

individuales 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".

Para Konopka pues, (y para mí también, pero no de igual modo) queda claro que la obligación de la dirección estriba en la capacidad de influir como función directiva de control.

Ahora bien, ¿hasta que punto la capacidad de "influir" en determinados niveles de desarrollo personal no conlleva una utilización y/o manipulación aún cuando sea con modelos de empresa paternalistas?

Creo sinceramente que la capacidad de libertad de elección debe de respetarse absolutamente, por cuanto que la propia motivación es el único requisito válido y totalmente preciso para una actitud de conocimiento, desarrollo y cambio (si procede y decide) personal.

Esta cuestión debería ser objeto de una mayor extensión y ofrezco realizarlo en el más corto espacio de tiempo que me sea posible. Tengamos presente que, tras el paso de las experiencias pilotos que se realicen en el campo de una determinada corporación o empresa, sus resultados, van a plantear seguidamente, la oportunidad y/o conveniencia de su implantación?, ofrecimiento?. La inserción de dos niveles humanos con apreciación de inquietudes y valores diferentes puede parecer conflictiva, en una primera visión. Adelante ya, para evitar confucionismo que no sólo no lo es, sino que resulta tremendamente enriquecedora y coadyuvante para el desarrollo de todo el componente empresarial. Es la esclera que permite subir más deprisa a unos y hacer que los demás se incorporen o desistan de



de "escalar" en cualquiera de los dos aspectos, humano (por indiferencia aversión), o material (por el reflejo del ejemplo de sus compañeros).

Volviendo a éste trabajo de Konopka, quiero también sugerir atención en los párrafos siguientes:

"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".

¿Se refiere Konopka a la amplitud y compleja interrelación de la realidad que se escapa de la capacidad de comprensión habitual y/o de la automotivación necesaria para su entendimiento?...

¿Es innegable que la realidad deba reducirse con el fin de que sea de alguna manera comunicable e inteligible?... ¿No es la transmisión de la verdad incompleta, una forma de alienación?... Así lo considera después afirmando que una reducción de la realidad implica una pérdida de la esencia fundamental.

Quizás, en algún momento pueda compartir Konopka el tiempo necesario para asumir la prioridad de reducir una realidad al objeto de permitir su comunicabilidad e inteligibilidad.

Pienso, que la capacidad de descubrir por sí mismo, las propias limitaciones es un recurso y un valor propio de autoaceptación, necesario en el proceso de autoconocimiento y de integración tanto individual



como especialmente colectivo. Nadie puede dar más de lo que tiene, pero si debe intentar la superación de unos límites, la mayor parte de las veces inexistentes o compensables con otros aspectos personales.

Privar de esa oportunidad, si me parece realmente alienante si además (y coincido con él), "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".

El ser humano en su totalidad es la total realidad del ser humano. Si lo completo es perfecto, ¿por qué reducir su "tamaño", permitiendo el riesgo de incomprensión por parcialidad?

Cada cual debe de tener la opción de encontrar su verdad completa y de conocer sus limitaciones en un proceso de ejercicio de valores.

Si la falta de alienación es la que puede permitir un comportamiento innovador (creatividad, imaginación y reflexión) y estas cualidades personales deben de dirigirse hacia el beneficio de la organización, no integro en mí, un comportamiento de la función directiva que reduzca o sintetice por lo peligroso del trabajo o de sus diferentes apreciaciones la realidad si no es mediante una solicitud directa o consensuada, una manifestación de confianza de los miembros de la organización; esto, si se ría facilitar la creación de un ambiente totalmente innovador, con igualdad de exposición al riesgo por todas las partes y donde puede hablarse de compromiso mutuo, de "convertir el trabajo en una parte de la experiencia y existencia humana.

Ante un comportamiento realmente innovador, no debemos plantearnos, las viejas cuestiones de contraprestación sino de compromiso individual; el crecimiento personal y el re-conocimiento de los valores tienen que alcanzar sus objetivos en la autoconfianza y entrega, sólo así puede permitirse el desbloqueo y el desarrollo del propio potencial y ello debe de serlo por la totalidad de las partes de la organización con exposición al riesgo no calculado.

¿Qué es Triunfar en la Vida?

Cuando conseguimos todo lo que necesitamos, sentimos que aún nos falta algo. Obtenemos ese algo y advertimos que subestimamos cosas básicas. ¿Qué es tener éxito?

¿Ante quién nos sometemos a ese examen?

¿Acumulamos bienes o vacíos?

por Juan Carlos Kreimer

Tengo muy presente una sensación molesta de mi estancia en Londres: la que despertaban en mí muchos turistas que veía llegar y en cuatro, siete o catorce días, recorrían los lugares más comunes de la ciudad, se compraban todo cuanto les permitía embarcar su compañía aérea y dejaban detrás una estela de algo más potente que las tarjetas de crédito utilizadas. Me refiero a sus imágenes de personas que han "triunfado." Nadie les preguntaba cómo, ni por qué medios, ni para qué necesitaban adquirir tantos aparatos electrónicos, tantas camisas más o menos similares, para qué congraciarse con tantos placeres estéticos en tan poco tiempo. Tampoco si eran felices con ese "logro", ni si habían hecho cosas placenteras o vergonzosas para juntar esas Libras que gastaban a una velocidad sideralmente mayor a la que cualquiera de los habitantes necesitábamos para ganarlas. En sus rostros había una sonrisa, una seguridad, una desfachatez, una prepotencia que, por momentos, me confundía y me hacía repasar escalas de valores que quería reconstruir para mí.

Parecía que las personas que a determinada edad no habíamos conseguido encarrilar una producción e ingreso de dinero que nos permitiese trascender los niveles de vida de nuestros medios de origen —o, en el caso de los nacidos de padres pudientes, mantenerlo—, o si no disponíamos de una estabilidad económica, hiciéramos lo que hiciéramos, éramos unos pobres tipos. Puse *éramos* y no "éramos considerados", porque el consenso resultaba tan poderoso que el prejuicio no sólo valía para los emisores sino que también nos impregnaba a los destinatarios.

Muchos hombres y muchas mujeres que apenas obteníamos de nuestro trabajo lo necesario para cubrir necesidades básicas, nos manejábamos con otros supuestos. Que un inmigrante hubiera publicado un par de libros, habitara el último piso de una casa, en uno de los cuartillos reservados para el servicio o las empleadas y viviera rigurosamente al

día, era un signo de su incapacidad para adaptarse a las reglas del juego social.

ESPEJISMOS

Muchas veces nos preguntamos a qué se debe esta absurda confabulación de intereses y temores que se introducen en nuestros pensamientos cuando menos lo esperamos. Nos hacemos la ilusión de que las posesiones y las posibilidades materiales son más valiosas que las realizaciones personales, el desarrollo de capacidades y la habilidad para mantenernos fuera del esquema "tanto tengo = tanto valgo." Inclusive esa realización personal, ese desarrollo de capacidades y cualquier habilidad, si no aparece acompañado por una correlativa retribución económica, se torna insignificante. Especialmente a esa hora del día en que hacemos las compras o cuando estamos en camino de un lugar a otro y vemos en un escaparate que un abrigo (u otra cosa que nos gusta mucho) cuesta más de lo que disponemos.

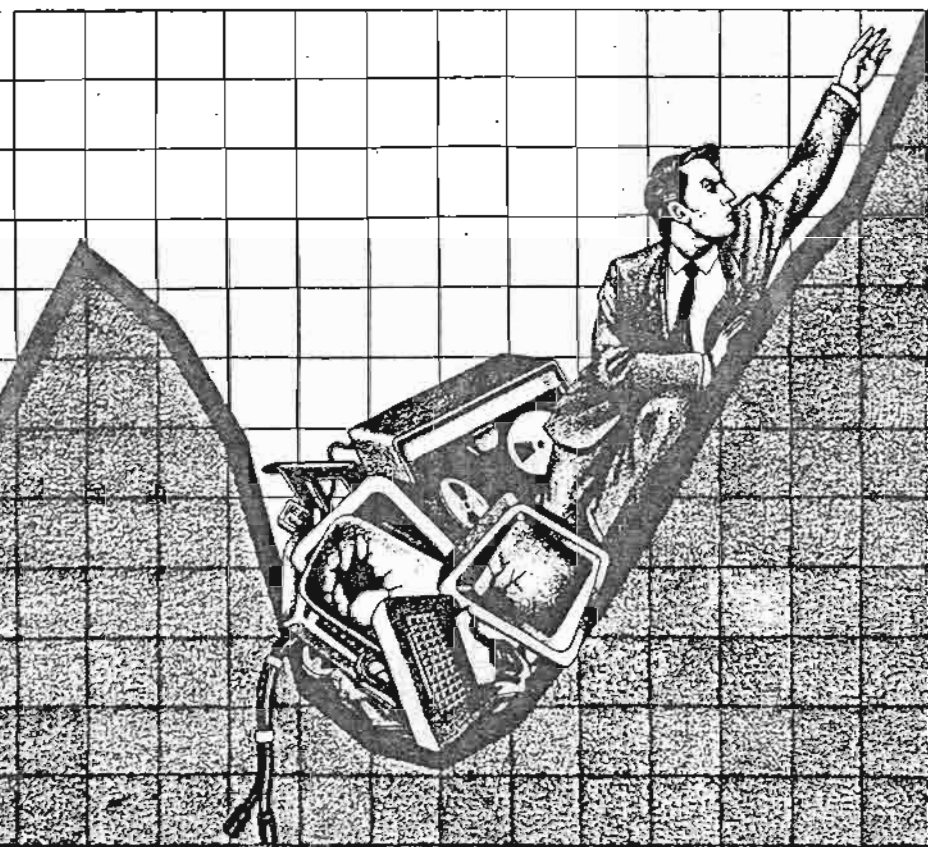
Triunfar, ser uno de Los-que-triunfan-en-la-vida, se mezcla en esos momentos con la mera capacidad de compra. No es sólo por lo que nos abrigaría

esa prenda: también por el cambio que significaría en nuestro aspecto a nuestros ojos y a los ojos de los demás.

Casi nadie progresa en términos económicos y sigue siendo el mismo que esperaba en la fila del autobús de las ocho menos diez, o que hacía las compras personalmente en determinada verdulería. Con nuevos y mayores ineresos suelen aparecer nuevas y mayores necesidades que desjerarquizan las básicas. Por ejemplo: lo gastado en el seguro del automóvil iguala una quincena de supermercado. Y cuando la suerte quiere que el precio de aquel abrigo esté al alcance de lo que podemos pagar, aparecen otros elementos inaccesibles. Y la rueda sigue girando. Las situaciones sociales en que intervenimos quieren entonces que deseemos otros objetos distintos de los que nos preocupaban al comienzo.

Los bienes de capital son la vara casi exclusiva con que se mide el desarrollo suscitado por el verbo *triunfar*. Nadie (o muy, muy pocos) podemos escapar de esta supervalorización de lo económico cuando intentamos hacer una evaluación de nuestra persona con respecto a las metas que alcanzar o alcanzadas.

A medida que ganamos más y tene-



mos más, también tememos más perder lo adquirido. Cuando carecíamos de cuentas bancarias e ignorábamos solicitudes de crédito y declaraciones fiscales de bienes, esa abstención pasaba inadvertida. Tan pronto como conseguimos algo y nuestro patrimonio comienza a crecer, cambia también el consenso familiar, de barrio, social, laboral e impositivo.

Tener más efectivo transforma lo *afectivo*. Aunque no hagamos ostentación de lo-que-tenemos, lo que hagamos comienza lentamente a ocupar más lugar y peso en la totalidad que somos, en nuestras decisiones. ¿Somos también una casa de doscientos metros cuadrados? ¿Somos un automóvil nuevo o a estrenar? ¿Somos un capital enorme a plazo fijo renovable?

Esas prolongaciones materiales que tantas facilidades nos dan, que tantas especulaciones nos permiten y a veces tantos insomnios nos causan, facilitan una confusión entre la sensibilidad de vivir y la seguridad de poder sobrevivir sin angustias materiales. (¿Las angustias pueden ser materiales?) Parece como si fuéramos personas "realizadas" más por lo que ya realizamos que por la capaci-

dad para volver a realizarlo en cualquier momento. El dinero se confunde con la disponibilidad para ganarlo.

Todo vale lo que vale en el mercado. Hasta nosotros mismos. Nuestro precio oscila en función del trabajo que hagamos. Más que por su calidad, por la posibilidad que tengamos de venderlo. Poder de venta y poder adquisitivo sacan chispas cada vez que entramos en un centro comercial. El lugar poco importa: casi todos son iguales. Iluminados siempre con luz artificial recurren a las mismas argucias para vender. No hace falta ir a comprar nada: basta con abrir los ojos. Sin exagerar lo que vemos, los colores, las luces, la música, la reverencia de los vendedores ante nuestro dinero, cheque o tarjeta de crédito, la presencia de las escenificaciones y modelos con nuestros cuerpos que nos muestran cómo los luciríamos, todo conforma una liturgia particular. ¿A quién no le produce un escozor molesto cuando, al pasar, se descubre un fiel de ese culto?

Si un mito creamos, es la transformación de Los-que-triunfaron-en-la-vida en modelos de identidad aceptables. No son los héroes de ninguna de las películas que nos apasionan sino personajes

reales que han sabido convertir en "renta" lo que hacen. El mito es tan poderoso que hasta cuando consideramos a algún triunfador en la acera de enfrente o en una posición contraria a la nuestra, sin notarlo tendemos también a imitar algo en ellos para alcanzar una variante del mismo triunfo. Cualquiera sea el oficio que practiquemos. Cambian los modelos, las contingencias, los personajes, el pedestal, pero la conducta se mantiene idéntica ante nuevas imágenes y semejanzas.

Cuando esos patrones de identificación se producen entre todos, sin que lo percibamos, van infiltrándonos dosis de *obediencia*. Seguir las pautas establecidas por el comportamiento al gusto de esas minorías que triunfan y nos sonríen desde la televisión es un caso inmediatamente anterior al consumo de los productos anunciados: lugares de turismo, automóviles, inversiones, ropa interior o alimentos que Los-que-Triunfan a veces ni siquiera han probado o ni piensan hacerlo.

No importa que sus vidas privadas sean una catástrofe: sus pautas observables de conducta son reglas para todos.

Oímos permanentemente los consejos de los ídolos. Detalles, reales o manipulados para la prensa, de sus biografías, sirven para que muchos obviemos pensar en los nudos de nuestras propias biografías. Todos estos mitos entran muy bien en la civilización de la abundancia. Es común infundir entre los más jóvenes el amor al trabajo —trabajo que los llevará a vencer en la vida, les dará opulencia y hasta el "merecido descanso." Aquí cabría preguntarse hasta qué punto el vicio del trabajo hace que muchos no tengan otras motivaciones que el "merecido descanso."

Vencer en la Vida = dinero + status. La fórmula es una creencia —convicción, diría— que viene de familia. Tal marco tiende a modelar a cada uno de sus miembros según normas preestablecidas. Cualquiera, antes de nacer, probablemente ya tenía un destino marcado —al menos en la cabeza de sus padres. En

las familias, el mayor premio que puede dar un hijo a sus padres es un bonito título universitario. En una época se buscaba que fuera en el área de la medicina, la abogacía, la ingeniería; hoy, en electrónica o en gestión empresarial. En caso de que esto no sea posible, tal vez su familia se contente con un segundo premio: que sea comerciante. Eso sí: ha de tener éxito... y lógicamente el éxito debe ser medible en estricto sentido económico. El dinero compensará la falta de cultura, sensibilidad, contacto con sus necesidades reales como individuo. Más aún: con título universitario y todo, dinero y bienes materiales siempre acostumbran a anteponerse a la calidad profesional en comentarios del estilo "Scrá un excelente médico, pero no tiene dónde caerse muerto."

¿Cuántas veces oímos decir a alguno de nuestra generación: "¿De qué me ha servido tener una licenciatura para ganar tan poco, no tener automóvil, vivir en casa alquilada?"

Triunfar en la vida es una tarjeta de oro que todos los hombres queremos llevar en un pliegue de la billetera, en el bolsillo interior de la chaqueta, junto a nuestro corazón. Casarse Bien es el equivalente femenino del título universitario obtenido por los varones y/o de su capacidad para ganar dinero. Casarse bien y pronto, para no provocar sospechas y comentarios en la familia. "¿Qué pasará que nadie repara en ella? ¿Qué cosa intolerable descubrirán los hombres para no apreciar su belleza física o su bondad? ¿Acaso no es virgen? ¿O dejó de serlo?"

Que falte madurez y sobre precipitación apenas cuenta. Muchas mujeres que se adhirieron a la premisa: "Mejor divorciarse que no haberse casado nunca", todavía siguen casadas, unas cuantas deseando que algún acontecimiento mágico venga a hacerles la vida más interesante. "¿Vamos de compras?", "¿Viajamos al Extranjero?"

Los padres inculcamos estos valores en nuestros hijos con nuestros actos y no tomamos demasiado en consideración

Existen muchos hombres ricos que al montar su colección de cuadros llaman a perfitos para escogerlos. Quiero decir: buscan a otros para que decidan por ellos lo que es bueno en la vida. Yo no voy a decidir por usted. Ni a responder qué es y qué no es vencer en la vida. Me doy por satisfecho si logro hacer algo en estas páginas para que se dé cuenta de que es usted quien decide.

lo que ellos piensan. Sabemos que, por ahora, no se creen esta filosofía de los Triunfadores, mas en algún momento crecerán —cuando tengan un título, o se casen, o entren en el mercado de trabajo.

La mayoría cree que precisa riqueza; que si no la consigue no podrá vivir y que es mejor que lo entienda cuanto antes, al menos mientras le queden fuerzas y coraje para empezar de cero.

No hace falta definir con imágenes la palabra éxito ni calcular su peso entre las motivaciones de nuestra cultura. Por ese éxito-dinero-consumo estamos pagando un precio caro: la pérdida paulatina del contacto con lo que sentimos. Y cuando digo "lo que sentimos" no hablo de una primera persona del plural generalizado sino de lo que siente realmente cada uno: algo único, no uniforme; individual, diverso, múltiple.

Necesitamos ejercitar nuestras mentes, como pide el economista católico E.F. Schumacher, para distinguir entre ambas. "La unidad en el interior de nosotros mismos es la manera de ascender, de servir a la ley de Dios. La uniformidad provoca angustia existencial."

Exito social o aislamiento, dinero o ideales. Ni siquiera podemos pensarlo mucho: los días pasan de prisa, cada vez hay menos tiempo para esa actualización del contacto con las necesidades propias, para reflexionar sobre el sentido que le damos a esta encarnación. Los viejos sueños van adormilándose, escuchamos cada vez menos esas preguntas que nos hace una vocecita interior: "¿Estoy haciendo actualmente lo que me propuse hace algunos años? ¿Estoy haciendo lo que he elegido para mí?"

Ideales = tonterías, tendemos a pensar. No hay espacio para esa clase de duda en la carrera hacia el éxito. Todo se reduce a uniformarnos con Los-que-Triunfan. La autoestima es simple: "Tengo problemas. Todo el mundo los tiene, y nadie se muere por eso." Realmente, nadie se muere: pero sí deja de vivir. Y la diferencia entre morirse y dejar de vivir no es puramente filosófica, ni divagación para intelectuales aburridos en una noche de lluvia.

Cada día más personas entienden que los conceptos vigentes de fama y fortuna no las hacen más felices sino que meramente resuelven situaciones ligadas con la necesidad de sobrevivir seguros en el cuerpo material. Los que apuestan a Triunfar en el mundo de los objetos, cada día están más lejos de lo que sienten por sí mismos: algunos se embrutecen, otros se superficializan. Unos y otros suelen confundirse y en la vida afectiva, de relación, aplican esquemas y reglas manipulatorias que ya han aplicado con éxito en el ámbito laboral. Las personas se convierten así en instrumentos para fines; el trabajo y la compañía de otras personas se convierten en tapaagujeros para no estar solos y vérselas frente a frente con muchísimas trivialidades evidentes. "Esto conviene disimularlo. No sea que nos consideren infelices a pesar de haber obtenido todo lo que supuestamente trae la felicidad."

Cuando comencé a descubrir en las caras de los turistas los síntomas de estas contradicciones, a ver que muchos familiares y amigos también me traían estas incerdumbres, me tranquilizaba pensando que otra forma de vencer era no necesitar demostrar nada ni ganarle a nadie. Si alguien vence, otro pierde. En tanto yo me sintiera un perdedor, les consideraba a ellos como los triunfadores. Cosía por enésima vez un botón de un trajinado abrigo azul y recuperaba el sentido de *experiencia personal* en cada puntada; y cuando aparecía la imagen de alguno de Los-que-triunfaron-en-la-Vida, invariablemente me pinchaba el dedo con la aguja. □

7.- UNA RECOPIACION COMENTADA DEL
PENSAMIENTO ESCRITO HASTA EL MOMENTO
ANTE UN NUEVO PARADIGMA.

Os decía al principio de ésta parte que yo también consideraba la vida como un juego.

No había hecho más que acabar de escribir esa parte, cuando llegó la revista "Ser uno mismo" del mes de Marzo y un corto y hermoso trabajo hablaba sobre ello. Como además su título es muy sugerente en relación con el mundo de la empresa y sus riesgos, os lo acompaño.

Es una estupenda síntesis de la interrelación que debe existir, en mi opinión, entre los nuevos modos de hacer en la empresa, los valores humanos y la proyección social que debe existir en los negocios.

La sencillez de estructura del trabajo y la exposición que en él se hace de las 14 lecciones de Mira Bai Busch refunden observaciones que son todo un código de conductas para la administración de empresas.

Art. La espiritualidad en el negocio.

No dudo, si afirmo que es quien ejerce el control o dirección de una organización o empresa quien puede y debe facilitar en mayor medida el establecimiento o el desarrollo de una cultura empresarial acorde con una mayor consciencia actual y de proyección hacia el futuro.

Sin embargo, deberíamos de reconocer el compromiso, igualmente importante a éste respecto, de quienes ejercen funciones de asistencia tanto a la dirección o coordinación general como a las distintas áreas de la empresa. Puesto que de los objetivos son partícipes todos los niveles, de los medios para su obtención, también lo son.

Y con ello debemos entrar a considerar la receptividad y el autoritarismo como estilos de "dirección" tan en contraste como los componentes de todo cambio transformador.

Si "algo" está "entrando" en las empresas, "algo" tiene que estar "saliendo".

Ello conforma unos estilos diferentes que integran todo una "habilidad" que favorece el desarrollo de las tendencias innovadoras por su inserción total con los objetivos personales del equipo humano de la empresa.

Es todo un reconocimiento a la autenticidad y a la coherencia entre el personal y profesional.

Estos modos abiertos, de ser con los otros, interactivos en el modo de resolver problemas constituyen conductas que, Miguel A. Torcida, denomina asertivas-receptivas, en su trabajo de perspectivas de cambio en los modelos de dirección.

Un estupendo trabajo que debo acompañar.

Art. Jefes Asertivos-Receptivos.

Este trabajo que habéis leído, hace referencia a otro de John Heider, "Tao del liderazgo", que debéis conocer.

Si M.A. Torcida dice, el qué hacer para producir un cambio en nuestra manera de dirigirnos y de dirigir, el "como", nos queda señalado por éste método de liderar, antídoto contra el autoritarismo.

Art. "El Tao del Liderazgo"

Si no os acompaño ahora, el trabajo de Norberto Levy, que cita también M.A. Torcida, os faltará elementos para que la relación entre el individuo y sus actos puedan daros una visión más amplia de la miniestación en el organismo, del desequilibrio interior-exterior o de la falta de integración que pueda existir en nosotros como seres humanos.

Yo mismo, pasé por ello hace 13 años, "toco madera", pero me temo volver a pasar algo así. Hoy al menos, conocido el origen, se que, cómo y cuándo, poner los medios para evitar las posibles desviaciones que en mi camino se producirán. Que sepa hacerlo o no, es mi propio riesgo y ejercicio de la libertad que acepto y dirijo.

Hoy, como os he contado páginas antes, considero que fué el mejor regalo de la vida; me hizo intentar (y casi lo ha conseguido) volver a mí y reencontrarme.

Que ello os anime si estáis en el proceso, y os permita poner una actitud positiva, sin recelos ni temores. Es una necesidad motivada por la propia transformación que, ya, estáis realizando y una experiencia que tiene que vivir cada uno, aceptando su cuota de riesgo en la elección del propio sistema de vida.

Art. VENCER.

Intento plantear, en este trabajo, mi personal experiencia, la verdad de cuanto he tenido que valorar y superar hasta el momento, trtando de gerenciar mi propio riesgo como ser humano.

La recopilación e interrelación que supone, entre el "material" que acompaño y los retazos que aporte personales, no hacen sino tratar de presentar unos medios para que cada uno se aperciba de su estado, de su punto de partida o de desarrollo y acercarle sin temor el tema del riesgo humano.

Una mente abierta permite entender como respuestas a nuestra inseguridad e ignorancia nuestras dudas y nuestras mentiras.

Creer es re-andar el camino, introspectivamente para dar respuesta a nuestras inquietudes.

La verdad, la autenticidad, empieza desde el niño, por esto, el artículo que sigue, "Mentiras por Verdades" de Adela Costas, puede ser muy útil para reflexionar sobre nuestras limitaciones y la ilimitada naturaleza del ser humano que, en potencia, poseemos desde el primer momento de vida.

Art. MENTIRAS POR VERDADES.

Y sí con cuanto incluye, (y no de relleno), en ésta parte del trabajo, he podido seros de utilidad, mi compromiso estaría doblemente cumplido.

Servir, de algún modo a otros, al mismo tiempo que manifestando y expresando mi persona y mi realidad es mi modo de acercarme a todos vosotros.

También yo intento ser yo mismo y ser útil.



El artículo de Ram Dass y Paul Gorman, "Ser útil es ser", que continúa, da la idea de servicio que la propia actividad de dirección, gerencia y toda clase de actividad personal o laboral puede proporcionarnos a nosotros mismos y a nuestra interrelación y desarrollo con los demás.

Ar. SER UTIL, ES SER.



ESPIRITUALIDAD EN EL NEGOCIO

Un collage de opiniones sobre cómo crear consciencia en el plano empresarial y encontrar la satisfacción espiritual en la vida cotidiana.



Aunque muchas personas creen que tener un negocio es la antítesis del crecimiento espiritual, otras ven en la empresa una oportunidad perfecta para ver cómo serán sus ideales en la práctica. En los últimos años, Bob Schwartz, desde el Centro de Conferencias de Tarrytown, USA, ha sostenido la idea de que las personas socialmente conscientes o espiritualmente orientadas podrían ayudar a crear una vida mejor introduciéndose en el mundo de los negocios. Según Schwartz, los pequeños empresarios están siempre sobre el filo de la innovación y el cambio social; un pequeño negocio, siendo inherentemente más flexible que una gran institución, sería un buen vehículo para transportar nuevas ideas a la sociedad.

Un grupo de gente que ha probado esta teoría es la del Briarpatch Network del área de San Francisco. Esta organización fue creada por Dick Raymond, quien publicara el primer Whole Earth Catalogue, y se trata de una red o *network* de pequeños negocios unificados alrededor de ciertos valores comunes.

Michael Philips, otro de sus fundadores, afirma que "Nuestra asociación se propone transmitir una serie de valores: apertura, compartir, servir al público a

través de un negocio. La red consiste en varios miles de individuos en los Estados Unidos que se reconocen y se han encontrado unos a otros mediante intereses compartidos. Lo que tenemos en común son nuestros valores y el goce y excitación que hallamos en nuestros trabajos".

En esencia, la red tiene tres valores en común: "Estamos en el negocio porque lo queremos; nuestra recompensa es servir a los demás, en lugar de amasar grandes sumas de dinero; y compartimos nuestros recursos unos con

otros, en especial nuestro conocimiento en los negocios, lo más que podemos. Una de las prácticas comunes es la de mantener todos los libros y balances financieros abiertos al público".

El Briarpatch Network está activo sólo en San Francisco, pero sirve como modelo que puede ser desarrollado en otras partes. Sus miembros almuerzan o se reúnen para discutir sus problemas y desafíos, y tratan de que su política sea la ayuda mutua: básicamente, han reemplazado la competencia por la cooperación. Es una especie de

Cámara de Comercio Alternativa.

MiraBai Bush, el fundador y director de la editorial Illuminations, ha colaborado en la emergencia de una práctica más consciente en el mundo de los negocios con sus "14 lecciones que aprendí tratando de administrar una empresa consciente":

1. Considerar a la empresa como un organismo vivo, siempre cambiante; un proceso en vez de una institución, un ser que requiere atención continua y espontánea para que crezca efectivamente. Como al tao: si crees que lo conoces, entonces no lo conoces.

2. Practicar compasión y empatía. La verdad básica de que no estamos separados unos de otros es tan fundamental para las relaciones en la empresa como en el resto de la vida. La competencia es sólo saludable cuando recordamos que todos estamos cooperando en una tarea mucho más grande.

3. Mantener los pies en la tierra. Ejercitar el sentido

Espiritualidad en el negocio

viena de página anterior

común y las soluciones sencillas. Evitar el hábito de actuar en la práctica nuestras ideas sobre cómo las cosas "deberían" ser. El estómago (el hara) es el centro de los negocios (informado, claro está, por el amor y la sabiduría).

4. Esforzarnos por crear un ámbito feliz de trabajo. Beneficios como un salario adecuado, vacaciones, etc., no traen la felicidad; simplemente evitan que la gente se sienta infeliz. La felicidad en el trabajo depende de una relación estimulante y satisfactoria con la tarea que uno desempeña.

5. Cuidar el producto. Estamos añadiendo más "cosas" en el medio ambiente. Asegurémonos que esas cosas están en armonía con nuestros valores.

6. Rearticular continuamente los valores que sostienen a la empresa. Las demandas cotidianas de cada situación de trabajo tienden a eclipsar las motivaciones más profundas.

7. Crear estrategias efectivas; ello ayuda a recordar que el negocio es un juego, además de dar flexibilidad y fuerza. Las artes marciales han enseñado a los japoneses una larga tradición de estrategias honorables. Cuanto más amplia es

nuestra opción de posibles respuestas a una situación, más grande será la posibilidad de éxito.

8. Decir siempre la verdad. Si ello parece contrario a las demandas del mundo de los negocios, leamos a Gandhi.

9. No entrar sólo por el dinero. Reconozcamos que una empresa saludable y en crecimiento necesita dar buenas ganancias, pero si el centro de atención es volvernos ricos, entonces no vale la pena.

10. Mantener diversidad en el resto de nuestras vidas. Recordemos nuestras otras prioridades. No nos dejemos confundir por la opción de atender un seminario sobre inversiones o una comida con nuestros hijos. Tomémonos muchas vacaciones. Meditemos o hagamos todo lo necesario para recordar que no somos la única persona detrás del escritorio.

11. Alentemos el crecimiento personal. Aumenta la productividad.

12. Empleemos gente a quienes creamos, que compartan nuestros valores. Eso es casi siempre más importante que sus habilidades.

13. Recordemos que el fin nunca justifica los medios. El proceso es todo lo que vale; el fin es condicionado por los medios.

14. Juguemos.

Jefes asertivos-receptivos

Hace algunos años mis hijos me visitaron en la habitación que yo tenía asignada en la casa de huéspedes de una empresa del Interior, a cuyo plantel directivo yo estaba, por entonces, capacitando. Cuando uno de los niños (que en aquel momento tenía 8 años) vio el casco de protección amarillo que la empresa me había provisto, rápidamente se lo colocó en su cabeza y, contando con este vital elemento dramático, impostó su voz y con un gesto duro y autoritario les espetó a sus supuestos e invisibles subalternos presentes en su fantasía:

—Usted, obrero, se me va enseguida a hacer tal cosa y usted no se distraiga de lo que está haciendo, que ya viene atrasado. Usted corra a buscar tal cosa y tráigala aquí, inmediatamente.

Al oír esto no pude menos que reírme porque lo que se le ocurría a mi hijo era exactamente lo contrario de lo que yo trataba de inducir en los planteles directivos que capacitaba. Sin saberlo, él estaba representando toda una cultura organizacional de estilo de conducción e interrelaciones personales que desde hace algunos años está llegando a su fin: la del su-



"Algunos artículos publicados por Ser Uno Mismo —desde las propuestas de Virginia Satir acerca de la Autoestima, de Abraham Maslow sobre los Valores del Ser, los cambios de paradigmas enunciados por Marilyn Ferguson... hasta las enriquecedoras reflexiones de Norberto Levy sobre el conflicto interior—nutren este enfoque del rol que a veces padecemos y a veces ejercemos: el de jefe."

por Miguel A. Torcida

pervisor (jefe, gerente, director, presidente o cómo se quiera llamar, mientras tenga gente a cargo) agresivo y dominante. La del jefe que (¿tal vez también padre o madre?), en el afán de alcanzar sus objetivos, influye en los demás violando sus derechos personales, no permitiéndoles que se expresen, que disientan, que aporten diferencias. Adopta así una actitud que trasluce que si él "gana", sus subordinados pierden ya que, si ellos le "ganaran" a sus órdenes, él "perdería". De esta manera defiende sus objetivos menospreciando y anulando al otro en su individualidad, sin percibir que el otro juega de compañero y no de rival en ese conjunto o pequeño sistema productivo, y dejando de percibir, por ende, que la efectividad (capacidad de alcanzar un objetivo) y la eficiencia (haciéndolo con un uso adecuado de los recursos), se tornan así más difíciles de lograr, más complejas para desarrollar cotidianamente.

¿Qué es lo que ignora este tipo de jefe agresivo y dominante? ¿Cuál es el conocimiento al que su inmadurez, emocional no le permite acceder naturalmente?: aquel que nos permite aprender

que el objetivo puede ser mejor y más fácilmente logrado cuando "el jefe" logra integrarlo con los objetivos personales de los miembros de su equipo —el Principio de Integración, según Douglas Mc Gregor; la habilidad para facilitar en su personal el desarrollo de su Tendencia Actualizante, según Carl Rogers. En esencia, es tratar de obtener de su gente lo mejor que ellos puedan aportar, creativa y espontáneamente; para alcanzar los objetivos organizacionales sintiéndose autorrealizados, según diría Abraham Maslow, o sintiendo la responsabilidad y el logro como propios, al decir de F. Herzberg.

Entonces, nos preguntamos, si este tipo de jefe tiende a desaparecer, si este paradigma de liderazgo no sirve porque es inefectivo e ineficiente, ¿qué clase de jefe lo va a reemplazar? El jefe asertivo y receptivo.

¿Qué es ser asertivo?

- Ser directo, franco y abierto al expresar naturalmente nuestros deseos.
- Comunicarnos con los demás sin agresividad y también sin sumisión.
- Ser independiente del juicio (¿o prejuicio?) ajeno al determinar nuestra conducta.
- Ser capaz de expresar y vivir los derechos y sentimientos personales sin avasallar ni desmerecer los de los demás.
- Conocer y aceptar nuestros límites y saber poner límites a los demás, sin agresión.
- No dejarse disminuir por otros, sin necesitar, para ello, disminuir al otro.
- No manipular al otro (meterlo en nuestros deseos contra su voluntad) a través de la culpa, la vergüenza, el amor propio o la "lógica aceptada".
- Saber defender nuestras ideas sin menospreciar las de los demás.
- Afirmarse en lo que uno es, aceptando la posibilidad de cambiar (o evolucionar) cuando uno mismo juzgue eso como positivo.
- Ser capaz de ver toda la botella, afirmando que está medio llena y no medio vacía.

Al releer y reflexionar sobre estas características me resulta obvio que convertirse en alguien asertivo no sólo nos permitirá ser buenos jefes, sino fundamentalmente buenas personas. Es decir, personas que a los demás les gusta tratar.

¿Qué significa, además ser receptivo?

- Cuando averiguamos, con interés por las necesidades,

INSTITUTO DE CIENCIAS PARAPSIKOLÓGICAS HISPANO AMERICANO

RAMBLA DE CATALUÑA, 7, 5º - 2ª - Tel. (93) 301 39 58 -
08007 - BARCELONA

CURSOS PROFESIONALES LEGALIZADOS
Diploma y carnet profesional

PARAPSIKOLÓGIA BÁSICA Y SUPERIOR - PSICO-CIBERNÉTICA -
RADIÓNICA - KIRLIAN - BIOINFORMACIÓN - HIPNOSIS - ENERGÍAS
PARAPSIKOLÓGICAS - QUIROANÁLISIS - TAROT - VIDENCIAS -
OCULTISMO - ASTROLOGÍA - AUTOCONTROL MENTAL

PLANES DE ESTUDIO PERSONALES Y A DISTANCIA
SUMINISTRO DE EQUIPOS PERSONALES Y PROFESIONALES:
CAMARAS KIRLIAN - EQUIPOS DE BIOINFORMACIÓN
SINCRO - INDUCTORES CEREBRALES (Máquina de la felicidad) -
EQUIPOS DE RADIÓNICA - INDUCTORES HIPNÓTICOS - etc.

Ambiente social agradable, con grupos de trabajo, charlas, investigaciones de campo. Organización de congresos, Jornadas, cursos fin de semana, etc, en diversas localidades. Profesorado altamente cualificado.

PARAPSIKOLÓGIA

LA MAS NUEVA Y FASCINANTE DE LAS CIENCIAS
SOLICITE GRATIS UN CUADERNO DE PARAPSIKOLÓGIA

RECORTE O COPIE ESTE CUPÓN:

NOMBRE _____
DIRECCIÓN _____
POBLACIÓN _____
C. POSTAL O PROVINCIA _____

SOLICITE INFORMACIÓN PRECIOS DESDE 1.750 PTAS./MES



INSTITUTO ERICH FROMM DE PSICOLOGIA HUMANISTA

Rector Ubach, 46, 1ª 1ª - 08021 Barcelona. Tel.: (93) 201 10 16: Información.
Madrazo, 113, Bajos, 2ª - 08021 Barcelona.

Año 12º de actividades didácticas, terapéuticas y de crecimiento personal. Equipo de 16 profesores y 15 psicoterapeutas y expertos en crecimiento personal.

- I. Instituto para la formación e investigación en Psicoterapia.
 - a) 37 programas diferentes (de 20 horas) para la formación en métodos psicoterapéuticos y de crecimiento personal.
 - b) 4 programas de Antropología existencial y 3 de Psicología evolutiva de la personalidad.
 - c) Supervisión grupal (2 seminarios permanentes) o individual.
Destinatarios: Psicólogos y otros profesionales de relaciones de ayuda
- II. Escuela de educadores de Comunidades de Drogodependientes (340 horas)
- III. Escuelas para el crecimiento personal y el Autoconocimiento.
- IV. Centro de Psicoterapia: Individual, de Pareja, Familiar y Grupal (7 grupos).
- V. Encuentros existenciales. De reflexión, meditación y diálogo acerca de cuestiones concretas sobre el sentido de la vida, actitudes humanizadoras en distintas áreas vitales, etc. Una mañana (festiva) al mes. Para personas con deseos de profundizar inteligentemente y respetuosamente en un cristiano, budista, etc.) (EN

de los otros, sin negar los propios, somos receptivos.

• Cuando somos capaces de ser empáticos con las circunstancias del otro. Es decir: percibir y comprender lo que el otro siente y/o piensa sin tener que compartirlo o rechazarlo. Percibir y comprender al otro desde el otro, desde sus valores. Eso significa ser receptivos.

• Cuando podemos facilitar un proceso obstaculizado en el otro sin decirlo (y aun sin saber) cómo el otro lo puede resolver.

• Cuando sabemos escuchar y, al hacerlo, el otro descubre su propia verdad.

• Cuando podemos hacer que el otro haga y se sienta bien con sus logros, sin haber hecho nada más que acompañarlo en el proceso.

A esta altura es casi imposible evitar el sentimiento de alegría y paz que me embarga al fantasear cómo serían las relaciones interpersonales, las organizaciones, las familias, si pudiéramos ser un poco más asertivos-receptivos.

Aquellos que hayan leído y sentido esas cualidades en el libro *El Tao de los líderes*, de John Heider (a quien tuve el placer de conocer personalmente y comprobar su coherencia entre su vivir y su escribir-decir), podrán sentir también esa alegría y paz a la que me refiero.

A mí me queda claro que las conductas asertivas y receptivas son los lados opuestos de una misma medalla (por lo que implica, me gusta más que "moneda"). Son modos abiertos, interactivos, de resolver problemas, de ser-con-los-otros. Pueden integrarse, pues parten de un mismo principio: una autoestima alta, fuerte (una "olla" alta, diría Virginia Satir).

Es emocionalmente posible e intelectualmente válido apreciar las ideas propias y las de los otros. Además, cuando esto es sentido profundamente, es una experiencia trascendente. Tiene sentido valorativo y práctico integrar asertividad y receptividad.

¿Cómo percibimos que estamos siendo asertivos y receptivos?

Cuando nos vamos convirtiendo en seres asertivos y receptivos existe una buena probabilidad de:

- Que la gente venga a nosotros con sus problemas.
- Que nos enfrenten cuando no están de acuerdo con nosotros.
- Que los otros quieran escuchar nuestras ideas.

*"Es sólo afirmándonos sin empujar
(asertividad) y recepcionando sin
someter (receptividad) que
podemos sentirnos amigos queridos
de nosotros mismos."*

• Que se encuentren nuestras miradas en los diálogos.

• Que nos hagan participar en tareas que requieran fuerza de acción y también flexibilidad reflexiva.

Este devenir en las interrelaciones personales, tanto cotidianas como de organizaciones, comienza en las décadas del '60 y '70, cuando el foco se diri-

ge hacia las necesidades, los derechos y el interés de los individuos dentro de las organizaciones. La preocupación ya no es únicamente (aunque siga siendo básica) hacer del individuo un miembro mejor de la organización, que se sienta más logrado en ella, o cambiar normas, pautas y culturas sino que, además, se acentúa la manera en que el individuo se hace cargo de sí mismo, de su conducta, de sus recursos para sentirse autorrealizado. 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.

La enseñanza de la asertividad viene ahora a reforzar esa tendencia de autoayuda, de automejoramiento. En *La conspiración de Acuario*, (Editorial Kairós, Barcelona, 1985), Marilyn Ferguson postula que esta tendencia significa alcanzar un cambio social global, paradigmático, a través de la suma casi infinita de los cambios individuales, "conspiradores en favor de una vida mejor".

Cada uno de nosotros tenemos el derecho y la potencialidad de perseguir nuestros propios objetivos y utilizar nuestros propios recursos para sentirnos, más que organismos, verdaderas personas.

Si bien en ese interactuar dinámico con los otros (*Gestaltung*, diría E. Pichon-Rivière) la totalidad son todos los que interactúan, en el mejor sentido afectivo uno viene primero. Es sólo valorizándonos y defendiéndonos nosotros mismos que podemos sentirnos bien, centrados y en paz. Es sólo afirmándonos sin empujar (asertividad) y recepcionando sin someter (receptividad) que podemos sentirnos amigos queridos de nosotros mismos; y es esencial que uno se sienta bien consigo mismo si es que desea sentirse bien respecto de los otros.

La nueva perspectiva es que las interacciones personales efectivas comiencen con uno, dentro de uno, poniéndonos en contacto con nuestros propios recursos, nuestros propios objetivos y nuestra madurez para producir el cambio, para evolucionar. Como seguramente avalaría ese gran terapeuta del sí mismo que es Norberto Levy, esto también se aprende. □

Un antídoto contra el autoritarismo entre maestros y alumnos, dirigentes y dirigidos. Tao significa "cómo": su método de liderazgo es darse cuenta de lo que ocurre para entender cómo ocurre.

TAO DEL LIDERAZGO

por JOHN HEIDER

Igualdad

La ley natural es ciega y su justicia es imparcial. Nadie escapa a las consecuencias de su conducta. Ser humano no es ninguna excusa.

El líder sabio no trata de proteger a nadie de sí mismo. La luz de la conciencia brilla del mismo modo sobre lo placentero y sobre lo displacentero. Los humanos no son mejores que el resto de la creación. El mismo principio que está en el interior de los seres humanos está presente en todas las demás cosas.

Tampoco un individuo es mejor que el resto de la humanidad. Todos valen igual. ¿Para qué tener favoritos? Al saber esto, el líder sabio no pretende ser especial. No habla a espaldas de nadie ni pierde el tiempo cuestionando los méritos de teorías adversas. El silencio es su gran fuente de fortaleza.

Como el agua

El líder sabio es como el agua. Ella refresca y limpia a todas las criaturas vivas sin juicios ni distinciones; libre y



sin miedos, penetra profundamente bajo la superficie de todas las cosas; fluye; responde; sigue la ley con toda libertad.

El líder sabio trabaja sin quejarse en cualquier contexto y con todo problema o persona que se presente. Actúa siempre para beneficio de todos y es capaz de servir más allá de cuanto le paguen. Habla simple y honestamente, interviniendo sólo para dar luz y armonía. →