

Para profundizar en ti mismo, abandona tu egoísmo. Abandona tus esfuerzos por ser perfecto, rico, seguro o admirado. Tales esfuerzos te limitan, bloquean tu universalidad. Abandonar es como morir. Todo emerge, se forma y muere. Tú también.

EL TAO DEL LIDERAZGO

Observando los movimientos del agua el líder aprehende que, en la acción, el tiempo es todo. Como el agua, el líder es fluido. Al ver que su líder no empuja ni presiona, el grupo no resistirá ni guardará resentimiento. Será, entonces, un buen grupo.

Un buen grupo es mejor que un grupo espectacular. Cuando los líderes se vuelven estrellas ocurre que el educador se hace más importante que la educación. Y muy pocas estrellas tienen los pies sobre la tierra. La fama cría fama y te lleva cada vez más lejos. Así volarás lejos de tu centro y te estrellarás.

El líder sabio se conforma con hacer un buen trabajo y deja lugar a los demás. No se queda con todo el crédito por lo que está ocurriendo y no tiene necesidad de ser famoso. Un ego moderado siempre es evidencia de sabiduría.

El líder sin prejuicios

¿Puedes ser mediador en conflictos emocionales sin tomar partido ni elegir favoritos? ¿Respirar libremente y estar relajado en medio de deseos y miedos intensos? ¿Ser amable con todas las facciones? ¿Permanecer abierto y receptivo ante toda circunstancia? ¿Saber lo que está emergiendo, y mantener tu paz interna mientras los demás lo descubren por sí mismos?

¿Has clarificado tus propios conflictos? ¿Está limpia tu casa?

Aprende a dirigir en forma nutritiva.

Aprende a dirigir sin ser posesivo.

Aprende a dirigir sin llevarte todo el crédito.

Aprende a dirigir sin ser coercitivo.

Podrás hacerlo si no tienes prejuicios,

si eres claro y actúas con los pies en la tierra.

El campo grupal

Presta atención al silencio. ¿Qué pasa cuando en un grupo no pasa nada? Ahí está el campo grupal.

Trece personas se sientan en círculo, pero es el clima o el espíritu del centro del círculo —allí donde nada pasa— lo que determina la naturaleza del campo grupal.

Aprende a ver el vacío. Cuando entras en una casa vacía, ¿puedes sentir la atmósfera del lugar? Lo mismo pasa con un bol o una vasija, una acción o un discurso: son eventos figurativos, que dan forma y contenido a un grupo. Por otro lado, los silencios y los espacios vacíos revelan el clima esencial de un grupo, el contexto en el cual todo lo demás ocurre.

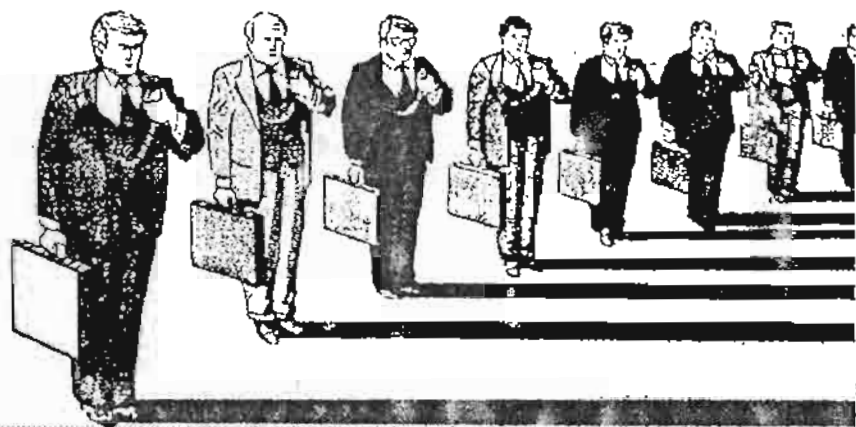
El éxito

Si mides el éxito en términos de crítica o adulación, tu ansiedad no tendrá fin. Tener una buena reputación o ser bien conocido por tu obra puede convertirse en un obstáculo para tu desarrollo.

Si el grupo aplaude algo que has hecho te preocupará si no aplauden con tanta fuerza la próxima vez. Si te critican, si se quejan o discuten, te sentirás herido. De uno u otro modo, estás ansioso y eres dependiente.

La buena reputación surge naturalmente de hacer algo bien hecho. Pero si tratas de preservar tu reputación perderás la honestidad y la libertad necesarias para tu desarrollo.

Para hacer un buen trabajo debes cuidarte a ti mismo. Y también cuidar y valorar a los otros. Si te valoras demasiado a ti mismo te volverás egocéntrico. El egocentrismo te hace tanto daño a ti tanto como a tu trabajo. Si puedes vivir con los frutos del éxito y cuidarte adecuadamente, podrás fomentar el éxito en los demás.



Abandonar el egoísmo

Para profundizar en ti mismo, abandona tu egoísmo. Abandona tus esfuerzos por ser perfecto, rico, seguro o admirado. Tales esfuerzos te limitan, bloquean tu universalidad. Abandonar es como morir. Todo emerge, se forma y muere. Tú también.

Cuando mueres, abandonas el ego. Y te haces uno con todo lo demás. En mi más profundo interior sé que soy uno con el todo. Abandono mi egoísmo y termino con la ilusión de estar separado. Así actué para el todo. Me benefició y te benefició. No estoy en conflicto con nadie; estoy en paz, y tengo energía disponible para dar, porque ya no me resisto a lo que está ocurriendo.

La muerte no me atemoriza porque sé cómo abandonarme y conozco la naturaleza de la eternidad.

Como una partera

El líder sabio no interviene sin necesidad. Su presencia se siente, pero el grupo se dirige a sí mismo. Los líderes menos capaces dicen mucho, hacen mucho, tienen seguidores y forman sectas. Los peores líderes hasta utilizan el miedo para energizar al grupo y forzarlo a supe-

rar toda resistencia. Los líderes más terribles tienen mala reputación.

Recuerda que tu tarea es facilitar el proceso de otra persona. No tu proceso. No te metas demasiado. No controles. No fuerces tus propias necesidades e *insights* a un primer plano. Si no crees en el proceso del otro, éste tampoco te creerá.

Imagina que eres una partera asistiendo al nacimiento de un niño. Realiza tu trabajo sin quejarte ni hacer un espectáculo. Facilita lo que está pasando en vez de aquello que piensas que debería pasar. Si debes dirigir, hazlo para que la madre reciba ayuda en tanto permanece libre y bajo su propio control. Cuando el niño haya nacido, la madre — con toda razón — exclamará: "¡Lo hicimos nosotros mismos!".

Esto contra aquello

No pierdas de vista el principio único de cómo funciona todo. Cuando lo pierdes, y el método de meditar sobre el proceso fracasa, el grupo se estanca en la discusión intelectual de lo que podría o

debería haber pasado, y cómo esto o aquella podría haber ayudado. El grupo se vuelve polémico y se deprime.

Cuando dejas el camino de la conciencia simple, entras en el laberinto de la astucia, la competencia y la imitación. Cuando alguien olvida que toda la creación es una unidad, las lealtades se dirigen a unidades menores como la familia, el equipo de fútbol. El nacionalismo, el racismo, el clasismo, el sexismo; todos ellos surgen cuando se pierde la conciencia de unidad. Y la gente toma partido: a favor de esto; en contra de aquello.

Ser mejor

Olvida todas esas técnicas inteligentes y programas de automejora, y el mundo estará mejor. No prometas curar, ni mejorar a los demás, ni hacer la vida más sana, más justa o más humana. No ofrezcas programas que estimulen el egoísmo, que enseñen cómo ser rico, sensual o poderoso — y por lo tanto codicioso, paranoico y manipulador.

Ningún maestro puede hacerte feliz, próspero, saludable. Ninguna técnica, →

Si mides el éxito en términos de crítica o adulación, tu ansiedad no tendrá fin. Tener una buena reputación o ser bien conocido por tu obra puede convertirse en un obstáculo para tu desarrollo.

ninguna receta puede reforzar esas cualidades. Si quieres ser mejor prueba con el silencio o alguna otra disciplina de limpieza que te enseñe gradualmente dónde se halla tu identidad sin ego.

Saber qué pasa

Cuando no puedes ver lo que está ocurriendo dentro de un grupo, no fuerces la mirada. Relájate y observa amablemente con tu ojo interno. Cuando no comprendas lo que alguien dice, no trates de aprehender cada palabra. Abandona todo esfuerzo. Sé silencioso y escucha con tu interior más profundo.

Cuando te confunda lo que veas o escuchas, no te esfuerces por armar el rompecabezas. Cálmate, deja de analizar; los hechos más complejos se convertirán en simples.

Para saber lo que pasa hay que empujar menos y abrirse más. Ver sin mirar. Escuchar en silencio. Usar la intuición y la reflexión en vez de esforzarse por comprender. Cuanto más abandones el esfuerzo, y cuanto más abierto y receptivo estés, más fácilmente entenderás lo que pasa.

Así estarás en el presente, un lugar más accesible que los recuerdos del pasado o las fantasías del futuro. Presta atención. ¿Qué pasa aquí y ahora?

La sabiduría tradicional

La tarea de líder es facilitar procesos y clarificar conflictos. Esta habilidad depende menos de la educación formal que del sentido común y de la sabiduría tradicional.

El líder muy educado tiende a responder en términos de modelo teórico. Es mejor responder directamente a lo que ocurre aquí y ahora. Asegurarse de que todo modelo que uno tenga sea compatible con la sabiduría tradicional.

Por ejemplo, la mayoría de la gente actúa para satisfacer sus deseos. Cree

que el mundo está a su servicio. Pero el líder sabio sirve a los otros y tiene pocos deseos —inclusive pocas defensas. La mayoría de la gente está plagada de necesidades sin fin, pero el líder sabio se contenta relativamente con poco. La mayoría lleva vidas agitadas, mientras el líder se mantiene en calma. La mayoría busca la novedad y la estimulación, en tanto el líder prefiere lo más común y natural.

Estar contento permite la simplicidad en el vivir. Lo que es común es también universal. Lo que es natural está más cerca de la fuente de la creación. Esa es la sabiduría tradicional.

Centro y tierra

El líder centrado y firme puede trabajar con gente errática y situaciones grupales críticas sin dañarse. Estar centrado significa poder recuperar el equilibrio aun en medio de la acción, sin estar sujeto a antojos pasajeros ni excitaciones sorprendentes. Estar firme significa tener los pies sobre la tierra, andar con peso. Sé dónde y por qué estoy de pie: eso es tener los pies sobre la tierra.

Un líder que no es estable puede verse arrasado por la intensidad del liderazgo y cometer errores de apreciación; o incluso enfermar.

Tómalo con calma

Esforzarse por asumir el liderazgo produce efectos inesperados:

- El líder demasiado rutilante no es muy estable.
- Quien se da mucha prisa no llega a ninguna parte.
- Quien trata de aparentar brillo no es un iluminado.
- A los líderes inseguros les gusta hacer propaganda de sí mismos.
- Los líderes impotentes tratan de sacar ventaja de su posición.

Continúa en página 76

EL TAO DEL LIDERAZGO



Viene de página 60

• No resulta muy sagrado señalar que uno es sagrado.

Todas estas conductas emergen de la inseguridad y realimentan la inseguridad. Ninguna de ellas contribuye a la tarea — ni a la salud — del líder.

Considera:

Cuando piensas que eres tan bueno, ¿con quién te estás comparando? ¿Con Dios? ¿O con tus propias inseguridades?

¿Quieres la fama? Ella complicará tu vida y reducirá la simplicidad en tus idas y venidas. ¿O el dinero? El esfuerzo por ganar más te robará tiempo.

Toda forma de egocentrismo oscurece tu interior profundo y ciega tu comprensión de cómo ocurren las cosas.

Polaridades y paradojas

Cada conducta contiene sus opuestos: la hiperinflación conduce al colapso económico; una muestra de fortaleza sugiere inseguridad; lo que sube debe bajar; si quieres prosperar, sé generoso.

También: lo femenino dura más que lo masculino; lo femenino permite, lo masculino causa; lo femenino se rinde, luego abraza y vence.

Además: el agua desgasta a la roca; el espíritu supera la fuerza; los débiles desarmen a los poderosos.

Aprende a verlo todo al revés, desde dentro y por detrás.

Poseer o ser poseído

¿Para qué realizas este trabajo: para facilitar el crecimiento o hacerte famoso? ¿Qué es más importante, adquirir nuevas posesiones o ser más consciente? ¿Qué funciona mejor: obtener o abandonar?

Hay un problema con el tener demasiado: cuanto más tienes, más debes cuidar tus posesiones y más puedes perder. ¿Eso es poseer? ¿O ser poseído?

Si, en cambio, abandonas las posesiones, puedes abandonar el derroche de una vida en la que te pasarías el tiempo cuidándolas. Intenta quedarte quieto y descubrir tu seguridad interna. Si la descubres, tendrás todo lo que quieras. Además, estarás menos acelerado y vivirás más tiempo.

En lucha

Si un miembro del grupo quiere pelear contigo, considera la estrategia del jefe guerrillero; nunca busques el combate; si éste viene, déjalo pasar; retrocede. Es mejor retroceder que adelantarse demasiado.

Tu fuerza es la inteligencia. Tu arma no es un arma: es la luz de la conciencia. Avanza sólo allí donde no encuentres resistencia. Si ganas una posición, no te atrincheres en ella. Si vences, sé misericordioso.

La persona que inicia el ataque está descentrada y puede ser derrotada con facilidad. Aun así, respeta a todo atacante. Nunca entregues tu compasión ni uses tus habilidades para dañar a otro innecesariamente.

En todo caso, vencerá la fuerza con una mayor conciencia.

Libertad y responsabilidad

Imagina que hay dos tipos de coraje. Uno es activo y puede matar gente. Otro es interno y puede hacer vivir a la gente. ¿Cuál de los dos es mejor?

Nadie podrá responderlo en tu lugar. Cada uno tiene sus ventajas y sus desventajas. El Tao no tiene preferencias. Recuerda que Tao significa "cómo". Cómo ocurren las cosas no es igual que "lo que debo hacer". Nadie puede decirte qué hacer. Esa es tu libertad. Esa es tu responsabilidad.

En lugar de buscar consejos, aprende a ser más consciente de lo que ocurre en el aquí y ahora. Entonces podrás ver por ti mismo cómo ocurren las cosas. Y tomarás tus propias decisiones acerca del "qué hacer".

Tao no da sermones ni dicta conductas. Pero el patrón de conducta de cada uno sigue la ley natural. Esta ley es tan general que cubre cada posible acontecimiento. Y es tan específica que se aplica a cada instancia de todo acontecimiento.

Pero nadie puede decidir por ti qué hacer en una situación determinada. La decisión es tuya.

Las respuestas

Nadie tiene todas las respuestas. Saber que no sabes es mucho más sabio que creer que sabes cuando no es así. El conocimiento simulado es neurótico. Afortunadamente, una vez se reconocen los síntomas, la cura es

sencilla: dejar de simular.

Probablemente todo líder ha probado esta forma de simulación en un momento u otro a lo largo de su vida. El líder sabio ha aprendido lo doloroso que es simular conocimientos. Evitando el dolor, al líder sabio ya no le interesa pretender que conoce.

De todos modos, es un alivio ser capaz de decir: "No sé".

Nada nuevo

Esta manera de vivir y ser líder es fácil de comprender y fácil de cumplir. Pero no muchos líderes conocen este abordaje, y muy pocos lo utilizan en su trabajo. Porque, francamente, es mucho más simple y conocido atraer la atención. Como principio, el interés más grande se dirige hacia la novedad más grande.

Por eso, el líder sabio no hace nada nuevo u original. El líder sabio atrae pocos seguidores: aquellos que reconocen que la sabiduría es un tesoro que suele reposar oculto debajo de una apariencia común y corriente.

Los maestros del líder

La meditación los preparaba mejor para saber qué pasa aquí y ahora. La meditación les daba un cable a tierra con el infinito. Por eso los maestros a veces parecían profundos e inescrutables, inclusive grandiosos.

Su liderazgo no se basaba en la técnica o la teatralización, sino en el silencio y la capacidad de prestar atención. Se movían con gracia y eran hábiles en solucionar situaciones muy complejas. Eran considerados. No hacían daño. Eran gentiles y tranquilos, como buenos invitados. Sabían cómo dejar el lugar con elegancia y no estorbaban.

Los maestros del líder eran tan abiertos y receptivos como los valles que descansan entre las montañas. Podían aclarar los hechos para los demás por que ya lo habían hecho para sí mismos. Podían dirigirse a lo más profundo en el otro, porque ellos conocían sus propios conflictos y bloqueos profundos. Habían abandonado el egoísmo y por eso podían potenciar a los demás. No trataban de lograr la iluminación: estaban iluminados. □

John Helder es un psicólogo asociado con el Instituto Esalén desde los años '60 y un especialista en lenguajes y culturas orientales.

Vencer

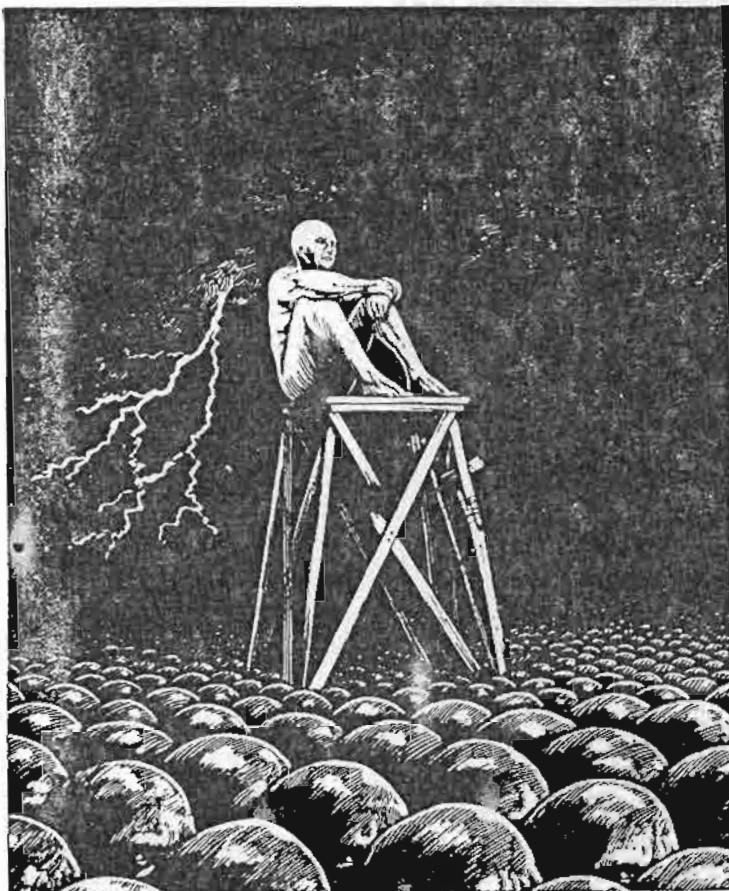
El organismo es un conjunto. Su salud depende de la adecuada distribución de energía vital en todos los sectores que lo constituyen.

Cuando alguien se fija como meta dominar, vencer y obtener el máximo para sí y el mínimo para otros, reproduce el resultado

en su organismo y lo manifiesta como enfermedad.

El funcionamiento pleno y armónico supone un liderazgo respetuoso de su opuesto.

por Norberto Levy



16 UNO MISMO

Una de las creencias más generalizadas y erróneas que existen en nuestra cultura, en relación con el modo de transformar aquello con lo que estamos en desacuerdo, es la idea de vencer. Muchos "slogans" manifiestan esta actitud. Vencer el cáncer, vencer el stress, derrotar al alcoholismo, vencer la timidez, la abulia, el pesimismo, la depresión, la drogadicción, el fumar... Los etcéteras son muchos. El uso de estas palabras indica la actitud con la que nos relacionamos con aquello que queremos transformar.

La noción de "vencer la enfermedad" supone la existencia de algo enemigo, causante del trastorno, y cuya eliminación sería la solución del problema. Se equipara el resolver una situación con vencer en una lucha. Es decir, se aplica al terreno de la salud un modelo de guerra. La consecuencia inevitable de esta actitud es convertir el organismo en un campo de batalla.

Esta confusión es un grave error: además de no solucionar el problema al que responde genera nuevos inconvenientes de igual o mayor magnitud que el que aspiraba a resolver. Lo mismo sucede con las siguientes ideas.

MENTALIDAD GANADORA

Imaginemos que por la mañana temprano todos los habitantes de la ciudad marchan hacia sus trabajos imbuidos de ese espíritu. Por la noche, terminada la jornada, cuando retornan a sus hogares, la mitad de ellos ha logrado su propósito, ha ganado, y la otra mitad, inevitablemente, ha perdido, retorna vencida. Para que alguien gane otro tiene que perder. Al día siguiente vuelven a salir y otra vez una mitad regresa triunfadora y la otra derrotada. Los vencedores de turno tal vez cambien, pero la batalla es siempre la misma. La jornada diaria de trabajo se convierte en batalla cotidiana. Vivir en

esas condiciones resulta terrible. La sensación inherente de peligro, amenaza, riesgo, temor, sobre-esfuerzo, desemboca inevitablemente en lo que se denomina "stress", siendo esa actitud de vencer la responsable. Luego se quiere "vencer el stress", utilizando como procedimiento para transformarlo aquello que en realidad lo ha generado.

Esta actitud distorsiona cada vez más profundamente todas las áreas de la vida y, lo que es más grave, establece la idea generalizada de que la vida es así. Los pocos que señalan este mecanismo como una distorsión son considerados ilusos, idealistas y con poco sentido de la realidad.

FUERZAS EN PUGNA

Vencer supone debilitar e impedir que se manifieste aquello que se derrota. Una persona es la organización de múltiples funciones tanto físicas como psíquicas. Por lo tanto, resulta útil entenderla como un conjunto de reacciones que deliberan para producir una respuesta.

Cuando el pesimista, por ejemplo, quiere expresar su punto de vista y se le vence, es necesario reunir una mayor cantidad de fuerza en sentido contrario para lograr que, en la acción, se imponga su opuesto. Si existe una fuerza 10 de pesimismo, es necesaria otra fuerza 10 equivalente y opuesta de optimismo, para neutralizarla, más un plus de 10 necesario para la acción dada.

De modo que de un valor 30 sólo quedan aparentemente libres 10.

Imaginemos a espectadores que quieren salir de una sala cinematográfica mientras otros quieren entrar, al mismo tiempo y por la misma puerta. Quedan bloqueados. El estado de malestar creciente en ese lugar es el mismo que se produce entre estos aspectos enfrentados, antagónicos, inmovilizados.

El plus en una dirección produce un cierto movimiento. Dado que la evolu-

ESPACIO DE VIDA

Veamos cuál es el modelo que opera en el funcionamiento de un organismo vivo. La vida humana se desarrolla con plenitud dentro de ciertas condiciones de temperatura, humedad, concentración de oxígeno, alimentación, y también psicológicas (estabilidad, seguridad, coherencia, amor).

Cuando éstas existen, la vida transcurre en su nivel óptimo. Cuando no, la vida no es posible.

Entre estos extremos existe una vasta franja intermedia. En ella suele desarrollarse nuestra vida cotidiana. Ahí el organismo pone en juego sus complejos y perfeccionados mecanismos de adaptación para adecuarse a condiciones poco propicias para su desarrollo.

Cuando estos mecanismos son desbordados se producen estados inferiores de equilibrio. La vida "baja algunos escalones" para mantener la mayor estabilidad posible. Casi todos los estados que llamamos enfermedades son respuestas que produce el organismo para adecuarse a situaciones difíciles para su desarrollo. Si se percibe y enfoca exclusivamente el trastorno — sean miedos, confusión, dependencia, o síntomas físicos, se puede creer que ahí se manifiesta un puro error, un mal funcionamiento perturbador que por lo tanto, debe ser "eliminado", "erradicado", "combatido", "vencido."

Al considerar el cuadro completo, se observa que sólo existen circunstancias (el medio) que tampoco son malas o buenas en sí mismas, sino más o menos propicias para el desarrollo de la vida humana, y ésta reacciona del mejor modo posible para adecuarse a las condiciones reinantes (primeras externas y luego internas).

Aquí no hay nada que vencer. Únicamente conocer las circunstancias que han desbordado la capacidad de adaptación del organismo. Encontrar los medios para fortalecer su capacidad de respuesta y crear las condiciones más propicias para su desarrollo.

ción psicobiológica es de carácter cíclico, el vencedor de hoy es el derrotado de mañana. Al triunfo del interés y la actividad sucede el triunfo de la apatía y la desgana. Así sucesivamente, y es siempre la misma batalla. En la secuencia gravita el triunfo temporal de una fuerza sobre otra. No hay transformación, aprendizaje, síntesis. Es bueno recordar que siempre que dos reacciones parciales, dos opuestos, luchan entre sí, ninguno de los dos tiene toda la razón.

El impulso de vencer se apoya en una creencia equivocada: que cada uno es un bloque uniforme y separado. Tal cosa no existe. Cada unidad es un conjunto organizado. No existe la unidad que no sea, a su vez, un conjunto. Por pequeña que sea es, simultáneamente, un conjunto, como lo es un individuo, el corazón, la célula,

el núcleo de la célula, la molécula, el átomo, etcétera. Por ser un conjunto, su existencia misma depende de la armonización, la complementariedad, la organización de sus partes.

Vencer es lo opuesto de esto.

Para que la célula funcione, núcleo y protoplasma deben armonizar. Imaginemos un núcleo celular que orienta su actividad a vencer a su protoplasma. O en un corazón, el ventrículo trata de derrotar a la aurícula. O en el conjunto unitario que es un organismo, el cerebro intentando vencer al músculo, el estómago al corazón, los ojos al hígado, los órganos sexuales a la piel... y a la inversa. Esto sucede cuando cada uno de estos órganos cree que está separado y es independiente del otro.

Pensemos un organismo que necesita

decidir adónde envía un mayor caudal de irrigación sanguínea: si al sistema muscular, para que realice una acción esforzada, o al sistema nervioso central, para pensar con mayor claridad. El cerebro y el músculo pueden sentirse envueltos en una batalla, pueden creer que la solución es vencer, derrotar a su aparente antago-

nista. Podrían incluso desarrollar acciones dirigidas a debilitar, destruir a su supuesto rival y, por ejemplo, el cerebro podría sentirse como un satisfecho vencedor si hace caer al cuerpo que coordina, le fractura algunos huesos y, de ese modo, lo mantiene inmovilizado un par de meses. Durante esos meses el músculo

lo "vencido" planea la venganza que luego ejecuta. Después le toca el turno nuevamente al cerebro. Y así en forma indefinida: quien siempre pierde, naturalmente, es el organismo como conjunto unitario.

(continúa en página 77)

TENIS SIN GAMES

¿Qué es lo que en realidad le da profundo sentido a una práctica deportiva? Utilicemos el tenis como ejemplo, actividad sustentada en el disfrute que produce su práctica, los efectos beneficiosos generales (físicos y psíquicos) y el aprendizaje continuo que, al acrecentar la habilidad para jugar, hace mayor el placer del tenista porque sus movimientos son más armónicos, equilibrados y eficaces.

Dos jugadores son necesarios para jugar al tenis: son bien conocidas las limitaciones de la práctica en frontón. Gracias a que existe otro jugador enfrente se experimentan los matices del juego. Diferentes golpes, nuevas variaciones, alternativas...

El resultado de un partido es la expresión en número de la habilidad manifestada por cada jugador en el despliegue de conjunto. Ese resultado es lo menos significativo, en términos reales, de la experiencia vivida. Nadie elige iniciar la práctica del tenis para poder ganarle a otro.

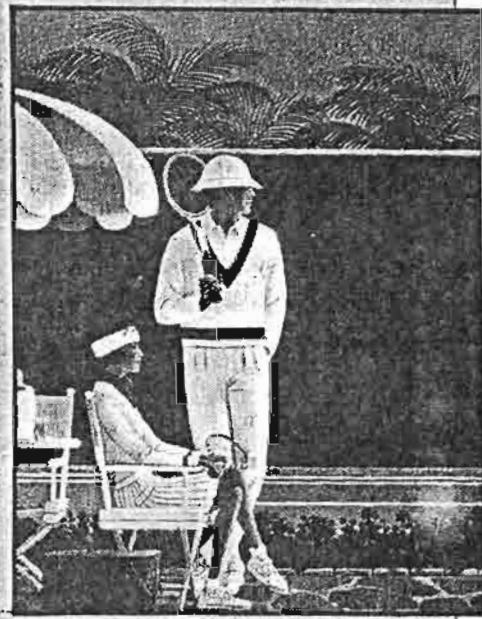
Cuando los jugadores alcanzan cierta destreza se convierten en motivo de disfrute para quienes los ven. Se organizan tribunas alrededor de la pista. Se les paga para que dispongan de más tiempo para acrecentar su habilidad. Se les vuelve profesionales. Cuando se enfrentan dos rivales de habilidad similar, el juego es más agradable para todos. Los torneos permiten medir la habilidad y posibilitan que se encuentren, en los tramos finales; aquellos que han alcanzado mayor destreza. El objetivo final no es que haya un ganador sino seleccionar a los más hábiles para que desplieguen su arte. Dos que disfrutan con su destreza, ante un público que también goza de ese es-

pectáculo. El resultado, el ganador, tiene muy poco que ver con el espectáculo y con el motivo real, profundo, (desgraciadamente ahora muy lejano) que los ha convocado.

¿Cuál es el resultado? Jugadores tensos, enojados con los jueces, las tribunas, las raquetas, sus rivales y también con ellos mismos, sin disfrutar del juego. Su meta principal y final es tratar de alcanzar la victoria en los resultados numéricos. Las tribunas participan del mismo estado irritadas, se identifican con un jugador (por ser del mismo país o por otro motivo cualquiera), y quieren que consiga la victoria. Si la consigue se excitan y alegran; de lo contrario, se entristecen y enojan.

Aquello que era un aspecto secundario del acontecimiento (el triunfo de uno de los protagonistas) se ha convertido en motivo central de la situación. Es una nueva batalla. Y el disfrute pasa a depender del triunfo en la batalla más que del espectáculo en sí. Esta distorsión gravísima, contribuye a ampliar los espacios de la experiencia vital organizados en términos de guerra y, finalmente, fortalece la creencia de que la vida es una batalla que hay que vencer.

Una escena imaginaria le permitirá al lector indagar cuál es su actitud frente a estos hechos. ¿Cómo reaccionaría si la final de Wimbledon o Roland Garros consistiera en que ambos finalistas desarrollaran su juego, digamos, tres horas? No en "sets" ni en "games" sino en tantos individuales, alternando el saque, computándose el resultado, pero no a la vista. Cada uno desplegando en cada juego su mayor destreza, centrándose en su disfrute mientras lo realiza, desentendiéndose del resultado en el sentido de meta



final. Y ofreciendo esa actividad como espectáculo principal.

El resultado numérico se conocería al final, simplemente como lo que es: forma numérica para medir la habilidad puesta en juego por cada jugador, pero no como factor de lo significativo en el disfrute que produce el juego.

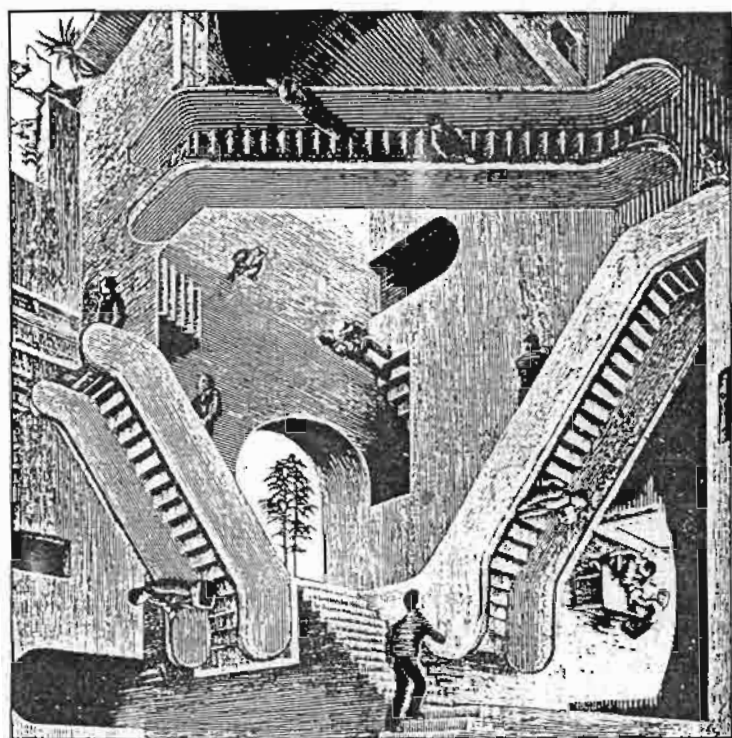
Al intervenir también el factor económico del premio, éste sería distribuido, por ejemplo, en un 60 % al que ganó más juegos y un 40 % al otro. Me gustaría conocer la reacción de los tenistas profesionales ante esta situación imaginaria. Tal vez estas páginas abran un espacio para expresarlas.

¿Y usted, como espectador, asistiría a este espectáculo?

Mentiras por verdades

*La realidad alimenta, la mentira es tóxica.
Para niños y grandes.*

por la Lic. Adela Costas Antola



El hombre tiende a la búsqueda de la verdad; en este camino transcurre la vida. Pero un acompañante indeseado lo hará más difícil: la prohibición de saber. La censura de la curiosidad proviene primordialmente de un aspecto de nuestra propia mente y, en segundo término, del medio que nos rodea.

En general, los padres nos desconcertamos o asustamos ante las preguntas de nuestros hijos. Las posiciones más dis-

parces se escuchan frente a este tema: desde "contestar siempre la verdad", hasta "es mejor no decirles nada para no hacerles sufrir", pasando por "si de todos modos no entienden..."

¿Qué es decir toda la verdad? Seguramente muy pocas veces, tal vez nunca, podemos sentirnos poseedores de un conocimiento acabado, completo. Sin embargo, existe una presión, interna y externa, a responder la verdad. Esa presión

hace más difícil la posibilidad de conectarnos con lo que sabemos, sobre todo con aquello aprendido afectivamente en nuestra experiencia de vida. Nos vemos así privados de transmitir nuestra posición más íntima, la más coherente y verdadera para nosotros mismos.

Olvidamos frecuentemente nuestra cualidad de "humanos", de seres limitados, falibles. Sobre este olvido se asienta una gran exigencia: tener respuesta para todo.

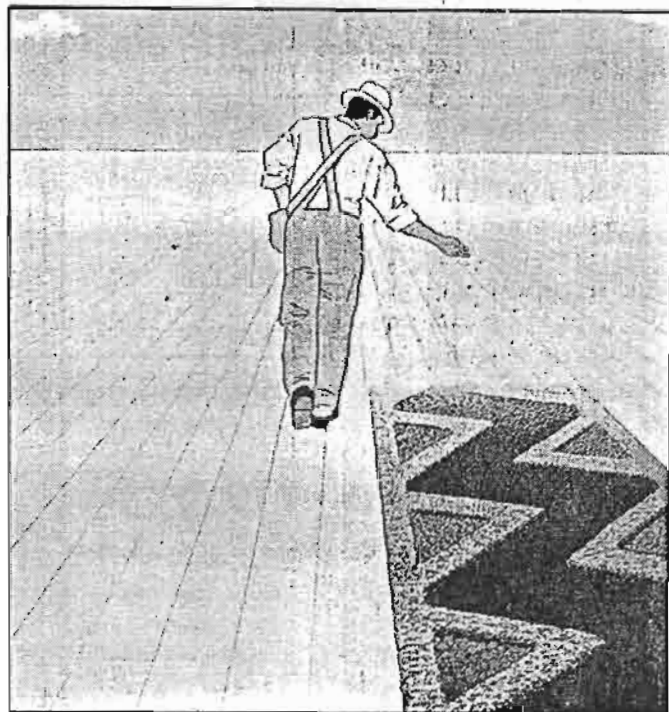
Esta exigencia omnipotente es la causante de que respondamos mentiras por verdades, certezas en vez de dudas... El "no sé" o "sólo sé esto", ¿no es acaso una verdad. ¿Por qué cuesta tanto dar y aceptar las dudas como respuestas? Tal vez porque las consideramos signos de inseguridad o ignorancia. Tomarlas como una manifestación de una mente abierta permite entender y lograr explicaciones.

En un primer momento el bebe, en su deseo de saber, investiga con la mirada. Al adquirir el lenguaje, el niño tiene la posibilidad de construir teorías para explicar lo que observa y siente; el niño ya es un pequeño científico. Puede ocurrir que evite preguntar a causa de una fuerte censura de la curiosidad.

Pendientes del desarrollo, podemos notarlo y acercarle cuidadosamente al tema que le atrae y le da temor al mismo tiempo. Si nos extraña y preocupa cuando un niño no come, ¿cómo no preocuparnos cuando no tiene deseos de saber y aprender? Re-afirmar el camino del crecimiento, acompañando a nuestros hijos en sus exploraciones, aliena la confianza.

Dar respuesta a las inquietudes del niño con lo que nosotros honestamente sentimos que es nuestra verdad, alimenta una mente en crecimiento, como la comida nutre al cuerpo. Por el contrario, la mentira provoca perturbaciones de distinta magnitud en el desarrollo. Un vínculo afectivo sobre cimentado de mentiras dificulta la separación y la independencia que necesita ganar el niño a lo largo de su evolución. □

Ser útil es ser



"Una radiografía de los mecanismos insertos en la generosidad, en la resistencia a dar naturalmente y en el reabastecimiento."

por *Ram Dass y Paul Gorman*

En algún rincón de nuestro interior, muchos de nosotros vislumbramos que existe un modo de ayudar a los demás que emana, como un torrente, de un estado de confianza en nosotros mismos y en la gente. Tal vez allí nos quedó alguna vez la imagen de la vida en esos pueblos de provincia donde las puertas no necesitan ser cerradas con llave, la responsabilidad por los asuntos públicos es asumida por todos y a nadie le preocupa tener que salirse de lo rutinario para ayudar al prójimo. La imagen de un tipo de vida en que el servicio a los demás no fuera un deber sino un hábito, la forma natural de la compasión.

Sin embargo...

Es cierto que a veces somos serviciales, pero en la mayoría de los casos no nos brota en absoluto como algo natural; lo hacemos torpemente, a regañadientes, sin estar del todo convencidos. ¿Cuánto estamos dispuestos a dar, y a cuánto queremos seguir aferrados? ¿Le hemos dado un lugar real al servicio en nuestra vida? No necesitamos ahondar demasiado para encontrar, muy cerca de la superficie nuestra ambivalencia: allí está nuestro toma y daca, nuestra generosidad en pugna con nuestra resistencia, la mezcla de autosacrificio y de autoprotección.

Al parecer, todos los seres humanos, en su temprana infancia, adquieren la experiencia de la "separatividad", cuando comienzan a distinguir entre "yo" y el "otro". Al desarrollarnos, elaboramos toda una compleja constelación de ideas acerca de quiénes somos, acerca de nuestro "yo". Un yo que, gracias a sus atributos y roles individuales, nos brinda muy buenos servicios. Preserva nuestra integridad física y, hasta cierto punto, nuestra integridad psicológica. Nos da un sentido de continuidad a través del tiempo, dirige y documenta nuestra evolución personal. Cataloga las experiencias

del pasado, nos permite guardar registro de nuestras habilidades y limitaciones, y en el momento en que las necesitamos pone las primeras a nuestro alcance.

Pero es justamente esa misma separatividad que tanto nos ayudó la que entorpece la calidad de nuestro poder para ayudar a los otros. Podemos funcionar bien separados, y hasta ser sanos y felices; pero en la medida en que nos creamos entidades individuales aisladas, se verá afectada nuestra posibilidad de cuidarnos recíprocamente.

Quizá notemos que, al seguir las enseñanzas del yo separado, el temor y la precaución son nuestras reacciones inmediatas, las que bloquean la expresión espontánea de nuestra generosidad innata. En la infancia, cuando se echan los cimientos del yo y el mundo nos parece tan enorme, los mecanismos que nos protegen y colaboran con nuestra supervivencia entran en juego velozmente. Nos sentimos en ese momento desvalidos, vulnerables; y

como estas experiencias se adquieren por la vía emocional, antes de que estén en plena operatividad la razón y el discernimiento, pueden mostrar una sorprendente resistencia al cambio cuando llegamos a adultos.

Así pues, nos mostramos un poco desconfiados ante el mundo. Tenemos muchas ganas de salirnos de nosotros mismos y llegar hasta él, pero ese hábito de autoprotección que llevamos incorporado nos retiene. El yo dice: "Mantén las puertas cerradas y estarás seguro". Le contestamos: "Sí, pero no me siento feliz así". Nos replica: "Es mejor asegurarse y no tener que lamentarse luego".

Esa sensación de estar confinados dentro de una entidad aislada, cerrada, separada, comienza a diluirse tan pronto damos unos pasos atrás y, tomando distancia, reconocemos que "somos esto... y también esto... y también esto..." —padre o hijo, médico o paciente, pro-

lector o protegido, "servidor" o "servido". Es entonces cuando advertimos nuestras distintas "identidades" — cada una de las cuales es totalmente "real" en el momento en que encarnamos ese rol pero puede perder toda relevancia un momento después—, y vemos cómo entramos y salimos de esos distintos ropajes. Apreciamos así la realidad relativa de todas esas identidades, que sólo son "reales" con respecto a la situación que las convoca.

Ahora bien: si todo esto es relativo, ¿habrá alguna parte nuestra que permanezca estable por detrás de nuestros variados roles? Si nos observamos con atención, veremos que más allá de dichas identidades hay un estado de consciencia que las incorpora a todas y, pese a ello, puede mantenerse en descanso. Al soltarnos de cada identidad, cuidando de no perdernos en ninguna de ellas, podemos permanecer desprendidos y livianos, jugando entre diferentes aspectos de nuestro ser sin quedar ligados exclusivamente a tal o cual. No tenemos que ser alguien en particular. No tenemos que ser "esto" ni "aquello": simplemente somos libres de ser.

Y cuando esos modelos que rigen nuestro "cómo ser" se desarticulan, entonces sí estamos en condiciones de unirnos a los demás. Si este sentido del ser lo abarca todo —mi prójimo, el parque, la lluvia, cada guijarro—, la separatividad sucumbe y quedamos ligados uno al otro en una común compasión.

Ser útiles es la meta. Lo que tengamos para ofrecer a los otros nos será dado por ese mismo sentimiento de unidad. Buscaremos entonces y apreciaremos las experiencias en las que nos sintamos conectados con todo lo que existe en el universo.

Nuestro afán por dejar atrás la separatividad robustecerá nuestro sentido de la abundancia. Nos parecerá que cada vez es menos lo que necesitamos: nos damos cuenta de todo lo que estuvo siempre a nuestro alcance. No es preciso que racionemos meticulosamente nuestros actos serviciales. No tenemos por qué sentir que es un sacrificio el dar. No es menester que estemos para ofrecer antes de quedar vacíos. Una vez trascendida la separatividad, todo servicio nos reabastece, y volvemos a estar tan llenos como antes de entregar lo que teníamos.

Nuestros actos de servicio estarán menos dirigidos por la agenda personal del yo y su permanente necesidad de tranquilizadora seguridad. Ni siquiera los realizaremos para tener relaciones humanas más íntimas, o para sentirnos útiles o dotar de un propósito a nuestra vida. Para conseguir todo esto, no necesitaremos hacer nada especial ni ir a ninguna parte. Está al alcance de nuestra mano, a nuestro alrededor, tan pronto comprendemos nuestra interrelación con todas las cosas. Nuestra servicialidad deja de ser función entonces de las motivaciones personales, y pasa a ser la expresión de un cuidado espontáneo y justo por los demás. □



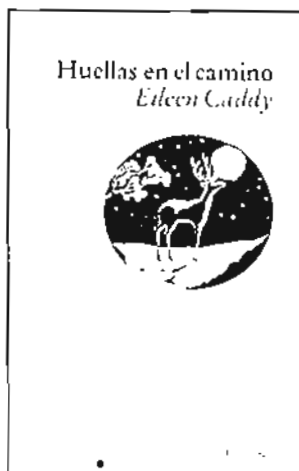
Ediciones Luciérnaga



Tierra de esmeralda

Anne y Daniel
Meurois-
Givaudan

La vida vista desde el otro lado del espejo. Ofrece nuevas claves para el crecimiento personal, obtenidas en las salidas al astral de este matrimonio.



Huellas en el camino
Eileen Caddy

Huellas en el camino

Eileen Caddy

Muchas personas buscan ansiosamente la paz, sin saber como comenzar a crearla. Por eso Eileen Caddy, junto con su esposo Peter, creó en 1969 la Fundación Findhorn en el norte de Escocia.



Los frutos
de la virginidad
Marion Woodman

Los frutos de la virginidad

Marion Woodman

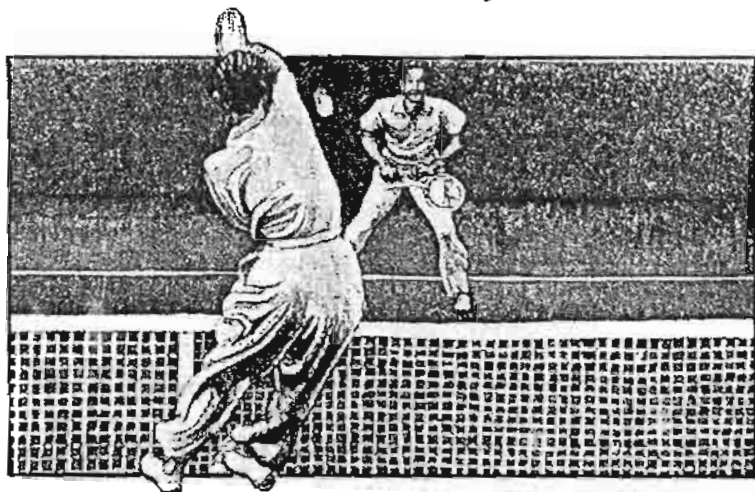
Psicóloga junguiana, trabaja en Canadá y nos ofrece un enseñanza para devenir conscientes y para superar la adicción a la comida, a las drogas y al trabajo. Una concienciación del elemento femenino existente tanto en el hombre como en la mujer.

ZONA COMÚN

ASI SE JUEGA

Cuando re-ligamos nuestros adversarios internos, aprendemos a participar en cualquier juego.

por *Tim Gallwey*



Si somos deportistas fogueados o aficionados, jugadores empedernidos u ocasionales, el problema al que nos enfrentamos es el mismo: sólo nuestra capacidad de observar el modo en que jugamos ciertos "juegos interiores" nos permitirá aprender y ampliar la consciencia a lo largo de cualquier juego o deporte.

Lamentablemente, nos han enseñado a jugar sólo los juegos exteriores, esos en que se trata de derrotar al oponente u obtener un nuevo récord. Sin embargo, el juego que ocurre dentro de la mente de cada jugador es el que determina un mayor aprendizaje; es allí donde uno juega contra adversarios poderosos, como el nerviosismo, los baches de la concentración, la baja autoestima o la autocondena.

Dentro del juego interior coexisten dos identidades: una es directora, la otra hacedora. La parte directiva es la que dice: "Hazlo de tal y cual manera, tira la pelota en aquella dirección". La hacedora cumple las órdenes lo mejor que puede. La relación entre estas dos identidades es el factor que determina la habilidad del jugador para traducir su conocimiento de la técnica de juego en una acción efectiva.

En los deportes hay varias maneras de re-ligar las dos identidades. En primer lugar aprendemos por observación y por el desarrollo de una cuota de confianza en nosotros mismos. Si yo le demuestro visualmente a uno de mis estudiantes de tenis cómo hacer ciertos movimientos, repitiéndolos varias veces, generalmente el estudiante terminará copiándolos a la perfección. Si él tiene confianza en sí mismo, el resultado será una actitud calma y por lo tanto un movi-

miento más depurado.

Aprender a observar sin pre-juicios, es decir, ver lo que está ocurriendo en vez de cuán bien o mal pensamos que está ocurriendo, es otra habilidad importante en el juego interior. En un juego de tenis no existe lo absolutamente malo o bueno. Si el que sirve saca fuera de la cancha, pensará que hizo un mal servicio. Mientras tanto, su contrincante pensará que esa pelota viene bien, y el juez de silla simplemente considerará que es un saque fuera de cancha. Nuestra manía de etiquetar las cosas en "buenas" y "malas" siempre obstaculiza la observación nítida de lo que ocurre. Sólo viendo las cosas como son pode-

mos aprender a cambiar nuestro modo de jugar.

El elemento final —y fundamental— del juego interno es la concentración. Esto nunca significa que debemos mirar algo fijamente, tratando de concentrarnos. Tampoco es pensar esforzadamente acerca de algo. La concentración no es tensa ni "a propósito"; es relajada, sin esfuerzo, una simple fascinación de la mente con el objeto observado.

Por ejemplo, apenas la pelota hace contacto con el aro de nuestra raqueta se produce un sonido; luego otro cuando toca la raqueta del contrincante; y otro cuando rebota contra el suelo. Cada vez que rebota, nuestra mente dice "rebota". Cada vez que golpea contra una raqueta, "golpe". Apenas comenzamos a decir "golpe, rebote, golpe, rebote", veremos que el juego de tenis se expande en el interior de nuestra mente —habitualmente preocupada por chacharas y discusiones— y que la ansiedad rápidamente se diluye en un calmado estado de atención. Así se juega.

GESTION/Si la dirección de una compañía desea crear un ambiente corporativo, que conduzca a un comportamiento innovador, forzosamente debe satisfacer las responsabilidades de los miembros individuales de la organización.



CONTROL DE DIRECCION Y COMPORTAMIENTO INNOVADOR (*)

RAYMOND KONOPKA
PROFESOR DEL INSTITUTO DE EMPRESA

En el fondo de la paradoja del control del comportamiento innovador en organizaciones, reside una concepción del control comúnmente aceptada, que va en contra de la propia naturaleza del comportamiento innovador.

Anthony resume de manera apropiada esta concepción del control al definir el control de dirección de esta manera: «El proceso de control de la dirección está encaminado a posibilitar el logro de los objetivos planeados de forma tan eficiente y eficaz como sea posible dentro de lo dado» (1965, 31, énfasis añadido). Así el concepto normal de control de dirección asume la finalidad conocida del funcionamiento organizativo y un ambiente dado. Konopka (1988a) describe tres paradigmas de control diferentes que sin embargo han dominado el control de dirección a lo largo del siglo XX.

Denomina estos paradigmas como la escuela de dirección que han dominado a lo largo de todo enfoque conductivista. Aunque, a primera vista, parece existir un cierto cambio de actitud en el

paradigma del control de dirección conductivista con respecto a las pretensiones de objetivos organizativos y parámetros operativos, al final, el paradigma conductivista es víctima de las mismas imperfecciones ocultas al asumir a priori objetivos, finalidades y ambientes.

De esta forma, los paradigmas de control de dirección que han dominado a lo largo de todo este siglo están basados en dos supuestos clave que, como veremos ahora, hace que sean totalmente irrelevantes en el contexto del comportamiento innovador. Estos supuestos son: Que las organizaciones conocen sus objetivos y que las organizaciones saben cómo lograr estos fines.

Estos dos supuestos son evidentes (por lo menos implícitamente) en la práctica por el énfasis que la gran mayoría de sistemas de control ponen en el control (o control de resultados, o medida, o recompensa, o lo que sea) del insumo, los procesos y la producción. Un problema elemental de la teoría de

TRIBUNA

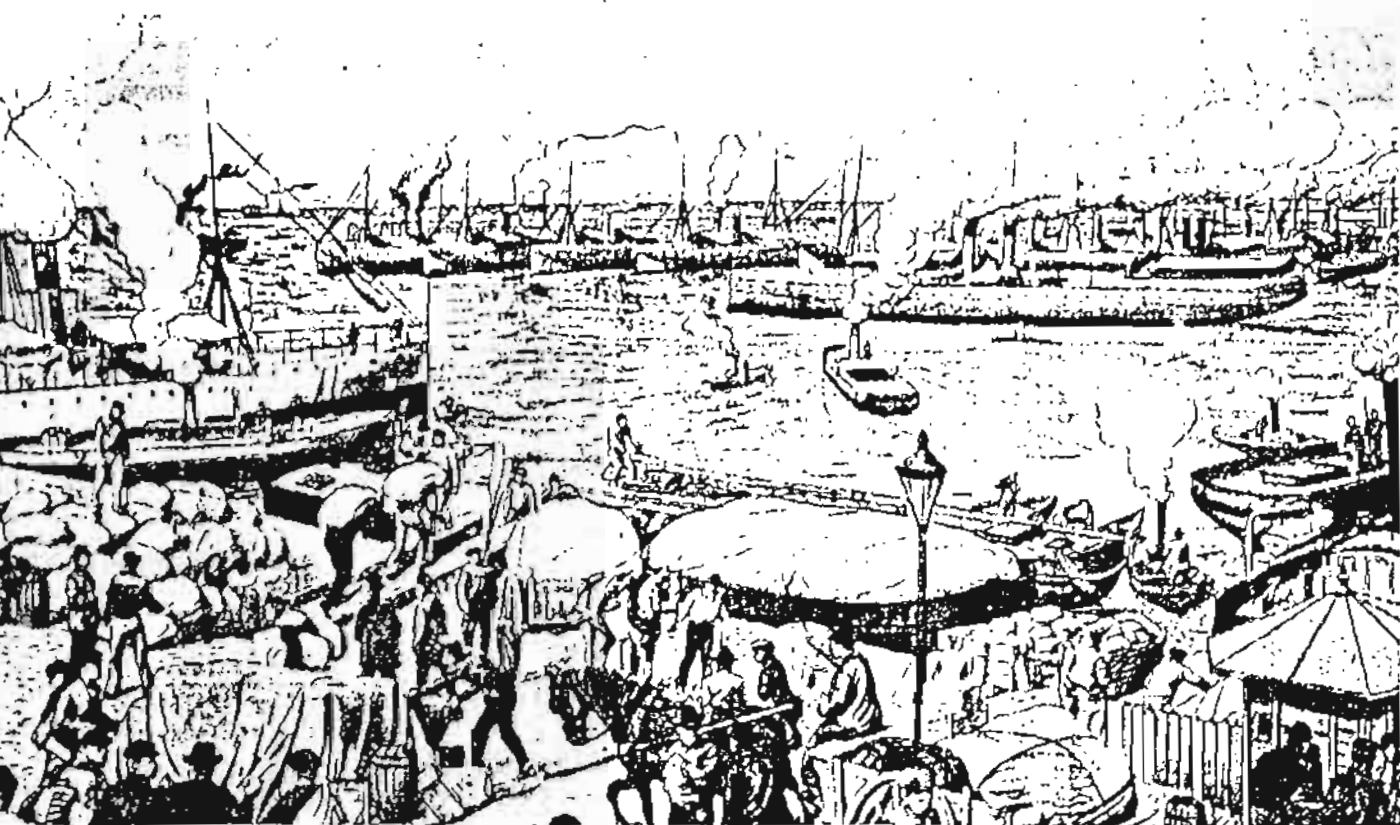
control es que está basado en el supuesto del «hombre racional» (Savage, 1954) u «hombre económico» (ver Desmki y Feltham, 1976). Sin embargo, la conducta innovadora no conforma los principios de la racionalidad (Konopka, 1988d) y la percepción de innovación dentro de un contexto organizativo es un reconocimiento implícito de que la organización no sabe cuáles son sus objetivos, o por lo menos no sabe cómo lograrlos. En resumen, es un reconocimiento que no alcanza a comprender el modelo causal. Si el modelo causal no está claro, podría parecer estúpido ejercer un control mediante un sistema de control de dirección que asuma (y por supuesto requiera) una causalidad específica.

Esta combinación de una realidad (por lo menos del modelo causal) y de un sistema de control que requiera certeza (por lo menos del modelo causal) para que sea válido, puede dar

como resultado la alienación e institucionalización de los individuos dentro de las organizaciones.

La alienación es un concepto sumamente amplio y puede ser tratado desde niveles diferentes de abstracción. En un extremo está la alienación teológica del Cristianismo que tiene lugar como resultado del pecado original y en el otro extremo está la alienación física en el sentido de la alineación de propiedades materiales de un individuo. En las ciencias sociales y humanas, la alienación tiene que ver fundamentalmente con la alienación ejercida de unos hombres a otros o de la sociedad sobre el hombre. En el campo psicológico, el hombre puede ser alienado por él mismo. La alienación del hombre por sí mismo, por sus semejantes y como consecuencia de la sociedad es la que vamos a tratar.

Tanto Marx como Hegel consideraban la alienación como una «dependencia, una



ausencia o pérdida de control» (Tinker, 1985, 148). En el contexto humanístico o social, la alienación es la ausencia de control sobre uno mismo o sobre las relaciones de uno mismo con los demás.

Konopka (1988a) apuntaba que un avance importante en contabilidad o teoría del control ofrecida por varios autores recientes, ha sido la observación de que la contabilidad no es neutral. Sin embargo, «el partidismo» contable va mucho más allá que su capacidad para influir una inversión o de arbitrar la distribución de recompensas materiales o mercancías económicas. Tal y como apuntó Tinker (1985): «La teoría de la contabilidad, lo mismo que cualquier otra creencia social, no es meramente una representación pasiva de la realidad», es un agente de cambio (o perpetuación) de una realidad» (p. 111).

La capacidad que tiene la contabilidad de alienar a un hombre de sí mismo o de sus semejantes se basa en sus funciones como una ayuda en la perpetuación de la realidad, o mejor del mito de la corporación u organización. Esto está inherentemente unido a la institucionalización. Puede no existir un racionamiento serio de que la contabilidad y el control de dirección, tanto en teoría como en la práctica, contribuyan directamente en la perpetuación de la idea de que la organización es algo tangible en sí misma: esto es, una institución. Pero tal y como Tinker (1985) ha observado astutamente: «La corporación solamente es una entidad en teoría, es una ficción —una invención— que oculta una serie de intereses sociales en conflicto» (p. 181).

La contabilidad y el control de dirección, el cual está basado principalmente en cifras contables, proveen al menos unas herramientas importantes que facilitan la institucionalización y ocultamiento subsecuente de conflictos tanto personales como sociales dentro de organizaciones. Esto ocurre al deshumanizar la organización a través de la creación de un aparato de medición numérica común. La contabilidad presta su ayuda en el proceso de alienación al eliminar el elemento humano de lo que es inherentemente humano: un esfuerzo organizativo. Los seres humanos, por su condición de humanos, necesitan identificarse

con algo. Si se alienan de sí mismos y de sus semejantes, les queda tan solo la institución para identificarse. La alienación en nuestro contexto, es la deshumanización y es una ayuda en el proceso de la institucionalización. «Sea cual sea su forma... la alienación es una apropiación de la esencia humana, un obstáculo al crecimiento humano y al desarrollo» (Tinker, 1985, 172).

La contabilidad es un fenómeno alienante e inherentemente es así por naturaleza. El propósito de la contabilidad es reducir la actividad económica humana y los estados económicos a una medida común y numéricamente comparable (el buen funcionamiento del sistema está abierto a debate, pero un debate que está más allá del alcance de la presente discusión). El intento de dar una apariencia humana a la contabilidad mediante, por ejemplo, contabilizar los recursos humanos, es contraproducente y de hecho un paso hacia atrás. Medir con cifras la contabilidad de recursos humanos es dar un valor monetario a los seres humanos, reduciéndolos a un fenómeno numéricamente calibrado, cuantificable e intercambiable y de ahí que resalte, en vez de mitigar, la naturaleza alienante de la contabilidad.

Para definirlo de otra manera, podemos decir que la contabilidad es un fenómeno alienante y que debe ser aceptado como tal. La contabilidad es alienante porque tiene que ver con una reducción de visión, y ese es su propósito. Al reducir los acontecimientos económicos a datos cuantificables de forma resumida y fácilmente comunicable, la contabilidad sirve para ayudar a la transferencia de información. Sin embargo, mediante el mismo proceso, el código de la realidad que es necesario para la contabilidad, implica una distancia de la realidad. En efecto, se sacrifica un grado de conexión con la realidad al reducir ésta a facilitar comunicación, transferir información y comparar. A través de este proceso de reducción de datos, todas las partes del proceso de contabilidad de la comunicación experimentan una reducción en su visión de la realidad. No puede ser de otra forma; intentar hacer eso sería como intentar algo que está en

conflicto con la naturaleza misma y el propósito de la función contable.

Los sistemas de control de dirección, sin embargo, no necesitan estar necesariamente orientados a la contabilidad. Para asegurarse, la contabilidad de información es un componente integral de la mayoría de los sistemas de control de dirección, pero el grado hasta el cual los sistemas de control de dirección están orientados hacia la contabilidad, varía en gran medida de una organización a otra.

La esencia del control de dirección es la capacidad de influir en el comportamiento, hasta el punto de que los sistemas de control contable controlan el sistema de control de dirección, la conducta innovadora es difícil de encontrar dentro de una organización. Las características esenciales de conducta innovadora organizativa, son la extravagancia y la confianza o los resultados tanto de la virtud intelectual como de la virtud moral (Konopka, 1988e). Sería difícil desarrollar estas características en una organización que utilizaría un fenómeno alienante como su comportamiento básico ejerciendo la fuerza.

— Cuando la gente se aliena por sí mismos y a otros, existe una tendencia hacia la institucionalización y a alejarse de los valores humanos. Nosotros propondríamos que el movimiento que se aleja de los valores humanos no se produce como resultado de la institucionalización en sí, sino que procede de una pérdida de visión clara y del entendimiento del modelo causal tal y como existe en la realidad. Esta pérdida de claridad en el entendimiento, se produce como consecuencia directa del intento de reducir la realidad. Mientras que es innegable que la realidad debe reducirse con el fin de que sea de alguna forma comunicable e inteligible (incluso dentro del mismo organismo), debe entenderse siempre que cualquier reducción de la realidad es alienante porque una reducción de la realidad implica una pérdida de la esencia fundamental.

Al desarrollar sistemas de control, uno debe ser conocedor de los efectos alienantes inherentes y naturales en los componentes contables de control. La concepción importante que hay que tener en cuenta es el efecto de los

sistemas de control y contabilidad del modelo causal percibido.

✓ El trabajo, como cualquier otra actividad, puede convertirse en un fenómeno alienante cuando el enfoque de la actividad no es el ser humano en su totalidad. La conducta innovadora no se suele dar en una situación en la que el individuo está alienado, o divorciado de su trabajo. Esta afirmación puede no ser evidente. Cuando una persona está alienada, puede parecer que este estado tiene poco que ver con su capacidad de imaginación, de ser creativo o de reflexionar y estas son las cualidades comúnmente asociadas con el comportamiento innovador. Sin embargo, para que la creatividad, imaginación y reflexión beneficien a la organización, estas actividades deben dirigirse hacia el beneficio de la organización. Un individuo alienado puede realizar muchas reflexiones creativas, pero no va a estar pensando (ni va a tomar la acción necesaria subsecuente) sobre ideas que beneficien a la organización. En realidad, en un ambiente alienado como un catalizador para cambiar la situación hacia mejor (tanto en su propio beneficio como en el beneficio del colectivo).

→ La mayoría de la gente no se enfrenta ante el desafío de un ambiente alienado y en vez de hacer ésto, prefieren utilizarlo como una droga que embota los sentimientos.

En esencia, si la dirección de una compañía desea crear un ambiente corporativo que conduzca a un comportamiento innovador, debe satisfacer las responsabilidades de los miembros individuales de la organización. Estas obligaciones incluyen ser conscientes del aprendizaje (o del potencial de aprendizaje) por parte de los miembros de la organización. Los empleados no pueden alienarse de su trabajo y en efecto el trabajo debe convertirse en una parte integral de la experiencia y existencia humanas. El sistema de control puede jugar una parte importante en ese proceso.

(*) Este trabajo ha sido publicado en el libro *«People Incorporations: Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness»*, editado por Kluwer Academic Publishers.

8.- UN CONOCIMIENTO Y ORIENTACION DE LOS RIESGOS HUMANOS.
SU DIMENSION Y MANEJO.

En todo lo que precede, no ha quedado señalado más que un único riesgo:

Vivir feliz..., el éxito, el triunfo en la vida.
Y es que no existe otro.

En el área humana, la gerencia de riesgos no debe contemplar más aspectos diferenciados, todo es un conjunto interrelacionado hacia un mismo objetivo de la gerencia: SER FELIZ.

Es posible que haya sintetizado los riesgos tanto que, pueda resultar un trabajo de clasificación poco técnico, simplista o perezoso. Pero reconociendo en mí la "virtud" de la pereza, es que considero que sería agotaros tratando de buscar donde no hay.

Otra cosa es, decir, cómo podemos conseguir ese éxito en nuestro trabajo, hacia nosotros primero y hacia los demás después.

Y aquí ya, tenemos que entrar en conceptos de evaluación individual, priorizaciones y situaciones personales que corresponden valorar, clasificar y desarrollar a cada uno.

Así pues, creo que sólo me queda, introducirnos especialmente en las propias técnicas que, en palabras del Presidente de la Asociación de gerentes de riesgos, cumplan objetivos que nos permitan "estudiar con profundidad y rigor técnico los principales problemas a los que se enfrenta "este riesgo".

La profundidad, viene dada aquí por la aplicación de las propias técnicas de introspección.



El rigor técnico, por el especial trabajo en los campos de la psicología y sus complementarios de cuantos componen el concimiento del her humano.

Hace algún tiempo lei de un maestro o "gurú" indio, que los psicólogos son los "curas" de esta "nueva" era. Es cierto que en este tiempo de cambio, la inquietud de búsqueda ante la incertidumbre existente en todos los planos, material y humano, se dirige hacia el encuentro de un significado como respuesta debida que recoge desde las ideologías religiosas hasta las agnósticas, pasando por un centro común de conocimiento de nuestro propio yo, desde nosotros mismos.

Es en ese punto de encuentro y confluencia de la espiritualidad, donde la psicología humana, tiene la aplicación de su desarrollo, aunque todavía inicialmente.

La psicología humanística, a través de sus distintos abordajes, (gestalt, transpersonal, transaccional, centrada en la persona) enfatiza la capacidad potencial del individuo para desarrollar sus propios recursos de mejoramiento y para hacerse cargo de su vida.

Sin embargo, son los conceptos de ética y valores, los que están introduciéndose, con cada vez más frecuencia e intensidad, en el área empresarial como vías de formulación y estrategia de futuro, al amparo de una necesidad social, la del crecimiento gerencial.

Utilizando un principio de medida segurador, la máxima frecuencia e intensidad equivalen al riesgo de mayor gravedad, sólo que la gravedad,

aquí significa que puede ocurrir en cualquier momento el estallido, el "boom" del humanismo empresarial.

Y es un riesgo grave, al que se va a ver sometido el sector que va ha hacer tambalearse y caer no sólo estructuras organizacionales , sino empresas en su totalidad.

Un rápido cambio de un componente tan vital como el humano en la empresa, en sus actitudes de valoración de necesidades, (cuya parte básica, soporta cada día en mayor medida, la propia institucionalización de una política democrática) y la presión ejercida por el cambio de preferencias de los clientes-consumidores, la sociedad en su conjunto no podrá ser soportado por quienes, preocupados de lo inmediato, busquen un fácil y/o rápido beneficio, o bien, atender al trabajo de "fontanería" que requiere las cambiantes circunstancias de mercado.

Tratando de competir con dos de los componentes de la empresa, capital y patrimonio, en detrimento del equilibrio del tercero, el humano, serán anulados por el esfuerzo descompensado, desgaste y errores de su propia competitividad.

Es el nuevo y antiguo "capital" humano, quien vuelve a cobrar la importancia total que le corresponde en las empresas.

Hemos debido de olvidar que una sólo persona sin más medios que ella misma (ni económicos, ni patrimoniales) ha sido, es y será capaz de generar y realizar cualquier sorprendente empresa.

Son tiempos para el resurgimiento "de los valores del niño/a", imaginación, creatividad y esto sólo puede producirse en "un ambiente infantil", de espontaneidad, y naturalidad.

Des-educar, reconocer son palabras que tendremos que escuchar frecuentemente y "asignaturas" que tenemos que superar dentro y por nosotros mismos.

Para mí, antes de iniciar un desarrollo de nuestra individualidad, y ~~un~~ mirar hacia adentro a fin de integrar lo que, aparentemente, permanece oculto al mismo tiempo que manifestado físicamente, somáticamente, precisamos conocer nuestro punto de arranque, evitando así el desequilibrio que surgiría de intentar avanzar en una dirección, sin saber los desplazamientos en nuestra personalidad que ello puede originar.

Debería ser una opinión más experimentada que la mía, la que opinase sobre si es previa, paralelamente o con posterioridad cuando pueden y/o deben realizarse trabajos de desbloques.

En mi conocimiento, os diría que paralelamente. La liberación de tensiones afecta de tal modo a la claridad de entendimiento, que resulta ser las herramientas correctas para confirmar nuestra certeza o engaño en la valoración del punto de partida. Es una buena manera de aceptar ya, el autoengaño y dar base a un concepto que yo utilizo frecuentemente con la frase de que "mi seguridad es mi propia inseguridad".

Querreis saber ya, que técnicas os propongo; pues bien, para conocer nuestro "sentido" de la ética y nuestra propia consideración de valores y determinar la dirección en que nos queremos mover:

- Trabajo de axiología.

Mediante un proceso axiológico podemos explorar nuestro sistema de valores y comprender como influye en diversas facetas de nuestra vida. El estudio del código valorativo empleado, nos revela aspectos importantes de la personalidad, concretando asuntos posiemáticos y posibilitando el re conocimiento de los recursos y potenciales a desarrollar.

La axiología, es la ciencia que estudia los Valores y se relaciona estrechamente con la filosofía, la psicología y la economía.

Su aplicación en el mundo laboral nos ayuda a comprender las dificultades que encontramos en el trabajo cotidiano: ante la tarea específica que realizamos, en las relaciones interpersonales, y en las relaciones con la empresa. Al mismo tiempo, podemos globalizar y movilizar los recursos personales de que disponemos, para un desempeño satisfactorio y equilibrado de lo que llamamos "el trabajo".

Un curso introductorio, diseñado para conocer y desarrollar los valores personales en el mundo laboral ("Valores y Empresa") tiene una duración de 8 a 12 horas.

Para tomar contacto con nosotros mismos y empezar a reconocer nuestras posibilidades y procesos de bloqueos que las limitan:

- Trabajo de autoconocimiento.

Procura la integración de la experiencia corporal, emocional e intelectual. La realización creativa de nuestra naturaleza humana.

Un recorrido, una primera toma de contacto con la totalidad de nuestro ser.