciones.
- 31.- En el siglo XXI el líder será evaluado por su capacidad para preveer y construir el futuro. Prevenir más que corregir.
- 32.- El líder es un integrador de voluntades para el logro de objetivos comunes.
- 33.- No es grande el líder que hace sentir pequeños a

los demás, sino el que, en su humildad, los lleva a que sean grandes.

- 34.- Sólo la mentalidad abierta es incluyente.
- 35.- La mentalidad abierta del líder crea apertura en la participación y el compromiso.
- 36.- Nadie puede ser auténtico líder si no es sincero consigo mismo.
- 37.- Si el líder es digno de confianza genera en sus seguidores la esperanza.
- 38.- El líder que no desarrolla las cualidades de sus subalternos está condenado a la medianía.
- 39.- Para que el líder sea señor de los demás, tendrá que ser primero señor de sí mismo.

- 40.- El líder debe tener la capacidad de descubrir oportunidades donde los demás ven sólo problemas.
- 41.- En la actualidad el líder no sólo debe querer el bien de sus seguidores, sino demostrarlo con hechos.
- 42.- El líder del siglo XXI deberá de ser de concertación, servicio, lealtad, integración y entrega.
- 43.- El líder debe estar consciente de que el bienestar social no consiste en crear esclavos satisfechos.
- 44.- El factor esencial de un líder es saber escuchar a todos, pero sin convertirse en prisionero de sus expectativas.
- 45.- Escuchar es esencial al líder porque es la mejor forma de manifestar respeto.
- 46.- La confianza en el líder la genera el respeto.
- 47.- La mayor falta de respeto que un líder puede com-

eter en contra de sus seguidores, es imponerles lo que deben hacer.

48.- Los auténticos líderes deben despojarse de la tiranía de la costumbre.

49.- El líder prejuicioso evalúa al mundo, las personas y los acontecimientos de acuerdo a sus prejuicios.

50.- Para el líder con prejuicios sólo existe una forma de ver el mundo: la suya.

51.- No puede ser líder el que sólo guía hacia sus intereses.

52.- Se es auténtico líder, cuando se hace sentir la presencia sin obstaculizar la acción del grupo.

53.- La presencia del líder estimula e integra.

54.- La presión del líder bloquea el proceso natural del grupo. Crea conflictos y desintegra.

- 55.- No se puede hablar de libertad cuando se ejerce la tiranía.
- 56.- La autoridad es la medida del equilibrio de un hombre.
- 57.- La verdadera autoridad promueve, estimula, respeta y desarrolla a los subalternos.
- 58.- El autoritarismo disminuye, denigra y esclaviza.
- 59.- La credibilidad nace de la autoridad moral.
- 60.- Dáale a un mediocre autoridad y tendrás a un tirano.
- 61.- Los líderes auténticos fomentan el desarrollo en todos los que los rodean.
- 62.- Los líderes espúrios crean cultos, ritos y seguidores incondicionales.
- 63.- La debilidad de un líder se mide por la intensidad

de su grito.

- 64.- El verdadero líder no dá libertades, las acepta, las reconoce, las respeta y las integra a los procesos creativos.
- 65.- Gobernar no es someter, sino liberar.
- 66.- Algunos políticos crean ritos tan funestos como la esterilización. Matan la espontaneidad del pueblo, crean dependencias humillantes y llegan hasta el absurdo de sentirse dioses.
- 67.- El que hoy te adula mañana te culpará. El que te justiprecia, en cambio, será el que hable por tí.
- 68.- A los grandes hombres los distingue su humildad.
- 69.- La paciencia sólo tiene un límite: la propia dignidad.
- 70.- La insolencia en un líder es ofensa abierta al pueblo.

- 71.- Si aspiras al poder analiza que tanta resistencia tienes a la frustración. Ahí está el talón de Aquiles.
- 72.- Sólo los hombres con entereza reconocerán las virtudes de sus adversarios políticos porque, al hacerlo, ya están siendo superiores.
- 73.- Los hombres comunes sólo verán tus defectos. No tienen inteligencia para más.
- 74.- El liderazgo es una actitud de respeto a las personas.
- 75.- El líder auténtico debe tomar partido. El pretender estar de acuerdo con todo lo que dicen, es su peor enemigo.
- 76.- La inconsistencia crea inseguridad.

- 77.- El liderazgo es el grito del silencio de muchos.
- 78.- Gobernar es, ante todo, despertar la capacidad creativa y participativa de la población.
- 79.- Cuando se valora a la gente en la toma de decisiones, todos participan en las acciones.
- 80.- Escuchar al pueblo nos puede asustar pero nos dá elementos para asegurar el éxito.
- 81.- Cuando el líder guía no hay límite en lo que la gente puede lograr.
- 82.- Integridad no es otra cosa que escuchar al corazón.
- 83.- Un político es tan bueno como su capacidad para escuchar.
- 84.- Cuando un líder empieza a hacer concesiones está confesando su temor o su derrota interior.

- 85.- La falta de autoridad hace al hombre intolerante.
- 86.- Los enemigos tienen una función: no dejar que pases inadvertido.
- 87.- El silencio oportuno es un argumento irrefutable.
- 88.- La discreción es saber a quién decir las cosas y en qué momento.
- 89.- La política y la verdad son correlativas, si alguna falla, los efectos destructivos no se hacen esperar.
- 90.- El asiento de la fe es el individuo. Cuando se comparte nace la confianza.
- 91.- La credibilidad nace de la autoridad moral.
- 92.- Se pierde mas tiempo en cuidar la propia parcela que en integrar a otros al logro de los objetivos.

- 93.- La necesidad es un vacío que hay que llenar con respuestas, no con promesas.
- 94.- El silencio es un arma tan poderosa como la palabra.
- 95.- La política integra, la politiquería divide.
- 96.- El respeto al ser humano es la esencia de la política.
- 97.- El liderazgo es una gran cadena de lealtades.
- 98.- El fomento de las lealtades personales deberá ser la mayor preocupación del líder.
- 99.- El auténtico líder se preocupa por elegir gente y prepararla para la lealtad.
- 100.- El gran líder delega. Los pequeños creen tener control haciéndolo todo.
- 101.- Delegar implica seguridad en el líder y capacidad

para hacer crecer a sus seguidores.

102.- El líder dá sentido a las acciones y a las circunstancias.

103.- La gente necesita encontrarle sentido a lo que está haciendo.

104.- Para alcanzar liderazgo es más importante hablar bien que escribir bien.

105.- El liderazgo se dá en el encuentro mágico de la palabra.

106.- En la palabra nace la persuasión y la entrega.

107.- El líder deja, en todos los que llegan a él o a quienes él llega, impresiones imborrables.

108.- La conversación del líder tiene estilo, animación y profundidad.

- 109.- La resolución del líder infunde en los seguidores una gran seguridad.
- 110.- El líder es un hombre resuelto. Los neutrales nunca hicieron historia.
- 111.- El líder que se mantiene neutral manifiesta su falta de fuerza o debilidad de carácter.
- 112.- La indefinición jamás genera liderazgo.
- 113.- Las instituciones son lo que sus líderes porque son ellos los que marcan el estilo.
- 114.- Las posibilidades de una institución son tan ilimitadas como las expectativas de sus líderes.
- 115.- La incoherencia echa por tierra los mejores propósitos.
- 116.- La coincidencia en el propósito facilita su logro,

la discrepancia lo retarda o elimina.

- 117.- El líder actual no sólo debe ganar la mente y el corazón de sus seguidores, sino que, para lograrlo, tendrá que actuar con mente y corazón.
- 118.- El líder tiene que ser transparente, sin recovecos ni áreas oscuras para generar confianza.
- 119.- La imagen del líder tiene que saber de la mente y el corazón de sus seguidores.
- 120.- La autocompasión es una pésima consejera para ejercer el liderazgo.
- 121.- El líder que pierde tiempo lamentándose de sus males no llega a ningún lado.
- 122.- Antes que cualquier otra cosa, el líder tiene que ser un auténtico ser humano, de hondo sentimiento y comprensión.
- 123.- Si quieres entender a un líder ve más allá de la

piel y de los análisis mentales fríos. Penetra en su corazón y ahí lo encontrarás sin maquillaje.

- 124.- Es en el corazón del líder donde tienen su asiento el valor, la integridad y el compromiso.
- 125.- El corazón es la fuente de la energía del líder y de sus ansias sinceras de aprender, cooperar y servir.
- 126.- El deber del líder es profundizar en su propia historia para poder llegar a la historia de sus seguidores.
- 127.- El líder es mucho más que un rostro y un nombre. Es un ser humano con sensibilidad y emociones.
- 128.- La inteligencia emocional es la caja de resonancia de la sabiduría creativa.
- 129.- La verdadera historia del líder no son sus títulos o sus grados, sino sus riesgos, sus logros, sus sueños,

su potencial y su vocación.

130.- Las emociones en el líder generan creatividad, colaboración, iniciativa y transformación.

131.- La capacidad de entusiasmar deberá ser fundamental en el líder.

132.- La inteligencia emocional despierta en el líder la intuición y la curiosidad y fortalece su capacidad de visión.

133.- Ser honesto es prestar atención a lo que su corazón le dice que es verdad.

134.- En un clima de represión emocional las ideas innovadoras mueren.

135.- Jugando con la ley de los contrarios, un líder tendrá mas fuerza asociativa, armónica y de concertación en la medida que esté más seguro de sí mismo.

- 136.- El poder de convocatoria de un líder está en la congruencia individual.
- 137.- Cualidades esenciales del líder son su arraigo, su compromiso y la búsqueda de bienestar para su gente.
- 138.- El resentido no ve más allá de su agravio.
- 139.- El resentido ve a todos los demás como verdugos.
- 140.- El resentido no tiene más medida que sus propios intereses.
- 141.- Para el resentido sólo hay uno que tiene la razón: él mismo.
- 142.- En el amor el líder es vida, entrega, servicio,

educación, integración y paz.

- 143.- El líder, para serlo con autenticidad, deberá haber superado la dependencia, la omnipotencia narcisista, el deseo de explotar a los demás y de acumular.
- 144.- El líder debe ayudar a sus seguidores a realizar todas sus potencialidades.
- 145.- El líder que no educa, manipula.
- 146.- Manipulación es ausencia de amor, respeto, responsabilidad y fe.
- 147.- Ser congruente, en el líder, implica disciplina, lealtad, integridad, convicción, tenacidad, cumplimiento, valentía, consistencia y sinceridad.

- 148.- Si nuestros recursos presentes determinaran nuestro futuro, de seguro no trascenderíamos la mediocridad.
- 149.- Ser humilde es tener alta autoestima y fortaleza de espíritu.
- 150.- El líder debe tener siempre en mente la frase de ulpiano: “justicia es la constante y perpetua voluntad de dar a cada quien lo suyo”.
- 151.- El líder es una pasión viviente. Esta pasión es la que mueve a sus seguidores.
- 152.- El prepotente y dominador tiene mentalidad de esclavo. Le lastima la libertad de los demás.
- 153.- El líder inspira, influye, contagia sus sueños y se convierte en ejemplo.
- 154.- Los valores, los pensamientos, las expectativas,

y las reacciones de las personas son el campo del líder.

155.- El líder es un innovador que asume riesgos.

156.- La actitud del líder, como ejemplo y respuesta, genera cambios en los valores individuales, en las aspiraciones y en las necesidades de la gente.

157.- El poder del líder le viene de sus seguidores. Es la forma más noble de poder.

158.- Detrás de la grandeza de ánimo está el hombre de valor: el líder con valor moral.

159.- A los demás los persuade la seguridad del líder.

160.- El beneficio de lo anhelado hace que los seguidores le den poder al líder y aceptan, gustosamente, su influencia.

161.- El poder por el temor es tiranía.

- 162.- Donde hay temor no hay liderazgo.
- 163.- La sencillez en el líder es un factor indiscutible de seducción.
- 164.- La grandilocuencia seduce y hace del líder el representante genuino del pueblo.
- 165.- Generalmente la gente no ignora a dónde ir, sólo quiere tener la seguridad de llegar a donde quiere mediante el líder.
- 166.- La aparente seducción del líder no es otra cosa que expresar con claridad las metas que la gente busca.
- 167.- El líder sabe venderle al pueblo sus sueños.
- 168.- El líder toma los sueños del pueblo y se los vende.

- 169.- El líder presagia, casi siempre, un nuevo amanecer. Devuelve al pueblo la esperanza.
- 170.- El líder se mete en el corazón de la gente y los hace palpar al unísono del suyo.
- 171.- El pueblo jamás renuncia a su vocación de futuro. Sólo espera un líder para lograrla.
- 172.- El líder siempre tiene un lugar vacante para quien quiera integrarse al esfuerzo común de construir un futuro mejor.
- 173.- El lugar vacante que te espera es de sacrificio, de trabajo, y de esperanza.
- 174.- La voz del líder despierta entusiasmo y compromete.
- 175.- El líder tiene donaire para la gestión tranquila y razonada.

- 176.- Cuando el líder salta de la imaginación creativa a la fantasía desenfrenada, el pueblo se confunde y lo abandona.
- 177.- Los líderes son los que generan el cambio y aseguran la permanencia.
- 178.- El líder no sólo tiene desplantes para generar el cambio, sino para dirigirlo.
- 179.- El cambio no es elemento o un episodio, es la esencia misma de la competitividad.
- 180.- Sin líderes no hay salto adelante.
- 181.- El auténtico líder es intolerante ante la mediocridad y la falta de responsabilidad.
- 182.- No basta con ganar, hay que continuar luchando para que la victoria continúe.

- 183.- El líder tiene que hacer de su vida ordinaria algo extraordinario.
- 184.- La honestidad es la virtud que te dice para qué eres apto.
- 185.- De nada sirve una política de puertas abiertas si se tiene la mente cerrada.
- 186.- La lealtad se pierde cuando olvidamos que todos formamos la unidad.
- 187.- La mentalidad abierta del líder crea apertura en la participación y el compromiso.
- 188.- Abusar de la palabra es caer en el vacío.
- 189.- El prestigio se consigue después de mucho tiempo y se pierde en un segundo.
- 190.- Discutir es ejercer el derecho de la diferencia.

191.- Negar las diferencias es perder el sentido de la realidad.

192.- La reflexión difunde luz sobre un grupo e integra esfuerzos al objetivo común.

193.- La mentalidad abierta es la mejor arma para integrar las diferencias.

194.- La sinergia, que, es la conjugación de esfuerzos, sólo se dá en la conciencia de los intereses comunes.

195.- Hay cosas que van más allá de las palabras y que sólo pueden expresarse en hechos: la integridad es una de ellas.

196.- No hay institución que sobreviva descuidando al cliente ya que éste es su razón de ser.

197.- Las convicciones de un político deben surgir

de escuchar y aprender de los diversos grupos sociales.

198.- La lealtad no se mide por los privilegios o intereses personales, sino por las acciones que responden a un compromiso.

199.- Si es cierto que grandes esperanzas hacen grandes hombres, lo es también, que grandes frustraciones generan grandes movimientos sociales.

200.- La miseria mental fomenta el conformismo, la indiferencia, la apatía y la dependencia mutilante.

201.- Gobernar no es someter, sino ayudar a la gente a subir.

202.- La confianza fortalece la lealtad.

203.- El líder impaciente pregona anticipadamente la victoria. El sabio la construye con solidez.

ALFONSO OROZCO CONTRERAS, ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ



ALFONSO OROZCO CONTRERAS, ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ

VI. FRASES DEL



6. I. PARADIGMAS

No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado... porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que lograr desaprender nuestra manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro.

Charles Handy.

Debemos dejar de pensar en lo que vamos a hacer analizando lo que hemos hecho.

Peter Senge.

Si pensamos que somos buenos, estamos muertos. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro... Las fórmulas

para el éxito de ayer son garantía de fracaso para el mañana.

Michael Hammer.

Si queremos escapar a la atracción gravitacional del pasado tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y replantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir.

Ch Prabalad.

6. 2. APRENDIZAJE

El arte de enseñar a aprender consiste en formar fábricas, no almacenes.

Jaime Balmes.

Entre todas las ciencias humanas la del hombre es la más digna de él. Y, sin embargo, no es tal ciencia, entre todas las que poseemos, ni la más cultivada ni la más desarrollada. La mayoría de los hombres la descuidan por completo y, aun entre aquellos que se dan a las ciencias,

muy pocos hay que se dediquen a élla, y menos todavía, quienes la cultiven con éxito.

Malebranche.

No puede entrar sabiduría en alma malévola.

Salomón.

Entre el pequeño número de cosas que sabe y que sabe bien, lo más importante es que hay muchas que ignora.

Juan Jacobo Rousseau.

Todos aquilatamos el valor de lo que sabemos pero, por definición, desconocemos el valor de lo que ignoramos, especialmente si ignoramos ignorar.

Joan.

El propósito de todo conocimiento es éste y solo éste : deberás saber lo que eres. Puedes conocer el valor de todo pero si no conoces tu propio valor eres un ignorante.

Sócrates.

Entre la adulación y el respeto hay incompatibilidad absoluta. El que respeta no adula, el que adula no respeta.

Carolina Iwanowska.

Para quien ama la lisonja, es enemigo el que no es adulator.

P. Fiejo.

Sé vencedor de tí mismo y habrás logrado la más grande victoria de tu vida.

Dante Murr.

Educar es creer en la perfectibilidad humana, en la capacidad innata de aprender y en el deseo de saber que la anima. Los hombres podemos mejorarnos unos a otros por medio del conocimiento.

Fernando Savater.

Los lazos de la ignorancia aprietan con gran fuerza tu alma.

Confucio.

El mejor indicio de la sabiduría es la concordia entre las palabras y las obras.

Séneca.

El hombre de hoy no es ninguna meta sino un camino, una encrucijada, un puente, una gran promesa.

Nietzsche.

Todos somos uno, la ignorancia es separatividad, la sabiduría es unidad.

Domingo Díaz Porta.

Las ideas no pueden encerrarse en una jaula.

Mahatma Gandhi.

El saber no se obtiene por azar. Hay que buscarlo con afán y alimentarlo con diligencia.

Abigail Adams.

Las bibliotecas son templos de aprendizaje y el aprendizaje ha liberado mas seres humanos que todas las guerras de la historia.

Carl Rowan.

Lo maravilloso de aprender algo es que nadie puede arrebatárnoslo.

B. B. King.

Debemos entender que nada garantiza que los éxitos de ayer vayan a serlo mañana. Lo único cierto, en el momento presente, es la urgencia del cambio.

Jack Canfield.

El escritorio es un lugar muy peligroso para observar el mundo.

John L. Carre.

El líder precavido siembra siempre el mismo cultivo hasta que termina agotando la tierra.

Crosby.

Las grandes almas tienen voluntad, los débiles sólo tienen deseos.

Proverbio Chino.

Sólo el audaz logra la cima.

Publio Siro.

El hombre es una criatura de esperanza y de inventiva, y ambas cualidades desmienten la idea de que no es posible cambiar las cosas.

6. 3. CAMBIO

Algo dentro de nosotros pide a gritos la base de una nueva filosofía para que la humanidad pueda vivir.

Yandell Henderson.

Se siente un aire nuevo. Es una delicia vivir.

Ulrico Van Hutton.

Cuando se cambia la filosofía de “no puedo” a “puedo” comienzan a suceder milagros.

J. A. Rozo.

La realidad es que nuestra arrogancia, nuestro ego, es una actitud ante la vida que nos hace creer que las cosas deben ser como queremos que sean y no como son en verdad. El ser humano aprende muy tarde

en la vida que para cambiar el entorno y la realidad, primero debe cambiar él mismo.

Mario Borghino.

Escuche a todo el que tenga una idea original. Estimule a la gente, no la ostilice. Déjela que avance con sus ideas.

William Mc Night.

Al futuro no le dan forma personas que realmente no creen en el futuro.

John W. Gardner.

El futuro no ocurre porque sí: es creado.

Will y Ariel Durant.

Si usted sólo ve, en una situación dada, lo que todo el mundo puede ver, usted es una víctima de su cultura.

S. I. Hayakawa.

Cuando nosotros no cambiamos, nos arrepentimos de todas las cosas que dejamos de hacer en el pasado y nos la pasamos soñando en lo que vamos a hacer en el futuro, y finalmente destruimos el presente y nunca terminamos de construir la vida que deseamos.

Mario Borghino.

O aprende uno a conseguir y cultivar gente creativa, o se lo comen vivo.

León Royer.

Mejor es para la mayoría de nosotros, a pesar del riesgo, saltar al futuro; y mejor más pronto que tarde.

John P. Kotter.

Primero tenemos que entender que no puede haber vida sin riesgo; y cuando nuestro centro es fuerte, todo lo demás es secundario, incluso los riesgos.

Elie Wiesel.

Nunca es demasiado tarde para ser uno lo que habría podido ser.

George Eliot.

Los más valientes son, sin duda, los que tienen el mas claro propósito y le salen al encuentro.

Tucidides.

La manera más corta y segura de vivir con honor en el mundo es ser en realidad lo que aparentamos.

Sócrates.

6. 4. LÍDER Y LIDERAZGO

Los líderes morales y eficaces escuchan a sus seguidores porque los respetan y porque creen, honestamente, que el bienestar de sus seguidores es el fin de todo el liderazgo (y no que los seguidores son el medio para que alcancen sus fines personales).

James O'toole.

El liderazgo moral surge de los deseos y las necesidades, las aspiraciones y los valores fundamentales de los seguidores, y siempre vuelve a ellos. Me refiero a la clase de liderazgo que puede producir un cambio social que satisfaga las verdaderas necesidades de los seguidores.

James Mcgregor Burns.

En escenarios democráticos complejos, el liderazgo efectivo siempre habrá de implicar los factores y las dimensiones de visión, confianza, escucha, autenticidad, integridad, esperanza y , en especial de atención a las verdaderas necesidades de los seguidores.

James Ensor.

- La primera responsabilidad de un líder consiste en definir la realidad; la última, en dar las gracias. Entre una y otra, el líder es un servidor.
- Las muestras de liderazgo se encuentran entre los seguidores. ¿están

desarrollando todo su potencial? ¿están aprendiendo? ¿están alcanzando los resultados deseados? ¿están sirviendo como es debido? ¿implantan los cambios con gracia y resuelven conflictos?.

- Los líderes no infligen dolor. Lo padecen.
- Los líderes respetan a las personas. El liderazgo es una cuestión de relaciones. Las relaciones cuentan más que la estructura.
- Las buenas comunicaciones implican respeto por los individuos. Las buenas comunicaciones son cuestión de ética.
- Las mejores comunicaciones nos obligan a escuchar. La información es poder, pero de nada sirve si la acaparamos. Para que una organización o una relación funcione el poder debe compartirse.

Max de Pree.

El liderazgo es una actitud que se fundamenta en el valor supremo: el respeto a las personas.

Max de Pree.

Las personas responden según la forma en que uno las trate. Si usted las trata con respeto y hace caso omiso de los aspectos negativos, obtendrá una reacción positiva. . . La confianza se deriva del respeto que un líder demuestra por sus seguidores. El respeto por los seguidores se manifiesta escuchándolos, representándolos con

fidelidad, persiguiendo sus aspiraciones más nobles, cumpliendo las promesas que se les hagan y nunca poniendo en entredicho ni a ellos ni a su causa.

Nelson Mandela.

Un líder es mejor cuando las personas apenas saben que existe, no tan bueno cuando las personas lo obedecen y lo aclaman, peor cuando lo desprecian. Deja de honrar a las personas y éstas dejarán de honrarte; pero de un buen líder, que hable poco, cuando haya terminado su trabajo y alcanzado sus metas, siempre dirán “nosotros lo logramos”.

Laotzu.

Congruencia

Crear es una cosa y vivir conforme a las creencias es otra. Muchos hablan de la moral, mientras viven como pantano. Muchos hablan de la justicia, mientras sus manos están sucias de la sangre de las montañas, mientras sus



almas permanecen en las tinieblas de las grutas.

Gíbran Jalíl Gíbran.

Patriota

¿eres un político que se dice a sí mismo : haré uso de mi país en beneficio propio? Si es así, no eres más que un parásito que vive de los demás. O eres un devoto patriota que murmura al oído de su más profundo ser: amo servir a mi país como un fiel servidor. De ser así, eres un oasis en el desierto, presto a apagar la sed del caminante.

Gíbran Jalíl Gíbran.

Gobernante

¿eres un gobernante que menosprecia a los que gobiernas, y que nunca se mezcla con ellos excepto para vaciar sus bolsillos o para explotarlos en beneficio propio?. Si eres así, eres como cizaña en los suelos de trillas de la nación.

¿eres un ferviente servidor que ama a su pueblo y siempre está pendiente de su bienestar y celoso de su éxito? De ser así, eres una

bendición en las trojes del país.

Mandatario

Entre el enojo del tigre y la sonrisa del lobo, el rebaño perece; el mandatario se proclama soberano de la ley y el sacerdote representante de dios, y entre los dos destruyen los cuerpos y las almas languidecen en la nada.

Gíbran Jalil Gíbran.

Todos podemos ser mejores líderes siempre y cuando seamos conscientes de que se trata de un tema y un proceso educativo cuya esencia, seriedad y profundidad tocan necesariamente los más profundos filamentos del espíritu: el amor, la congruencia, el compromiso, la equidad, la educación, el sacrificio y la paz. Por ello, ser líder no es fácil, pues se trata de optar, enarbolar, defender, vivir y hacer vivir valores en beneficio de la humanidad . . . Ser líder significa, también, tener vitalidad, fortaleza, deseo y voluntad de cambiar y crecer. Y en este sentido el mejor maestro del liderazgo, la mejor enseñanza y el mejor medio es nuestra voz interior. A nuestra voz interior nunca

podemos dejar de escucharla, desatenderla y voltearle la cara. Es la más sabia, la mas certera, es nuestro mejor juez, en una palabra, la mejor maestra.

Alfonso Silíceo Aguilar.

La única tiranía que acepto en esta vida es la de mi pequeña y serena voz interior.

Ghandí.

Ser honesto es ser capaz de amar y de construir, de ser libre a través de la verdad y la integridad... La fuerza interior de la honestidad es la que nos permite luchar contra la mentira, contra los obstáculos, la que nos obliga a enfrentar las dificultades. Liderazgo es libertad. Liderazgo es firmeza. Liderazgo es honestidad.

Alfonso Silíceo Aguilar.

Un líder debe distinguirse por su integridad. Siempre habla y actúa con la verdad, y la verdad está presente en él, en todo momento y en todo

lugar. Esa honestidad mental que caracteriza a los triunfadores es el magneto natural que el líder emplea, sin proponérselo, para atraer a sus seguidores, porque todos buscamos siempre la verdad.

Jhon Adair.

Ser honesto emocionalmente requiere escuchar los sentimientos de la verdad interna, que provienen, en su mayor parte, de la inteligencia emocional vinculada con la intención y la conciencia y reflexionar sobre ellos y actuar de conformidad. La verdad emocional que uno siente se comunica por sí sola, en la mirada y los gestos, en el tono de voz, más allá de las palabras.

Robert k Cooper.

En el liderazgo, cuya tarea, implica amor, entrega, desinterés y vocación de servicio, la soberbia, la vanagloria y el narcisismo no tienen cabida alguna... Sus características deberán ser: gran capacidad de autocrítica, de madurez, sinceridad y, fortaleza y, por tanto, de humildad.

Alfonso Síliceo Aguilar.

A medida que la civilización humana avanza hacia el siglo XXI, el mundo entra en un mundo de transformación, por lo menos tan profundo y expansivo como la revolución industrial. La globalización

de la economía mundial está a la par de la globalización de los problemas de población, medio ambiente, desarrollo, desempleo, seguridad y decadencia moral y cultural. La humanidad clama justicia y significado.

Helmut Schmidt.

Si quieres reducir a un ser humano a la nada, haz que su trabajo no tenga significado.

Dostoievsky.

No conozco mejor fábrica que el compromiso y la imaginación.

Albert Einstein.

Variables a las que se refiere esta aseveración: compromiso y lealtad,

imaginación y creatividad.

El nuevo líder -siglo XXI- se justifica en la medida en que sea un apoyo para otros.

Apoyar, en este sentido significa: motivar, capacitar, reconocer, orientar, dar seguridad, ser ejemplo, clarificar el objetivo, informar.

Alfonso Silíceo Aguilar.

Ser líder es ser visionario. Ser visionario significa tener la capacidad de crear y compartir un proyecto de futuro que, generalmente, significa un cambio, una evolución y un proceso de mejora continua. La capacidad visionaria de los dirigentes va directamente relacionada con su nivel de madurez y su capacidad para transformar y mejorar el mundo.

Chris Argyris.

Necesitamos hombres y mujeres con visiones poderosas, que nos permitan encontrar los puentes entre el presente y el futuro, entre el ser y el deber ser, para crear con su imaginación las posibilidades que los demás no ven o no tienen la suficiente fe de la realización.

Warren Bennis.

En este sentido, todo líder visionario es, en cierta forma, un profeta que anuncia y propone una nueva forma de vivir, de ser, de hacer y comportarse:

Profeta

El profeta llega envuelto
en el manto del pensamiento futuro
En medio de gente oculta
tras antigua vestimenta
Que no puede ver
el don que trajo el profeta

Gibran Jalil Gibran.

Congruencia

Ay de aquel cuyas palabras sean mejores que sus actos.

Buda.

Nos confronta profunda y directamente con la consistencia entre nuestros deseos, actos, intenciones, valores y creencias.

La verdad es el don inmortal del espíritu, la posesión de la verdad es riqueza y una vida de verdad es dicha.

Buda.

Si quieres conocer a un hombre dale poder.

Confucio.

Uno tiene que ser el cambio que quiere ver en el mundo.

Gandhi.

Siempre es divertido hacer lo imposible.

Walt Disney.

Lo que lo hizo a usted tener éxito en el pasado no le servirá en el futuro.

Lew Platt.

Lo que necesitamos es más gente que se especialice en lo imposible.

Theodore Roethke.

El líder tiene la responsabilidad de lograr que las virtudes humanas se manifiesten.

Peter Druker.

El que manda ha de poner atención a que le salgan bien las cosas.

Baltazar Gracian.

La capacidad de conducir a otros hombres no reside en la de atrofiar su libertad, sino la de ensancharla.

Joan Ginebra.

La responsabilidad del líder consiste no solamente en plantear metas que valgan la pena e involucrarse con ellas, sino querer el bien de los seguidores.

Joan Ginebra.

Esta es la sola ventaja de mandar: poder hacer más bien que todos.

Baltazar Gracian.

Nuestra propia pericia nos hace demasiado confiados. Suponemos que sabemos todo lo que hay que saber y dejamos de aprender. No producimos nuevas ideas y no queremos considerar las de otros. Mientras tanto, el mundo nos ha dejado a un lado.

Robert J. Sternberg.

El descubrimiento consiste en ver las mismas cosas que ven todos

los demás y percibir algo diferente.

Albert Szent-Gyorgyi.

Hay algo en nuestro interior que sabe mucho más de lo que nosotros sabemos.

Rochelle Myers.

La sabiduría primaria es la intuición. En esa profunda fuerza, detrás de la cual el análisis no puede penetrar, todas las cosas tienen su origen.

Ralph Waldo Emerson.

La intuición no denota algo contrario a la razón, sino algo que está fuera del campo de la razón.

Carl Jung.

Las verdades conocidas por la intuición son las premisas originales de las cuales se infieren todas las demás.

John Stuart Mill.

Lo que es realmente valioso es la intuición.

Albert Einstein.

Cada uno tiene que resolver si va andar a la luz del altruismo creador o en las tinieblas del egoísmo destructor. La pregunta mas persistente y urgente de la vida es : ¿qué está usted haciendo por los demás?.

Martin Luther King.

El ser humano es parte de un todo que llamamos el universo. Se siente a sí mismo, sus ideas y sentimientos, como algo separado del resto, una especie de ilusión óptica de su conciencia. Esta ilusión es como una prisión que nos limita a nuestros deseos personales y a querer sólo a unas pocas personas íntimas. Nuestra tarea debe ser libertarnos de esta prisión ampliando nuestro círculo de afectos para abarcar a todas las criaturas vivas y toda la hermosura de la naturaleza.

Albert Einstein.

Interesarse por los demás, los más aptos y los menos aptos, sirviéndose los unos a los otros, es la roca sobre la cual se construye una buena sociedad.

Robert K. Greenleaf.

Uno puede comprar el tiempo del empleado; puede comprar su presencia material en un lugar determinado; hasta se le puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo no se puede comprar... Su lealtad no se puede comprar... La devoción de su corazón no se puede comprar . Estas cosas hay que ganárselas.

Clarence Francis.

No ser nadie sino tú mismo en un mundo que hace todo lo posible por hacerte como todos los demás, significa librar la batalla mas difícil que cualquier ser humano pueda luchar y nunca dejar de combatir.

E. E. Cummings.

Las mentiras mas devastadoras para nuestra dignidad no son tanto las mentiras que decimos, sino las mentiras que vivimos.

Nathaniel Brandén.

La integridad es tener el valor y la autodisciplina para vivir de acuerdo con su verdad interior.

Jack Hawley.

No existe una falta menor de integridad.

Tom Peters.

Manténte alejado de la gente que trata de menospreciar tus ambiciones. La gente pequeña siempre hace eso, pero la gente que en verdad es grande, te hace sentir que tú también puedes llegar a ser grande.

Mark Twain.



Vamos hacia donde está nuestra visión.

Joséph Murray.

Todos los que han logrado cosas grandiosas han tenido un gran propósito, fijaron la mirada en un gran objetivo que se encontraba alto, uno que en ocasiones, parecía imposible.

Orison Swett Marden.

El mejor acto de motivación que una persona puede hacer por otra, es escuchar.

Roy E. Moody.

Pagaré más por la habilidad para tratar a la gente que por cualquier otro producto bajo el sol.

John D. Rockefeller.

Lo que tiene que hacer es respetar a las personas. Si va a funcionar o a participar como líder. Tiene que tener mucho respeto por todos.

Timothy Johnson.

Cuando las personas se quejan, ponga en sus manos el problema para que lo solucionen. Encontrarán formas que usted nunca consideró o que no se atrevió a proponer.

Ricardo Semler.

No encuentre la falta, encuentre un remedio.

Henry Ford.

Es muy común la idea de que ayudar a alguien es darle algo que pienso que tiene valor.

Muchos de nuestros fracasos en las relaciones se deben a que damos algo que nosotros deseamos dar y nos sorprende que la persona que recibe muestre resentimiento. Este resultado es consecuencia de no

preocuparnos por investigar lo que es de valor para esa persona. El dar porque deseamos que otras personas nos consideren generosos no es, en verdad, generosidad. Típicamente, es el resultado de una autoestima pobre. Si en verdad nos sentimos generosos nos preocupamos por averiguar lo que la persona, a la que deseáramos ayudar, considera útil. Mi enfoque está en ser útil, no en ser visto como útil.

Will Schutz.

Gane el respeto de los demás haciéndose responsable de lo que dice y hace.

Kate Ludeman.

Escuche. Dar a las personas el regalo de tener toda su atención es una forma muy positiva de demostrar que valora sus ideas.

Kate Ludeman.

Es probable que dando el ejemplo no sea la mejor manera de enseñar: tal vez sea la única manera de hacerlo.

Albert Schweitzer.

Si trata a una persona como si fuera lo que debería ser y puede ser, esa persona llegará a ser lo que debe ser y puede ser.

Johann Wolfgang Von Goethe.

La inteligencia, al igual que el corazón, van a donde son apreciados.

Robert Mcnamara.

Al apreciar, hacemos que la excelencia en otros sea nuestra propiedad.

Voltaire.

Cada palabra que no se baña primero con los pensamientos se convierte en una piedra arrojada en nuestro camino.

Rudolph Steiner.

Es mejor tropezar con el dedo del pie y no con la lengua.

Proverbio Swahili.

No hagan menos a las personas. No hagan que nadie se sienta pequeño. No juzguen ni critiquen de una manera que degrade el concepto que una persona tiene sobre sí misma. Amen a las personas. Respeten las diferencias. Valoren la originalidad de cada ser humano y enseñen a las personas a que se valoren a sí mismas.

No menosprecien es el principio más importante de la salud mental, las relaciones humanas, la paz mental y el amor en su corazón.

Recuérdelo,  no menosprecien.



Steve Wilson

Las palabras sabias con frecuencia encuentran oidos sordos, pero una palabra amable nunca se rechaza.

Sir Arthur Helps.

Permite que todo lo que hagas sea hecho como si fuera importante.

William James.

El grupo no prosperará si el líder se apodera del crédito por el buen trabajo desempeñado.

Lao Tzu.

Los líderes que se destacan salen de su camino para elevar la autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismas es sorprendente lo que se puede lograr.

Sam Walton.

La esencia verdadera del liderazgo es interesarse en los empleados, ayudarlos a obtener todo lo que sea razonable fuera del ambiente del negocio y a que se diviertan lo más posible. Cualquier persona que pueda lograr eso y que en verdad le interese es un líder.

Robert Townsend.

Lucha por lo que crees, incluso ante la adversidad. No permitas que el fracaso domine tu espíritu. Encuentra la fortaleza interior que necesitas para mantener la autoestima, incluso cuando tu idea no sea popular.

Sam Albert.

Para que las personas se sientan triunfadoras, deben sentir orgullo por ellas mismas y por lo que hacen. No existe triunfo sin orgullo así como no hay propiedad sin orgullo. El orgullo es interesarse. Es la sensación de placer o de satisfacción por lo que se hace o lo que se tiene. Si no se interesa, no hará lo que es necesario para ser un triunfador o un dueño. Por lo tanto, el orgullo tiene que ser primero.

Jack Stack.

Los seres humanos nos inclinamos, de manera innata, a ser constructivos, vivificantes, responsables y confiables.

Carl Rogers.

Si desea atraer a personas extraordinarias, tenga una gran visión.

Terry Cole-Whittaker.

La imaginación dirige al mundo.

Napoleón.

La facultad de la imaginación es el más grande muelle de la actividad humana y la principal fuente del desarrollo humano... Destruid esta facultad y la condición del hombre se hará tan estacionaria como la de los brutos.

Dugol stewart.

Las almas grandes siempre han sufrido la oposición violenta de las mentes mediocres.

Eínsten.

ALFONSO OROZCO CONTRERAS, ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ



ALFONSO OROZCO CONTRERAS, ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ



EPILOGO

Desde el título mismo, este libro es una invitación a la reflexión, al compromiso y a la acción.

La reflexión es el factor que detona el proceso de la búsqueda del yo auténtico mediante el descubrimiento del estado actual y la visión del estado deseado.

Nos permite seleccionar los medios adecuados para lograr nuestro propósito y, también para detectar, reconocer y evaluar las interferencias sobre poniéndonos, así, a las creencias limitadoras.

No basta la sola reflexión porque, como mecanismo de defensa, puede convertirse en factor determinante para encontrar justificaciones o señalar culpables.

Puede ser, también, el principio de actitudes verbalistas que transmiten,

como reales, visiones subjetivas y promesas que, con el tiempo, se convertirán en desesperanza y frustración.

La ausencia de una expectativa de autosuficiencia dá como resultado una sensación de desampara que, poco a poco, se traduce en conformismo, incredulidad, ofensa e innacción. Esto es obvio porque cuando alguien se siente desesperado y desvalido, se vuelve apático.

La acción es otro de los factores que, sin reflexión, se convierte en un activismo sin visión, ni misión definidas. Es correr sin llegar, nunca, a ningun lado. Es caer en el vacío de resultados definidos y concretos para terminar, con lamentaciones, en la pasividad justificativa.

Reflexión y acción conjugadas generan el compromiso individual y social. Este surge del encuentro con la realidad como expresión de autenticidad. Es mi relación viva y auténtica conmigo mismo y con el mundo.

Soy en el mundo y, en cuanto tal, mi razón de ser es vivir, permanecer activo, renovarme, ser productivo, comprometerme.

El estar activo es la expresión del insight, del ensimismamiento, como

diría Ortega y Gasset, para salir de sí mismo e intervenir comprometidamente en el entorno.

En este contexto, el ser activo tiene como requisitos previos la interdependencia, la libertad y la presencia de la razón crítica como expresión del conocimiento creativo.

No se reduce, por tanto, a la actividad exterior sino que ésta se fundamenta en nuestras facultades, talentos y riqueza de dones de los que todos estamos dotados en abundancia.

Esto significa renovarse permanentemente, crecer, trascender la prisión del ego aislado y estar comprometido conmigo mismo, con los demás y con el medio.

En esta perspectiva el aprendizaje toma toda su dimensión. No sólo es la manifestación constatable de la perfectibilidad humana, sino el medio fundamental para la integración individual y social.

Es aquí donde el diálogo debe ser una constante para la investigación en cooperación y para el aprendizaje significativo. La intervención razonada de los diversos inter actantes promueven el cuestionamiento,

la valoración y el reconocimiento de resultados .

El diálogo genera reflexión y, en cuanto tal, nos permite pensar en todo aquello que trasciende nuestro yo individual.

El diálogo esta siempre al servicio de valores como la autonomía, la autoestima y el desarrollo de facultades cognitivas y emocionales. Es la ubicación ínter subjetiva en la que lo individual y lo comunitario, el yo y el otro, el pensar por sí mismo y con los otros, se hace realidad.

El diálogo se nutre del intercambio y la oposición de las conciencias reflexivas. En él existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias .

Paulo Freire, en su libro Pedagogía de lo Oprimido nos dice: "al intentar un adentramiento en el diálogo, como fenómeno humano, se nos revela la palabra: de la cual podemos decir que es el diálogo mismo. Y, al encontrar en el análisis del diálogo la palabra como algo más que un medio para que éste se produzca, se nos impone buscar, también, sus elementos constitutivos.

Esta búsqueda nos lleva a sorprender en ella dos dimensiones -Ac-

ción y reflexión - en tal forma solidarias, y en una interacción tan radical que, sacrificada, aunque en parte, una de ellas, se resiente inmediatamente la otra. No hay palabra verdadera que no sea una unión inquebrantable entre acción y reflexión y, por ende, que no sea praxis. De ahí que decir la palabra verdadera sea transformar el mundo... Privada la palabra de su dimensión activa, se sacrifica también, automáticamente, la reflexión, transformándose en palabrería, en mero verbalismo. Por ello alienada y alienante. Es una palabra hueca de la cual no se puede esperar la denuncia del mundo, dado que no hay denuncia verdadera Sin compromiso de transformación, ni compromiso sin acción... Si se sacrifica la reflexión, la palabra se convierte en activismo. Este, que es acción por la acción, al minimizar la reflexión, niega también la praxis verdadera e imposibilita el diálogo... La existencia, en tanto humana, no puede ser muda, silenciosa, ni tampoco nutrirse de falsas palabras sino de palabras verdaderas con las cuales los hombres transforman el mundo. Existir, humanamente, es pronunciar el mundo, es transformar. El mundo pronunciado, a su vez, retorna problematizado a los sujetos pronunciados... Decir la palabra, referida al mundo que se ha de transformar, implica un encuentro de los hombres para esta transformación".²⁹

En cuanto al aprendizaje el diálogo es conciencia, búsqueda y valoración del cambio.

El aprendizaje nos permite modificar nuestros paradigmas, sistemas de creencias y mapas mentales para abrir espacios a nuevas creencias respecto a nosotros mismos, a los demás y al ambiente que nos circunda.

Hacer un cambio personal profundo es elaborar un nuevo paradigma, un nuevo yo, uno que este alineado, con mayor adecuación con las realidades contemporáneas. Hay que estarnos reinventado permanentemente.

Robert E. Qujnn es muy claro cuando al respecto dice: "puesto que hay mucho en juego, debemos comprometernos a resolver los problemas que hay ante nosotros. Para hacer esto con éxito, debemos abandonar nuestro yo presente, debemos deshacernos de nuestros viejos paradigmas. Esta aventura lejos de nuestro yo causará que pensemos en forma diferente. Continuar nuestro viaje es reinventar el yo. Es entonces cuando nuestros paradigmas cambian y experimentamos una expansión de la conciencia.

Comenzamos a realinearnos a nosotros mismos con nuestro ambiente circundante. No sólo vemos al mundo en forma diferente sino que lo percibimos con mayor efectividad.

²⁹ Freire Paulo, Pedagogía del oprimido, Siglo XXI, mayer (1979) pág.

Nuestra nueva forma de ver el mundo, también, causa que nos veamos a nosotros mismo de forma diferente. Hay un cambio en nuestro estado de ser, un cambio en el yo. Como resultado de esta realineación del yo, podemos impactar con mayor efectividad nuestro ambiente".³⁰

El cambio, así concebido, es esencial al universo y va más allá de la superficialidad de las apariencias. Es orden, oportunidad exigencia y permanencia.

!Cuantas cosas podríamos decir, en este epílogo, sobre liderazgo! .

Seguramente estarán de acuerdo que el Líder deberá distinguirse por su sensibilidad factorial, por su oportunidad, por su cercanía con la gente, por su disposición permanente a escuchar, a estimular, a orientar.

Por su integridad personal, ser de una sola pieza sin rajaduras.

Ser hombre de palabra con una visión clara y con la capacidad de trasmitirla y entusiasmar a todos en su logro.

Compartir una visión es una fuerza en el corazón de la gente, una

fuerza de impresionante poder.

No es una abstracción, es algo que se siente en todo el ser y, por eso, pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

Una visión compartida es verdaderamente tal, cuando, a través de ella, todos nos conectamos y luchamos por un objetivo común y, en esa unidad, se genera el compromiso en todos.

La visión compartida eleva las aspiraciones de la gente y se transforma en fuerza viviente cuando la gente cree de verdad y se compromete a modelar el futuro.

Queremos a un Líder que capte el silencio de muchos y lo exprese sin maquillajes para lograr el propósito común. Que integre en la tolerancia y en la confianza genere compromisos, en cada uno para el beneficio de todos.

Alguien con la humildad suficiente para que, siempre, permanezca con los pies en la tierra . Que, en palabras y acciones, estimule a los demás y los haga sentir importantes velando por su desarrollo

³⁰ Quinn E. Robert, Sabiduría para el cambio, Prentice-hall, México

permanente.

Que sea respuesta a las inquietudes y no cuestionamientos a sus incongruencias. Que la gente se convenza por sus obras y no que trate de convencer a la gente de sus bondades, sus sueños inalcanzables y, todavía más, que sus promesas sólo sean eso: sueños. Líderes producto de la mercadotecnia que posiciona imágenes que distan mucho de la realidad. Dioses de la pantalla parapetados detrás de un maquillaje.

Un Líder moderno es el que desarrolla a su gente y todos comparten el compromiso del propósito común. Líderes con talento que integren a los seres humanos a las Instituciones ayudando a la gente a comprender las fuerzas sistémicas que modelan el cambio .

Y, por último, el líder como maestro que alienta al aprendizaje ayudando a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistémica.

Este es líder que nuestra época necesita. El líder comprometido con la verdad. Sin este compromiso la credibilidad se lesiona, se debilita y muere. Estos son los líderes que se esfuerzan por ocultar la verdad.

Todo anda bien. Para lograr convencer a los demás se convierten en oradores y fanáticos que olvidan su compromiso con la verdad.

"Un líder, dice Peter, M. Senge en su Libro La Quinta Disciplina, establece el rumbo y el objetivo con su historia, su sentido de propósito, sus valores y su visión. Su insobornable compromiso con la verdad y su áfan de indagar las fuerzas que bullen por debajo de la realidad actual. Ilumina constantemente las brechas entre la realidad y la visión."³¹

Estos líderes, como dijo Corazón C. Aquino en su discurso pronunciado el 10 de marzo de 1984 "no se hacen a pedido" y tiene razón porque estos líderes se gestan a sí mismos. Se distinguen por sus ideas claras y persuasivas, y por la hondura de su compromiso.

¡Qué largo epílogo! Tal vez, pero usted, como lector tiene la última palabra. Todo esto tiene implícitas las preguntas que usted, seguramente, se ha planteado a lo largo de este libro: ¿qué queremos como individuos? ¿cuáles son nuestros mapas mentales? ¿Cómo influyen, en nosotros, las creencias limitadoras? ¿qué debo hacer para integrarme en un proceso creativo y transformador? ¿qué país quiero, qué tipo de

Estado y qué calidad de Municipio? ¿qué valor, tiene en todo esto, mi familia, la escuela, la sociedad, mi trabajo? ¿sé a dónde quiero llegar, elijo los medios y me doy la oportunidad para lograrlos?.

Las preguntas pueden multiplicarse indefinidamente, pero, siempre, la respuesta es exclusivamente suya. Nadie podrá a arrebatarse su palabra.

³¹ Senge M. Peter, La quinta disciplina, Grarica, México (1998) pág.

BIBLIO-

- 1.- Thomas S. Kuhn, la estructura de la investigaciones científicas, Fondo de Cultura Económica, breviarío 213, México 1997.
Titulo de la obra original: the structure of scientific revolutions, University of Chicago press Chicago 1997.
- 2.- Thomas S. Kuhn, the function of dogma in scientific research... symposium on the history of science, University of Oxford, july 9-15 1961.
- 3.- Thomas S. Kuhn, the copernican revolution planetary astronomy in the developement of western thought; Cambridge mass. 1957.
- 4.- Michael Polanyi, personal knowledge, chicago 1958.
- 5.- Thomas S. Kuhn, the historical structure of scientific discovery,

science cxxxvi june 1962.

6.- Thomas S. Kuhn, the essential tension: tradition and innovation in scientific research, in the third 1959.

7.- Thomas S. Kuhn, segundos pensamientos sobre paradigmas, tecnos, madrid 1978.

8.- Schnitman, Prigogine, Marin y otros, nuevos paradigmas, tecnos, Madrid 1978.

9.- José Cruz, cómo romper paradigmas y provocar el cambio, siglo XXI, ed. Orion, México 1996.

10.- Mario Borghino, el nuevo paradigma del liderazgo, Grijalbo México 1998.

11.- Jorge Blaschake, tú lo puedes todo. Introducción a la psicología transpersonal, tikal ediciones suromex s.a. méxico 1997. De este libro leer, en forma especial, capítulo dos: “viejos y nuevos paradigmas” y el capítulo trece “el movimiento transpersonal”.

12.- Wilbert, Bohm, pribram, el paradigma holográfico, kairos barcelona 1987.

13.- Stephen R. Covey, los siete hábitos de la gente altamente efectiva, paidos, méxico 1999. En especial el capítulo primero: “paradigmas y principios”

14.- Gustavo Bertolotto Valles, programación neurolingüística. Desarrollo personal, Diana, méxico 1997.

15.- Robert E. Quinn, sabiduría para el cambio, prentice-hall hispanoamericana, méxico 1997. Título de la obra original: “deep change” 1996.

16.- Alfonso Siliceo Aguilar, líderes para el siglo XXI, mc graw hill, México 1997.

17.- Robert Dilts, identificación y cambio de creencias, barcelona 1996. Título de la obra original “beliefs, pathways to health and well-being, port land, oregon 1990.

- 18.- Andreas Steve, connirae andreas, cambia tu mente para cambiar tu vida, gaia, madrid 1994. Título de la obra original: “change your mind and keep the change, real people”, press utah 1987.
- 19.- Bandler, Richard, using your brain for a change, real people press utah 1985. Traducción al español “use su cabeza para variar”, cuatro vientos, santiago de chile 1988.
- 20.- Varios autores, repensando el futuro ed, norma colombia 1998. Título original de la obra rethinking the future rethinking business, principles, competition, control and complexity, londres 1997.
- 21.- Jack Canfiel y Jacqueline Muller, amor al trabajo, mc graw hill, México 1996. Obra original: heart at work.
- 22.- Maxwell Maltz, psicocibernética, Herrero hnos. México 1977. Obra original: psycho-cibernetics. Prentice–hall 1960 U.S.A.
- 23.- Mario Rodríguez Estrada, Sigfrido Samuel Letichesky, la creatividad en la política, la fórmula esencial, México 1998.
- 24.- Thomas S. Kuhn, a function for thought experiments, melanges

alexandre koyre, Paris 1963.

25.- Jacques Hadamard, subconscient intuition, ed logique dans la recherche scientifique. Conference faite au palais de la decouverte le 8 decembre, 1945.

26.- Jaques Hadamard, the psychology of invention in the mathematical field, princeton 1949.

27.- Lawrence S. Kubie, some unsolved problems of scientific career, american scientis xli 1953. Esta obra presenta las frustraciones motivadas por el conflicto entre el papel del individuo y el patrón general del desarrollo.

28.- Ludwig Felek. Entstehung und entwicklung einer wissenschaftlichen tatsache basilea 1935. (origen y desarrollo de una realidad científica).

Esta es una de las investigaciones que ejerció gran influencia en Thomas S. Kuhn. Él mismo dice: me hizo comprender que esas ideas podrían necesitar ser establecidas en la sociología de la comunidad... estoy en deuda con ellas.

- 29.- Philip B. Crosby, leading: The art of becoming and executive, n. Y. Mc graw hill 1990 traducción, al español: liderazgo, el arte de convertirse en ejecutivo, mc graw hill, México 1990.
- 30.- Philip B. Crosby, los principios absolutos del liderazgo, México 1996. Traducido de la obra original: the absolutes of leadership, prentice hall hispanoamericana, 1996.
- 31.- Adair John, líderes, no jefes, colombia 1990.
- 32.- Barcelo M. Gabriel, el oficio de mandar, limusa México 1981.
- 33.- Bennis W. y Nanus B., líderes, el arte de mandar, México, 1981.
- 34.- Bennis W. Nanus B., líderes, México, 1985. Obra original, leaders, harper and row, 1985.
- 35.- Bennis W. Cómo llegar a ser líderes, colombia 1990. Obra original: on becoming a leader, mars 1989.
- 36.- Casares a. David, liderazgo: capacidades para dirigir, f.c.e.,

México 1975.

37.- Castañeda Luis, la inspiración del liderazgo excelente, México 1992.

38.- Conger J.A., charismatic leadership, San Francisco 1989.

39.- De pree Max, leadership is an art, double day USA 1989.

40.- De ville Jard, la psicología del liderazgo, grijalbo México, 1984.

41.- Druker Peter, el ejecutivo eficaz, hermes, México 1986.

42.- Druker Peter, gerencia para el futuro, Bogota 1993.

43.- Druker Peter, la gerencia en tiempos difíciles, buenos aires 1982.

44.- Druker Peter, innovación y el empresario innovador, hermes, México 1985. Obra original: innovation and entre-preneurship, harper and row, n.y. 1985.

- 45.- Drucker Peter, las nuevas realidades, hermes México 1990.
- 46.- García M. Rodriguez, el trabajo en equipo, fondo educativo interamericano, méxico 1983.
- 47.- Hamel Gary, competing for the future, harvard usa 1994.
- 48.- Heider John, el tao de los líderes, méxico 1986.
- 49.- Kotter John, el factor liderazgo, madrid 1990.
- 50.- Lippit Gordon, visualizing change, international autors usa 1973.
- 51.- Morrison Ann M., the new leaders, San Francisco 1989.
- 52.- Naisbit John, megatendencias dos mil, Barcelona 1992.
- 53.- Nanus Burt, vissionary leadership, jossey – bass pu-blishers, San Francisco 1992.
- 54.- Nixon Richard M. Líderes, ed. Planeta, México 1987.

- 55.- North Gilmore Thomas, making a leadership change, jossey
– bass publishers, San Francisco 1989.
- 56.- Siliceo Alfonso, liderazgo para la productividad en México,
limusa, México 1996.
- 57.- Stodgil R. M., handbook of leadership, free press n.y. 1974.
- 58.- Sugana, los grandes de todos los tiempos, novaro 1993.
- 59.- Toffler Alvin y Heidi, la creación de una nueva civilización, ed.
Plaza janes, México 1996.
- 60.- Toffler Alvin, avances y premisas, edivisión México 1985.
- 61.- Toffler Alvin, el cambio del poder, ed. Plaza janees, Barcelona
1990.
- 62.- Toffler Alvin, la tercera ola, plaza janes Barcelona 1990.
- 63.- Valdes Luigi, conocimiento es futuro, concamin, México
1995.

- 64.- Wall Bob, solum robert, el líder visionario, ed. Pa-norama México 1994.
- 65.- Watz Lawick Paul...cambio, herder, Barcelona 1989.
- 66.- Zaleznick Abraham, manager and leaders: are they different! Harvard bussines review 1977.
- 67.- Siliceo Aguilar Alfonso, líderes para el siglo XII mc graw hill, México 1997.
- 68.- Bennis W. Leaders: the strategy of taking change harper and row 1985.
- 69.- Chau K. W. parables of leadership h.b.r. 1992.
- 70.- Conger J. A. the carismatic leader, behind the mystique of exceptional leadership, jossey-bass 1989. Traducción al español: el líder carismático, mc graw hill, Bogota 1991.
- 71.- Cohen Q.A. visionary leadership and strategic ma-nagement,

strategic management journal, 1989.

72.- Cohen Q.A., the art of leaders, prentice hall n.y. 1990.

73.- Galbraith J.K., la anatomía del poder, plaza and janes 1984.

74.- Ginebra J.Y. Arana r., dirección por servicio, “la otra calidad”, mc graw hill, México 1991.

75.- Graciana B., el héroe, ed. Miracle, Barcelona 1941.

76.- Hickman C.R. mind of a manager, soul of a leader, j. Wiley and sons, ny. 1990.

77.- Holland leadership h.b.s. bulletin. 1984.

78.- Hous R.J., a 1976 theory of charismatic leadership, en hunt and larson ed. Leadership: the cutting edge university press 1977.

79.- Kotter J., power and influence, the free press 1985.

80.- Kotter J., the leadership factor, free press 1988.

- 81.- Kotter J., a force for change, how leadership differs from management, the free press 1990.
- 82.- Jun Kerman J. Leadership j.b.s. buletin 1984.
- 83.- Maccoby M., the leader a new face for american management, n.y. 1981.
- 84.- Maccoby M. The leader, n ba. Kautine books, 1987.
- 85.- Mc Gregors J. Burns leadership, harper and row, 1978.
- 86.- Nadler D.A. and M.L. Tushman, beyond the charismatic leader: leadership and organizational change, California management review vol 30 1990.
- 87.- Shein E. H., organizational culture and leadership. A dinamic view, San Francisco 1985.
- 88.- Selznick P.H., leadership in administration, harper and row 1957.

89.- Tichy N.M., the leadership challenge: a call for the transformational leader, sloan management review 1984.

90.- Tichy and Devanna, the transformation leader, j. Willey and sons 1986.

91.- Westley F. And Minstzberg, visionary leadership and strategic management, willeyand sons n.y. 1989.

92.- Warren Bennis, why leaders can't lead: the unconscious conspiracy, San Francisco 1989.

93.- Robert k. Cooper, la inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, Bogotá, Colombia 1998.
Traducida de la obra original: emotional intelligence in leadership and organizations, n.y. 1997.

94.- Jasp Tom, desarrollo del liderazgo, Colombia 1989.

ALFONSO OROZCO CONTRERAS, ENRIQUE MENDOZA VELÁZQUEZ

colofon

