

GPS interior

LIDERAZGO E INNOVACIÓN PERSONAL
EN LA VIDA Y EL TRABAJO



PRÓLOGO

La mayoría de las personas quiere completarse, ser más de lo que es hoy y avanzar para sentirse plena, feliz y con mejores resultados. Este libro navega en las diferentes facetas de un ser humano, desde lo externo, laboral y racional, hasta lo profundo, sentido y espiritual. Muchas de las preguntas más comunes que nos hacemos en nuestra vida cotidiana y en nuestro trabajo están respondidas en estas páginas.

En la vida personal, acostumbramos preguntarnos cómo cambiar, cómo dejar de lado la negatividad o cómo conseguir que nuestro estado de ánimo sea más positivo. A todo lo que tiene que ver con el cambio de uno mismo lo llamamos Innovación Personal. En la primera parte del libro, encontrarás las últimas respuestas efectivas que, sobre este tema, entrega la psicología, así como las metodologías de cambio personal.

En el trabajo, queremos saber cómo hacer para tener un mejor ambiente, qué hacer con los jefes negativos (sea yo el jefe o sea colaborador), cómo funcionan los equipos de alto desempeño o cómo crear atmósferas para que salga lo mejor de las personas y se logren buenos resultados. En la segunda parte, abordamos las innovaciones en el tema del liderazgo en el trabajo.

El libro está escrito como breves columnas, de manera que no es necesario leerlo desde el principio. Puedes ir directamente al tema que más te interesa, pero te invitamos a partir con lo que se refiere al GPS interior, pues es el corazón del libro, y continuar desde ahí con aquello que te haga sentido.

Aquí se te ofrecerán respuestas, instrumentales o profundas, emocionales o técnicas, pistas de caminos para avanzar y evolucionar. Es un libro para buscadores. Tu atención y tu GPS interior serán sabios y certeros para llevarte a encontrar aquello que necesites leer.

Mi foco ha sido escribir un libro que mezcle rigor y amor, evidencia y pasión, investigación y sensación sentida, porque esas son

las melodías de fondo que acompañan toda la lectura. Desde lo profundamente humano hasta lo mundano y profesional, la clave es tener preguntas y necesidad de respuestas para saciar la sed existencial y solucionar la insatisfacción laboral.

**I. INNOVARME
¿CÓMO LLEGAR A SER LA PERSONA
QUE QUIERO SER?**

MI CAMINO: ¿ESTÁ DENTRO O FUERA DE MÍ?

El liderazgo ha sido visto como un conjunto de técnicas y herramientas para influir en otros. Ese es el segundo paso. El primer paso es entender que el liderazgo es una forma de encarar la vida que deriva de mi modo de entender y actuar en el mundo. El liderazgo es reflejo de quién yo soy, lo que creo y lo que hago. Por más técnicas que me enseñen, no las podré implementar con efectividad si no se ajustan a mi naturaleza. El primer paso para ser un líder para otros es ser líder para mí mismo. Antes que administrar a otros, debo entender que es necesario que me gestione a mí mismo, que me haga cargo de mis principales dimensiones como persona y decida si quiero ir por más o quedarme donde estoy.

¿Cómo encaro mi vida? ¿Victima o protagonista? ¿Seguidor o constructor? ¿Las cosas me pasan o yo las genero? ¿Soy sumiso o empoderado?

Mis respuestas a las preguntas anteriores definen mis posibilidades de acción: las abren o las cierran. La actitud con que uno se para ante la vida determina cómo se interpreta el mundo y condiciona mis acciones y mis recursos. El modo en que se mira la vida no está resuelto genéticamente: es una decisión libre que tomo a cada momento, donde incluso el no decidir o hacerle el quite a un tema es una decisión. En algún momento decidí cómo observar al mundo y es mi responsabilidad seguir sosteniendo o cambiar tal opción.

¿Te adaptas al mundo o tratas de adaptar el mundo a ti mismo?

Esta y otras preguntas apuntan a tus creencias esenciales respecto de cómo entiendes la vida.

Todas las personas estamos en búsqueda de una mejor vida. Queremos ser felices, disponer de mayor abundancia, dedicar nuestro tiempo a aquellas cosas que nos producen satisfacción y alejarnos de lo que nos estresa, nos hace sufrir o nos empobrece. Buscamos por la necesidad de enriquecer lo que somos hoy y por dar respuesta a una sensación de insatisfacción interior o vacío existencial. Hay “algo” dentro de nosotros que nos dice que somos capaces de más,

que como personas somos algo mejor y distinto de lo que estamos siendo hoy y que podemos ser y hacer muchas otras cosas.

¿Dónde buscar? ¿Quién tendrá las respuestas para mis preguntas de fondo? ¿Qué grupo, gurú o libro podrá guiarme?

En el fondo, lo que nos preguntamos es dónde está la verdad para mi vida. Hay dos caminos posibles: buscar afuera o buscar adentro. Si busco afuera, asumo que hay personas que saben qué es lo mejor para mí. Es lo que hace la mayoría, pues les han enseñado a confiar en las enseñanzas externas: buscan en libros de autoayuda, en grupos de crecimiento, en iglesias, en ideologías o en un líder que se vea como un ejemplo a seguir.

En cambio, si busco adentro, es porque reconozco que he sido regalado con un sabio interno que conoce “mi verdad” y que está conectado con lo Superior y sus diversos nombres: el universo, la vida, la matriz, el gran arquitecto, la fuente, el tao, la presencia, Dios o la energía cósmica. Este sabio toma la forma de un buscador interior que me orienta en función de lo que es mejor para mí. Es un GPS interior que me ayudará más que nadie, porque da cuenta de la verdad en mí.

Esto no quiere decir que uno sea la fuente de la verdad, sino que cada uno de nosotros posee una brújula que orienta hacia una verdad mayor. No se trata de designar a la persona como el referente final de la vida, ni de favorecer propósitos egocéntricos, narcisistas o indiferentes por completo a lo que ocurre con los demás. Es otra cosa. La verdad está sembrada en el corazón de cada ser humano y es una tarea personal conectar con ese GPS interior para permitir el despliegue de su poder orientador.

Se nos ha enseñado a desconfiar del mundo interno personal: no sólo lo cierto y verdadero se encuentra afuera de nosotros, sino que hacer caso a lo interno tiene el riesgo de que aparezcan respuestas primitivas, conductas perversas e incluso la maldad, en diversas formas. Pero la experiencia de personas que han elegido buscar adentro muestra que alcanzan altos niveles de felicidad y de servicio a los otros, que viven la vida con optimismo y que reordenan sus prioridades humanas. Porque al buscar dentro de sí mismos inevitablemente aparecen los otros. Es decir, no hay egocentrismo, sino

todo lo contrario. Dentro de nosotros, y en contacto con la verdad mediante el GPS interior, está representado todo el universo de posibilidades. Y en ese universo están los otros.

Quienes han seguido este camino aplican la automaestría para alcanzar el liderazgo y la innovación personal. Cuando se vive con la tranquilidad de estar conectado a la verdad interior, los comportamientos son bondadosos, tolerantes, abiertos al encuentro con otros y al logro de objetivos sociales superiores, como la equidad y el bien común. La automaestría hace más posible que nunca trabajar por metas comunes y compartir proyectos con otros, ya sea en el trabajo o en cualquier sistema social.

Las personas con buena vibración son las que se guían por su GPS interior, miran la vida con optimismo y descubren todos los días que podemos expandir nuestras potencialidades y florecer, si buscamos las condiciones adecuadas para que ello suceda.

Es una búsqueda activa. Nadie hará por ti el trabajo que tú no estás dispuesto a hacer. Por eso hablamos de liderazgo e innovación personal: o tú te tomas en tus propias manos y comienzas a buscar caminos que te hagan más feliz o seguirás en el estado en que te encuentras ahora.

Necesitas practicar alguna metodología diaria que te conecte con tu GPS interior y te permita “escuchar” las guías internas para avanzar. Las metodologías de innovación personal que iremos revisando son simples y sencillas, de alto poder liberador de las potencialidades propias. El verdadero desafío está en ser perseverante en su aplicación y evaluar su impacto desde lo experiencial.

Volvamos al inicio. Uno puede ver esto desde dos puntos de vista. A algunos les parecerá que “lo razonable” es adaptarse al mundo y hacer lo que la mayoría hace. Es una decisión personal completamente respetable. Otros, en cambio, sostenemos que los líderes emergen desde el interior de cada uno, por la necesidad de transformar el mundo y acercarlo hacia esa verdad que vive dentro de mí. Eso que parece “poco razonable” en las claves del mundo actual le ha pasado a todos los líderes. Al principio, los trataron de locos, arrogantes, idealistas, soñadores, poco prácticos e ilusos, pero después fueron reconocidos, cuando los efectos de su acción se

valoraron en forma masiva. Esos líderes encontraron la verdad dentro de sí mismos, movidos por una pasión que no tuvo límites, y estuvieron dispuestos a enfrentar tareas que parecían imposibles. En las alas de esos líderes “no razonables” está el camino ascendente de mejoramiento del mundo.

Esa es la invitación que te hacemos: emprender la tarea de descubrir dentro de ti el líder que eres en potencia y emprender el proceso de innovación personal que te llevará donde tú quieras que te lleve. Desde adentro hacia fuera.

Todos queremos vivir mejor, avanzar hacia la felicidad, alejarnos del sufrimiento y tener mejores oportunidades para cada uno, nuestras familias, equipos de trabajo, organizaciones sociales y el país. La clave está en cómo hacerlo. Como hemos dicho, hay dos formas: a través de guías externas, bajo el supuesto de que la verdad está fuera de uno y necesitamos personas o instituciones con mejor acceso a ella que nos orienten, o bien siguiendo las orientaciones que emergen de la sabiduría interior, del GPS que todos tenemos instalado desde el nacimiento y que nos conecta con las fuentes de verdad superiores de la existencia.

EL GPS INTERIOR

El GPS interior es un sensor personal que funciona igual que el dispositivo electrónico de los autos, ese sistema de posicionamiento satelital que muestra el camino, da las respuestas, nos ubica en el mapa, nos hace llegar a destino y no se equivoca. Nos ayuda a localizarnos respecto de aquello que opera en nosotros como referente existencial (personal, organizacional, social o espiritual) y que se transforma en un plan para la vida.

Cada persona decide qué referente seguir. Algunos se definen a sí mismos como su propio referente: su vida tiene el sentido de satisfacerlos y de lograr metas personales y familiares. Otros convierten al trabajo en su referente, con lo que la vida personal pasa a ser guiada por las metas de la empresa y por lo arriba que se pueda llegar en cargos y responsabilidades. Conocemos a muchas personas que trabajan intensa y tenazmente y que están dispuestas a identificar casi por completo la vida personal con la vida laboral. Un tercer grupo elige el logro de metas sociales y de contribución al bien común. Son personas movilizadas por el servicio a otros, que alcanzan la satisfacción personal cuando el bienestar se extiende más allá de ellas o su núcleo cercano. Por último, están quienes ubican el sentido de su vida en lo espiritual y en el plan divino superior que está trazado para ellos.

El GPS interior indica la posición respecto de ese referente que yo he definido para mí y muestra la dirección a seguir. Opera como orientador, maestro personal y voz interna de la visión sabia y consciente. Es anterior a los conceptos, el lenguaje y la reflexión.

Es la materia prima para el pensamiento. La mente se articula y funciona bien cuando conserva su coherencia con él. Si se deja operar a la mente como el único orientador, los resultados no son sustentables en el tiempo ni beneficiosos para el bien común. Basta ver qué ha ocurrido con el mundo en el siglo XX, tiempo dominado por la razón y lo razonable: guerras mundiales, desigualdad

escandalosa en la distribución de los recursos tanto a nivel de países como de personas, lenta depredación del planeta y pocas expectativas de futuro para millones de personas. La mente por sí misma no sirve para direccionar positivamente la vida personal.

El GPS interior primero se siente, mediante las sensaciones corporales que producen en el cuerpo las emociones tranquilas, y luego se piensa, cuando sus señales son procesadas por la mente y el intelecto.

El GPS interior es el instrumento con que mido mi felicidad y bienestar, así como el criterio para chequear la coherencia de mi conducta. Es una señal indefinible, una voz difusa pero insistente, que nos dice si estamos obrando bien o mal y si somos consistentes entre lo que decimos y lo que hacemos. Nos proporciona certeza interior en momentos de dificultad, cuando desde afuera nos dicen que estamos equivocados o que somos poco razonables en lo que emprendemos. Es el ancla al referente que hemos elegido y el que da equilibrio y sentido a nuestras decisiones.

¿Dónde se ubica el GPS interior?

Está en el centro de nuestro propio flujo energético, en el lugar del cuerpo que concentra mi energía predominante y donde opera la ley de encaje vibratorio o ley de atracción, cada vez más conocida después de la película *El Secreto*: si mi energía personal es más bien negativa y baja, voy a atraer y me voy a relacionar con personas y situaciones de ese mismo nivel energético; si mi energía es más bien positiva y afectiva, el GPS se ubicará en el centro cardíaco y atraerá personas y situaciones de ese nivel vibratorio. Lo relevante de esta norma es que la índole de mi energía personal depende de la gestión de mí mismo que yo haga. Si mantengo mis afectos tranquilos y los gestiono para tenerlos bajo control, mi energía personal irá aumentando y las posibilidades de la vida se irán abriendo.

El GPS interior opera como el provocador de la propia motivación y conducta. Es lo que nos mueve esencialmente y con sentido. Su calidad de orientación depende del lugar energético donde se concentra la energía personal, que puede ser movilizada desde los instintos de sobrevivencia más básicos hasta el impulso de tipo

espiritual que se genera en conexión con la glándula pineal, conocida popularmente como “tercer ojo”.

¿Cómo conectar con el GPS interior?

Esta guía interna se escucha cuando se activa la tríada de conexión: mente en silencio, cuerpo centrado y emociones tranquilas. Los diferentes métodos y formas que utilicen las personas en busca de su propio equilibrio ayudarán si se cumplen las condiciones de esta tríada de conexión. Por ejemplo, para algunos se encuentran en trotar, si bien para otros el trote es sinónimo de competir para ganar, lo que los saca del estado de conexión. Cuando se actúa desconectado del GPS interior, sus directrices igual se perciben, pero en forma de intuición y corazonadas.

¿Qué resultados se logran si estoy conectado con el GPS interior?

Si uno está conectado, emergen los mejores recursos personales para realizar una gestión de uno mismo de primer nivel. La revolucionaria investigación del psicólogo Marcial Losada, experto en organizaciones, mostró que los equipos de alto desempeño que trabajan en espacios emocionales positivos y bien comunicados son los que generan rentabilidad económica y social, satisfacción de los clientes y buen clima laboral. Estos equipos se construyen basados en personas que dan lo mejor de sí, conectados con sus recursos, en control y aprecio de sus fortalezas y con una permanente apertura al aprendizaje. Es decir, con una notable gestión de sí mismos, cuya base es el contacto con el GPS interior. En cambio, cuando hay desconexión, los recursos, las posibilidades y los resultados languidecen en lugar de florecer.

El liderazgo y la innovación personal se despliegan en contacto con el GPS interior, un recurso que está en las manos de todos. Depende de cada uno dónde ponemos el foco de nuestra atención, pues creamos aquello que focalizamos y nos convertimos en aquello en que nos concentramos.

¿PARA QUÉ ME SIRVE EL GPS INTERIOR?

Dentro de cada uno de nosotros existe una brújula que nos guía y orienta en la vida. Está ahí, aunque no lo sepamos, esperando a ser activada para regalarnos sus efectos beneficiosos.

El GPS interior tiene ocho funciones que harán mucho mejor mi vida.

1. Me sintoniza con emociones positivas.

Si estoy desconectado del GPS son las emociones inferiores, negativas y tóxicas, que se manifiestan en el plexo solar, las que me conducen. Es sabido que en el plexo y la zona estomacal se alojan corporalmente las emociones de baja vibración, pues esa parte de nuestro cuerpo se enferma con rapidez cuando estamos bajos de energía. Aparecen úlceras, colon irritable, cálculos renales y biliares, trastornos gástricos, diarrea y estreñimiento, entre otras dolencias. La razón es que no sabemos digerir la rabia, purificar la pena, canalizar la angustia, exorcizarnos de la culpa, drenar la vergüenza, soltar el resentimiento, asimilar los dolores, limpiarnos la resignación o consumir la impotencia.

2. Me permite salir de las emociones negativas y los pensamientos que me atrapan.

El GPS conecta con los afectos superiores, esos que ocurren en torno al corazón. La energía ascendente se asocia con sentimientos estables que movilizan la acción en el mediano y largo plazo. Aparecen la paz, la alegría, el amor, la tranquilidad y la armonía. Al reconocer esta fuerza superior de alta vibración, el GPS aumenta el nivel de la energía y la conduce hacia la garganta y el cerebro, desde donde se despliegan la sabiduría y el entendimiento consciente. Con ello, ayuda a liberarse del exceso de rumia mental, los pensamientos destructivos y las minas anti-personales de negatividad gratuita y espontánea. Cuando uso este instrumento, pienso con más lucidez, mi conciencia visualiza mejor y comienzo a distinguir patrones de conexión entre los fenómenos que antes no veía. Mi

poder se traduce en lenguaje, palabras de mayor sabiduría que, al ser dichas, crean una realidad superior.

3. Me muestra el camino ante lo incierto para encontrar las respuestas y actuar con certeza.

El GPS permite un estado de la mente propicio para la búsqueda de respuestas. Al inicio, se percibe una certeza sentida en el cuerpo y en las emociones, con poca claridad mental. Me digo: "Sé que es así, aunque no sé como irá ocurriendo en los hechos". En esta etapa, es clave tener paciencia y mantener el ánimo en emociones positivas, pues así aseguro la atmósfera interior para que mi mente siga a la claridad de las sensaciones y los afectos. Después de esa espera, la certeza se devela y las respuestas aparecen. Mi mente tiene nuevas ideas y distinciones de cómo debo comportarme en mis roles externos.

4. Atrae oportunidades.

La ley de causa y efecto afirma que uno recibe lo que da. Cuando estoy en un nivel de alta positividad, con ideas lúcidas y una corporalidad tranquila, mi conducta es armónica y más inteligente, por lo que la vida me ofrecerá más oportunidades. A esta disposición se le conoce también como ley de atracción. Si aumento mi nivel de energía personal, sintonizo con las oportunidades que estaban a la espera de que yo activara mi GPS interior. Aunque nos cueste aceptar que la vida sea tan simple como para operar por encaje o desencaje energético, este mecanismo funciona así, con una sencillez asombrosa.

5. Me instala en la efectividad.

La neurociencia ha mostrado que, en presencia de altos niveles de energía positiva, la conectividad cerebral crece, lo que se traduce en nuevos comportamientos, nuevas capacidades y más inteligencia balanceada. El GPS interior activa recursos y fortalezas latentes que han estado dormidas. Su efecto aumenta notablemente la creatividad y la capacidad para afrontar desafíos y resolver problemas. De ahí que mis acciones sean mucho más certeras y efectivas, tanto en la percepción de los otros como en mi sensación de satisfacción y felicidad.

6. *Activa mis mecanismos de autosanación.*

Como la conexión con el GPS produce un alineamiento y despliegue de la energía corporal, afectos y mente, el funcionamiento biológico se acerca a su nivel óptimo. Existen cientos de testimonios de personas que se han curado de enfermedades mortales al sostenerse en un estado de ánimo positivo. Cuando se está en armonía, equilibrio y balance, se activa la salud natural del cuerpo.

7. *Me facilita conectar con lo Superior.*

Con esto nos referimos a cualquier interpretación o creencia personal sobre lo que entendemos como la fuente creadora del universo y lo humano. Existen diversas denominaciones: la fuente, el gran arquitecto, la energía cósmica, el uno, Dios, el tao, la matemática perfecta, el sistema de sistemas, la Presencia, el gran sol central, la causa primera, el espíritu, Alá o como cada uno quiera nombrarlo. Simplemente, es la constatación de algo que trasciende a nosotros, perfecto, incondicionalmente amoroso, gratuito y de una inteligencia sin límites. Cuando la energía propia es altamente positiva radica en la zona media y alta del cerebro, donde la glándula pineal y la pituitaria colaboran para permitir la conexión espiritual y corporal con la energía de lo Superior.

8. *Me permite operar en perfección.*

Cuando ha vivido todo el proceso, una persona está consciente de que sus actos "humanos" son causados y movidos por el referente superior. La perfección de los campos superiores se manifiesta en la co-creación activa entre el yo y lo Superior: como es arriba es abajo, como es adentro es afuera.

¿CÓMO CONFIAR EN MI GPS INTERIOR?

Nuestra educación nos entrena para hacerle caso únicamente a lo razonable, a confiar en el poder de la mente y en lo que la mayoría cree u opina. Y obedecemos, aunque esto vaya en contra de lo que realmente sentimos y pensamos. La vida cotidiana, el trabajo y toda la sociedad occidental están contruidos sobre bases racionalistas que incorporan escasamente la sabiduría del cuerpo, las emociones y el espíritu, con lo que sólo se logra vivir una vida fuera de equilibrio.

Así, años de práctica han terminado por sepultar el potencial poder de mi GPS interior. Pero ahora que lo conozco, ¿cómo hago para confiar en él si realmente no sé si funciona?

¿Cómo puedo poner en pausa mi mente cuestionadora y suspicaz para darle una oportunidad a la brújula existencial que vive en mí?

Lo primero es aprender a conectarme. Eso se hace mediante cualquier técnica que active la tríada de conexión que hemos mencionado: mente en silencio, emociones tranquilas y cuerpo centrado. Meditar, cantar, rezar, hacer deportes, realizar expresiones artísticas u otras formas, todo sirve. Lo importante es conseguir que, simultáneamente, se acalle la mente, se armonicen las emociones y el cuerpo se equilibre en torno a una línea central imaginaria que lo cruza desde la cabeza hasta los pies.

Antes de empezar, es bueno saber que existe una secuencia típica de conexión. Al principio, la mente lucha y da batalla, trayendo de vuelta todos los problemas del día, los temas pendientes y los asuntos no resueltos. Como un torero, debo hacerle una verónica a esos distractores mentales. Ya habrá tiempo para encargarse de ellos. Muchas personas se desaniman en este momento porque piensan que no han conseguido conectar con un estado de conciencia más tranquilo y dejan de intentar. Pero es exactamente en el momento más intenso de las dudas cuando hay que persistir. Quienes meditan cuentan que, a pesar de sus años de práctica, la secuencia

típica se presenta siempre en los primeros cinco a ocho minutos de conexión con el GPS interior. No hay que desanimarse: cuando suceda, sabrás que es normal.

¿Qué debo hacer cuando me desconecto?

Dos cosas: respirar profundamente, mientras imagino que estoy absorbiendo la energía luminosa de lo Superior, y dirigir la atención hacia el centro de mi frente. Estos simples mecanismos hacen que la energía suba rápidamente al cerebro y me reconecte inmediatamente. Así. Tan fácil como decir 1, 2, 3.

Una vez conectado con mi GPS interior, iré confiando en él en la medida en que vea efectos concretos. Es clave percibir los fenómenos que me ocurran sin pensar demasiado, como un testigo de las cosas interesantes que suceden. Confiaré si alcanzo certezas mediante mi experiencia y la comprobación empírica de los resultados positivos. Primero es lo experiencial y después lo racional. Es decir, hago la vivencia, luego le pongo palabras. Siento, pienso, y existo. Es fundamental tener paciencia y ojos para ver, sin anteponer ni interponer creencias. Aquí vale el dicho “ver para creer”. Si no lo constato, no voy a confiar en el poder de guía del GPS interior.

Conéctate y mira qué sucede, libremente, como miraría un niño: con inocencia, curiosidad, apertura, asombro y expectación.

¿DÓNDE ME LLEVA EL GPS INTERIOR?

Dejar que el GPS interior conduzca mi vida tiene muchísimos efectos, de diversas magnitudes y en diversos ámbitos. Los resumiremos en tres tipos: efectos en la vida cotidiana, efectos en la conciencia y efectos trascendentes.

En la vida cotidiana, el principal efecto es que se instala un estado de ánimo alegre y optimista. Se comienza a vivir en positividad. Se vive un florecimiento que se manifiesta en cuatro señales:

1. *Los resultados externos de mi acción mejoran* y los demás ven que mi comportamiento es más efectivo y mi desempeño, mucho mejor.

2. *Empiezo a sentirme feliz.* Experimento una marcada sensación interna de bienestar y satisfacción.

3. *Mi conducta es más flexible y plástica.* Aparece la plasticidad conductual, lo que significa que ya no respondo como solía hacerlo y que, en cambio, empiezo a generar y a probar nuevos comportamientos que me llevan a mejores relaciones y resultados.

4. *Aparece la resiliencia.* Esos problemas que antes me derrotaban y deprimían pierden su poder perturbador. Me sobrepongo con mayor facilidad a las dificultades y a las personas y situaciones negativas. Lo que no es poco.

Los efectos en la conciencia se reflejan en que soy mucho más consciente de los demás, de lo social y de la naturaleza. Se ancla en mí una conciencia transpersonal, positiva y de alta calidad, que ayuda a generar un segundo resultado relevante: mi vida comienza a operar en abundancia. De vínculos, de afectos, de trabajo, de dinero o de lo que yo conciba y desee, siempre que sea constructivo. Para guiarme, se instalan los valores sentidos, no impuestos, de la austeridad y la pureza. El servicio a los otros y la bondad comienzan a tomarse mi actuar cotidiano.

El efecto trascendente sobre la conciencia es la instalación de la Conciencia del Sí Mismo Divino. Sé que soy una combinación de lo humano y tangible sumado a una parte divina e intangible. Lo que primero es una intuición, con el tiempo y las prácticas espirituales emplaza la certeza del Yo Soy, a la que arriban los maestros de las tradiciones espirituales de la humanidad en diferentes épocas. El “Yo Soy” o “I am” es instaurado como el verbo creador.

El curso de la vida de quienes llegan a ese nivel de desarrollo de la conciencia cambia drásticamente, pues se ubican para siempre con un referente en lo Superior. Aparece la automaestría como camino de vida y se impone la voluntad de trabajar por superar la dualidad de lo humano y actuar en unicidad con lo Superior, para que la conciencia universal se manifieste en acciones concretas y cotidianas. Porque, como ya dijimos, como es arriba es abajo, como es adentro es afuera.

El GPS interior me llevará hasta donde yo quiera llegar. Depende de mi coraje, mi búsqueda y la expansión de mi conciencia. Como dicen en *Toy Story*, “¡al infinito y más allá!”.

AUTOMAESTRÍA

La evidencia muestra que las personas que se han guiado por su verdad interior alcanzan altos niveles de felicidad, desarrollan una notable capacidad de servicio a los demás, viven la vida con optimismo y reordenan sus prioridades humanas. Como al buscar dentro de sí mismos aparecen los otros, no hay egocentrismo, sino entrega y metas colectivas. Desde la individualidad se despliega la alteridad. Dentro de nosotros, a través del contacto con el GPS interior, existe un universo de posibilidades, que se vive junto con otros.

Quienes han hecho este camino pudieron desarrollar la automaestría para alcanzar el liderazgo y la innovación personal.

La automaestría es el proceso de evolución y aprendizaje permanente de mejores formas de comportamiento, tanto con uno mismo como con los otros, siempre en búsqueda de las respuestas del maestro que mora en nuestro interior y que se revela en el control de la propia energía.

La automaestría es la conciencia del propio camino. Tiene la capacidad de iluminar y aclarar lo difuso, lo ambigüo, lo discordante o lo oscuro. Facilita que se revelen y encuentren las respuestas que la persona busca. Ayuda a ver lo que no se había visto, desde una perspectiva global, y generar, desde ahí, un nuevo sistema de significados y valores. Lo que antes parecía grave, con la automaestría se transforma en un dato a enfrentar como parte de la propia vida. Lo que antes pareció un escollo insalvable para el propio desarrollo, se convierte en un hecho doloroso que aceleró la conciencia personal y abrió nuevas posibilidades. Lo que antes lucía como lo máximo, comienza a verse como un paso necesario para seguir avanzando. Lo que nos provocó éxtasis y alegría, aparece como pequeño, egoísta y parte del egocentrismo que todos vivimos y debemos ir domando. Lo que fue para nosotros una creencia o un valor intransable, figura como una inflexibilidad de juicio, rigidez por temor a la propia indefensión o, simplemente, una etapa más del desarrollo moral.

La automaestría es una luz nueva que permite mirar otra vez la propia vida, desde arriba, como si voláramos en helicóptero o estuviéramos en un balcón, con esa distancia tranquila que deja ver el cuadro general y no sólo las pinceladas del detalle. El bosque, más que los árboles. El todo, siendo parte del mismo.

Como proceso, la automaestría se dirige hacia lograr la perfección propia de lo humano, con lo Superior como su referente. Es el camino que ayuda a manejar y resolver las condiciones difíciles o desfavorables, tanto de las situaciones internas como de las externas, tanto las que están en mí como las que se presentan en los contextos en los que me desenvuelvo.

Muchas veces consiste en buscar las respuestas en el yo interior para actuarlas consistentemente en el yo exterior. Pero para que ese yo interior opere efectivamente con su capacidad maestra, es necesario que se cumplan varias condiciones que se caracterizan por el centramiento y el equilibrio. La más relevante es la capacidad de gestionar los propios afectos para conservar tranquilidad y energía positiva. Un yo interior desequilibrado no opera como maestro: funciona impulsivamente, y de un modo irreflexivo y desorientador.

Desde la automaestría se construyen proyectos compartidos con otros y se trabaja por metas comunes, ya sea en el trabajo o en cualquier sistema social. Nos muestra que, en estado de placidez y conectados con la verdad interior, los comportamientos son bondadosos, tranquilos, promueven el encuentro con otros y el logro de objetivos sociales superiores (como la equidad o el bien común) y aumentan significativamente nuestro nivel energético o eso que llamamos “buena vibra”.

La automaestría es, a la vez, el camino y la luz que lo ilumina. Es la conciencia de estar vivos y avanzando hacia nuestra meta de vida, cualquiera que sea. Caminante, no hay camino, se hace camino al andar. Es seguir el maestro que está dentro de ti.

Es una luz que alumbra los siguientes metros, no al camino completo, por lo que siempre caminamos con incertidumbre sobre los obstáculos que puedan aparecer. La seguridad que, pese a ellos, sienten muchos caminantes de estar en la senda correcta viene del GPS interior y del norte al que conduce. Para algunos éste puede

ser formar a los hijos; para otros, dejar un legado trascendente, y están aquellos que se propusieron hacer la voluntad de lo Superior.

En síntesis, la automaestría es el camino, el GPS interior es la brújula y lo Superior es el norte, el fin del camino que es mi ancla de seguridad. Quienes no tienen una finalidad consciente para su vida, se pierden en los atajos, los desvíos, los obstáculos o en la angustia que da caminar sin certezas. Se camina firme cuando se sabe hacia dónde uno va.

¿CÓMO FUNCIONA EL PROCESO DE INNOVACIÓN PERSONAL?

La innovación personal se inicia con algún disparador de cambio que saque a la persona de la comodidad de su rutina. La sensación y conciencia de estar frente a este activador produce un quiebre. El disparador puede ser de carácter negativo (una crisis, la inquietud existencial de que estoy siendo menos de lo quisiera ser, la anticipación de un futuro no deseado o la confirmación de que estoy mirando la vida con estrechez o pequeñez) o de carácter positivo, como algún sueño que se quiera alcanzar.

Si bien el cambio es movilizado por el quiebre, lo relevante es cómo se interpreta esta aparente ruptura y cuál es el estado de ánimo que resulta de ese análisis, pues no es posible cambiar desde emociones negativas. Se cree, en forma extendida, que el dolor hace cambiar, pero eso es un error. Una situación dolorosa puede gatillar un quiebre, pero lo que realmente transforma es el sentido que se le da a ese hecho y la disposición positiva para iniciar una reinención. La pregunta no es “por qué” ocurrió lo que ocurrió. Es “para qué” sucedió.

La conciencia de querer asumir el cambio y el liderazgo de mí mismo se tiene que traducir en acciones tendientes a hacerme responsable de mi proceso y a trabajar disciplinadamente para concretarlo. Será mi gimnasio personal cotidiano, llamado usualmente “gimnasia de los afectos”. Tal como en una rutina deportiva, es fundamental llevar una agenda de aprendizaje, con objetivos precisos y alcanzables, donde se indique qué quiero lograr (o cual sería mi estado deseado) y cómo lo haré. Es clave definir las acciones concretas que llevaré adelante.

Seguir alguna práctica o metodología de desarrollo personal es una recomendación que aumenta la posibilidad de cumplir mis objetivos. La innovación personal emerge de la práctica cotidiana y sostenida de alguna metodología que permita el contacto de la persona con su GPS interior y la ayuda en el despliegue de la

energía positiva individual. Para chequear su eficacia basta seguir el criterio de la tríada de conexión: mente en silencio, cuerpo centrado y emociones tranquilas. También hay que tener en cuenta que, en cualquier persona, el dominio que se conecta más rápidamente con la energía positiva es la afectividad y el que menos, la mente. Por ello, cualquier disciplina que cumpla las condiciones de la tríada y favorezca la conexión con los afectos positivos será beneficiosa para quien la practique.

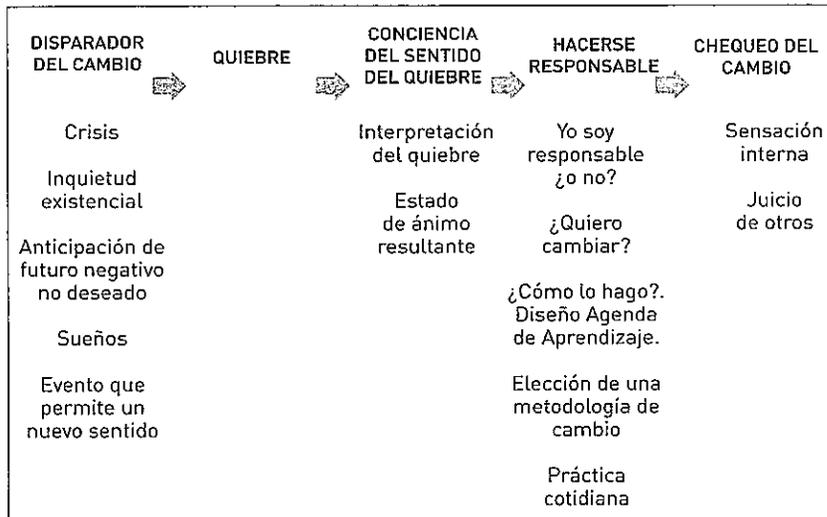
Hay una inclinación natural a buscar la innovación personal con las herramientas conocidas y a trabajar en base al dominio en el que se es más hábil. Pero si quiero innovar, es decir, ir a lo nuevo y más efectivo, la probabilidad de lograrlo con instrumentos ya usados es baja. Sólo obtendré más de lo mismo. Para conseguir resultados nuevos, es necesario emprender caminos y prácticas innovadoras. Dado que la mayoría de las personas son diestras en el dominio de lo mental o lo razonable, lo novedoso para ellas sería incursionar en las metodologías afectivas, corporales y de desarrollo del espíritu, aunque esto haga surgir la voz de la mente, desconfiada, llena de prejuicios y creencias rígidas, exigiendo evidencias. Hacerle caso a esta voz y desistir es la principal trampa en la que caen muchos que desean emprender el camino de automaestría.

El poder de las metodologías corporales, afectivas y de desarrollo del espíritu no se racionaliza, sino que se experimenta, igual que la energía. Sólo la propia sensación interna y la voz del GPS interior pueden validar la utilidad de una práctica determinada para la propia evolución. Primero se vive, luego se conceptualiza. Quienes estén dispuestos a salir de la comodidad de sus creencias, a vencer sus resistencias y a indagar en sus propias sensaciones, descubrirán las hebras luminosas del camino del liderazgo personal, cuyos beneficios llegarán hasta la empresa y equipos de trabajo en los que participen.

Como último paso del proceso de innovación personal, es necesario chequear y evaluar si se logró el cambio deseado, con atención en las dimensiones interna y externa. Mi sensación sentida me dirá si estoy contento, cómodo y satisfecho o si he conseguido menos

de lo que planifiqué. En lo externo, debo oír el juicio de los demás, que tienen su opinión respecto a la efectividad de mis nuevos comportamientos, y luego tendré que ponderar si hay coherencia o no entre ambas informaciones. Usar sólo los criterios internos, sin chequearlo con los juicios de otros, aumenta la posibilidad de ceguera o de engañarme a mí mismo.

FASES DE LA INNOVACIÓN PERSONAL



La mayor innovación personal ocurre cuando yo estoy feliz y los otros valoran mis cambios. Pero hay matices en esto, pues muchas personas que están contentas y seguras de la dirección en que se mueven comienzan a evidenciar cambios que a los más cercanos no les agradan. Por ejemplo, es frecuente observar que aquellos que se involucran en procesos intensos y sistemáticos, como en la formación de *coaching*, suelen vivir profundas crisis de parejas. Será parte de la capacidad personal ver cómo se resuelven esas colisiones con los demás y cómo se responde a la pregunta: “¿Por qué cambiaste, si a mí me gustaba la persona que eras antes?”.

La señal inequívoca de que un proceso de innovación personal está en marcha proviene de la conciencia de que se está dirigiendo el propio comportamiento desde un “lugar” más amplio. La concien-

cia es la visión interior que emerge cuando nuestro cuerpo, afectos y mente están en calma. En el silencio que se produce, aparece un espacio de creación vasto, atemporal, luminoso y expandible, que permite la expresión del espíritu creador que vive en cada ser humano. Estar consciente es ubicarse ante un espacio de muchas posibilidades, donde el deseo y la calificación afectiva y consciente de la persona son los que dan forma y contenido a lo que vendrá.

Así lo comentan quienes practican la meditación: tienen la sensación de que sus límites corporales se deshacen y se funden con el universo, aunque con plena conciencia y certeza de ser ellos mismos. Sentirse y saberse consciente es el resultado de una acertada gestión del sí mismo.

COMPETENCIAS DEL SÍ MISMO

En el proceso de descubrir y apropiarse del líder que habita en nosotros, hemos establecido tres claves fundamentales:

1. *Reconocer que la verdad está dentro de uno mismo.*
2. *Usar el GPS interior para acceder a ella.*
3. *Aceptar que la evolución personal es un proceso de automaestría basado en la gestión del sí mismo y de los otros, en cuatro dominios de lo humano: corporalidad, afectos, mente y espíritu.*

Para seguir avanzando, tenemos que descubrir dónde situar nuestra energía para crecer y en qué nos tenemos que enfocar para aprender a gestionarnos. La idea de Competencias Personales para el Alto Desempeño es útil para mostrar qué destrezas debemos desarrollar para acercarnos a la persona que queremos ser.

Existen tres niveles de competencias personales:

1. *Competencias del sí mismo*, o aquellas propiamente individuales, que concentran su desarrollo en torno al *self* y que son esenciales como condiciones de base para facilitar el surgimiento de las demás competencias.

2. *Competencias relacionales*, o aquellas que entran en acción junto a otros y que dan cuenta de las interacciones en el espacio social e interpersonal.

3. *Competencias técnicas*, o aquellas que son específicas de la subcultura técnica o profesional de la que forma parte una persona, según un particular “saber hacer” en el mundo del trabajo.

Tanto las competencias del sí mismo como las competencias relacionales son comunes y genéricas para todos los seres humanos. Para diseñarlas, se ha utilizado el criterio de “efectividad para la vida”, entendido de dos modos:

– Efectividad como buenos resultados externos y, por lo mismo, susceptible de juicio y evaluación de quienes viven y trabajan con nosotros. Es el elemento de medición externa del propio quehacer, sometido a estándares y opiniones de terceros. Es la dimensión visible de la acción en el mundo, por lo que se observa en forma predominante en el ejercicio de las competencias relacionales.

– Efectividad como sensación interna de bienestar y satisfacción personal, que remite a escuchar la voz del GPS interior sin juicios evaluativos ni cognitivos.

Nos detendremos en las competencias del sí mismo, que están resumidas en el siguiente cuadro:

COMPETENCIAS DEL SÍ MISMO

COMPETENCIAS ESENCIALES	COMPETENCIAS INSTRUMENTALES
Conectar emocionalmente	Identificar la sensación sentida Nombrar la sensación sentida Usar la sensación como motor de la acción
Gestionar las emociones	Identificar y nombrar las emociones Controlar las emociones, sobre todo ante conflictos Autoproducir emociones positivas Dejar de lado emociones negativas Reconocer públicamente los errores y asumir compromisos reparadores
Conectar corporalmente	Respirar intencionadamente Silenciar la mente
Estar en presencia	Focalizar la atención en la conciencia Abrirse al autoaprendizaje permanente
Visualizar	Imaginar el estado y la acción deseada
Calificar y sostener emocionalmente	Cargar de sentimiento la acción deseada y visualizada

Decretar acciones	Declarar un deseo constructivo Orientarse a logros de excelencia Mostrar iniciativa y emprendimiento para generar acción
Confiar	Confiar en sí mismo con seguridad y fortaleza Aceptar la ambigüedad y la incertidumbre Mantenerse en presencia
Persistir	Reiterar el decretar acciones Saber esperar pacientemente
Reconocer y agradecer lo sucedido	Medir los resultados de su accionar Agradecer a otros y a lo Superior
Flexibilizar creencias	Identificar creencias, acciones y patrones propios Evaluar efectividad de creencias, acciones y patrones propios Mostrar coraje y grandeza para dejar patrones propios sin efecto Reconocer y actuar nuevas posibilidades

Indicadores de efectividad

Coherencia, equilibrio y bienestar personal
 Efectividad en la acción
 Satisfacción personal

Las competencias del sí mismo se plantean como acciones y no como rasgos de personalidad, lo que se fundamenta en la creencia de que las personas podemos desarrollar nuevos comportamientos que modifiquen los juicios preexistentes y difícilmente modificables que cargan sobre sí (por ejemplo, soy agresivo porque de niño me maltrataban).

Muchos piensan que estas competencias son poco trabajables, pues las asumen desde la mirada de la escasez y la dificultad más que desde el punto de vista de la posibilidad y la innovación personal.

La cualidad de verse a uno mismo como una persona con múltiples posibilidades de nuevas conductas, cuya constatación definirá la nueva calificación del ser, se asocia a la noción de desarrollo de recursos y fortalezas que sostenemos. Somos nuestra historia y, sobre todo, somos los actos cotidianos que definen nuestro ser en el mundo. Cada comportamiento me redefine y modifica cualquier juicio anterior que yo u otros tenían de mí. “Soy” mal genio hasta que muestro actos de tranquilidad y autocontrol que obligan a formular una nueva opinión: “soy” tranquilo.

Esto es relevante, porque las opiniones y juicios que hacemos de otros y de uno mismo deben basarse en conductas observables y no en la identidad de la persona, por una razón simple: el juicio a una conducta (por ejemplo, “reaccionaste mal”) es fácilmente modificable, mientras que el juicio a la identidad (“eres un desgraciado”) atrapa, encasilla y deja mínimas posibilidades para cambiar. Se trata de elegir entre hechos o fenómenos concretos o puras interpretaciones. Una clave para cultivar relaciones humanas sanas es desarrollar la capacidad de mirar y aceptar los hechos, sin juicios y antes de realizar interpretaciones.

COMPETENCIAS RELACIONALES

Nos constituimos como personas cuando nos relacionamos con los demás. Sólo ante otro ser humano puedo distinguir y tomar conciencia de los límites de mi yo. La realidad no existe “allá afuera”, con independencia de quien mira, sino que se crea en el espacio interpersonal. Siendo el diálogo el modo privilegiado de vincularnos, la esencia de las competencias relacionales consiste en ser hábil para conectarse con otros y construir un espacio común cuya energía, alcance y fuerza será muy superior al poder personal.

Las competencias relacionales nos permiten construir juntos desde un desafío que compartimos y que nos lleva a emprender y afrontar objetivos difíciles o aparentemente inalcanzables. Como dice el lema de McDonald's: “ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos”. Por ello, las emociones que nos despiertan los otros son las más movilizadoras, ya sean aquellas que abren posibilidades (el amor, la confianza, la alegría, el humor) como las que las cierran (el miedo, la ira, la envidia, el resentimiento).

El principio fundamental de las competencias relacionales es la horizontalidad: saberse igual a cualquier otra persona en dignidad y legitimidad, más allá de las diferencias socio-culturales. En la relación con otro, me posiciono al mismo nivel, ni más arriba, en la superioridad, ni más abajo, en la timidez y el apocamiento. Se trata de relacionarme sin juicios previos ni creencias, de mirar como un niño, ingenua y abiertamente. Me ubico en el mismo nivel que las demás personas en una simetría humanizadora. La legitimidad del otro y la horizontalidad de las relaciones son la base del respeto por los demás y el pilar de la convivencia y el diálogo social.

Es el diálogo horizontal y abierto, marcado por las emociones positivas, el que conduce a logros de alto desempeño. El diálogo asimétrico, donde se desconoce, desvaloriza y descalifica al otro, conduce a relaciones de bajo desempeño, que pocas veces logran algo fructífero. Son dinámicas que se fijan en un punto muerto

del cual es difícil salir, a menos que se cambie el tono emocional de la conversación. Por esto, son tan importantes las competencias conversacionales, que con tanta lucidez han definido los expertos en comunicaciones y asesores estratégicos Fernando Flores y Rafael Echeverría, cuyo aporte ha sido fundamental para la conceptualización de los actos de habla y la ontología del lenguaje.

El diálogo es el pegamento interpersonal que nos hace crear nuevos mundos con otros. Es el combustible que enciende la mecha de lo social y lo colectivo.

En los grupos humanos, equipos de trabajo y organizaciones, la conversación es la instancia donde ocurre todo: se toman decisiones, se exploran nuevas opciones de negocios, se acuerda ayudar a otros, se decide formar una familia o se sueñan distintas realidades. Uno se convierte en aquellas preguntas y conversaciones que lo mueven, pues la energía se concentra en ello y el pensamiento comienza a idear qué hacer. Si me pregunto por problemas, lo mejor que lograré es ser experto en resolverlos. Si me pregunto por posibilidades, el mundo de las oportunidades se abre ante quienes quieren conversar.

Como es el mecanismo y el engranaje que nos permite coordinarnos, es esencial que el diálogo se oriente a metas efectivas y comunes, es decir, que sea productivo o generador de aquello que se busca. El diálogo egocéntrico, que parece social sin serlo y se mueve sólo por el interés personal, lleva a la degradación de la convivencia. Quienes tienen responsabilidades en el diálogo público, básicamente políticos, autoridades y grupos de influencia, deben entender que la única clave que predice con exactitud el alto desempeño de personas, equipos, organizaciones y países es la capacidad de vincularse en espacios emocionales positivos, lo que está muy alejado de la conversación negativa y destructora que suele brotar del mundo político. En ese tipo de grupos se carece en general de la clave que da vida a las relaciones de las personas: buscar la guía inspiradora de un sentido y un significado compartido que trascienda a los intereses personales.

Construir contextos comunes en torno a intereses compartidos es la clave de la efectividad grupal. Desde ahí se pueden articular y

desplegar las competencias para la coordinación de acciones entre las personas, las que, en espacios de confianza y sentido compartido, tienden a orientarse a conseguir el alto desempeño, la satisfacción y el bien común.

COMPETENCIAS RELACIONALES

COMPETENCIAS ESENCIALES	COMPETENCIAS INSTRUMENTALES
Identificar y respetar al otro	Mostrar una apertura desprejuiciada ante el otro Mostrar horizontalidad en la relación Identificar los recursos del otro Validar el punto de vista del otro Diferenciar entre los actos de la persona y su dignidad básica
Conectar con el otro	Poner la atención activa en el otro
Escuchar	Escuchar inquietudes implícitas en el habla del otro Validar lo dicho con el otro Distinguir entre afirmaciones y declaraciones Identificar hechos, sin juzgar intenciones Centrarse en los recursos más que en las carencias Tomar la iniciativa para la búsqueda de información relevante
Hablar	Hablar después de escuchar al otro Identificar y decir la propia inquietud Fundar los juicios Focalizarse en decir positividad
Hacer silencio	Identificar el silencio defensivo Respetar el silencio reflexivo
Conversar	Generar climas de confianza y respeto Diseñar conversaciones Hablar verdad frente al otro (autenticidad) Comunicarse activa y frecuentemente con otros Mostrar actitud crítica propositiva y positiva

Coordinar	Hacer peticiones Ofrecer Negociar Discrepar asertivamente y lograr acuerdos (renegociar) Prometer Reclamar Cumplir lo prometido Declarar cumplimiento o incumplimiento de la promesa
Retroalimentar	Dar juicios fundados y respetuosos Recibir juicios fundados y respetuosos
Evaluar	Generar indicadores medibles Determinar estándar de efectividad Realizar y documentar la medición Evaluar resultados, explicitando cumplimiento o rediseño
Rediseñar coordinaciones	Proponer y fundar una nueva forma de coordinación de acciones
Reflexionar en la acción	Identificar dinámicas y patrones subyacentes Liderar al equipo

Indicadores de efectividad

Conectividad	Respeto
Positividad	Satisfacción del otro
Impecabilidad	Clima de confianza

CAMINOS DE CAMBIO PERSONAL

La innovación personal es posible gracias a la práctica cotidiana y sostenida de alguna metodología que permita el contacto de la persona con su GPS interior y la ayude a desplegar la energía positiva y los mecanismos básicos de la vida individual. Desde el contacto con nuestras fortalezas y recursos internos, se avanza al terreno desconocido de lo que es nuevo para la vida.

Seguir un método tranquiliza y confiere la certeza de que ya se han hecho bien las cosas en diferentes ámbitos y roles, por lo que aumenta la expectativa de obtener buenos resultados en otros espacios de evolución. Para chequear si la metodología aplicada es efectiva, basta constatar la presencia de la tríada de conexión: mente en silencio, cuerpo centrado y emociones tranquilas.

Entre las numerosas metodologías de desarrollo personal uno se pregunta cuál será la adecuada para uno, cómo distinguir las técnicas serias de las oportunistas o cuál será aquella que, con menos esfuerzo, logre mejores resultados. Para aproximarnos a una clasificación de las metodologías, primero es necesario recordar los dominios básicos de lo humano o, si se prefiere, los aspectos a administrar en la gestión del sí mismo.

El ser humano es una integración dinámica y sistémica de cuatro dimensiones esenciales: su corporalidad, sus afectos, su mente y su espíritu. Cada uno de nosotros es más diestro en el contacto y uso de algunas de estas dimensiones. Por ejemplo, en la cultura occidental, el dominio más desarrollado es el mental, más en hombres que en mujeres, ya que ellas muestran predisposición a lo afectivo.

¿Cuál de estos dominios se convertirá en la mejor vía de acceso para alcanzar un mayor desarrollo de mí mismo?

¿A través de qué dimensión aceleraré mi proceso de automaestría?

¿Cómo puedo generar un gran movimiento energético interior para capitalizarlo como cambio personal?

Si la metodología corresponde a una vía de acceso que coincide

con mi dominio menos desarrollado, estoy asegurando un diferencial de energía que será motor de cambio, pues activa la necesidad intrínseca de coherencia interna del ser humano. Me lleva a una zona de incomodidad que despierta la conciencia y muestra espacios de desarrollo. Me conecta con una incompetencia consciente, donde sé que no sé. Lo que no sólo no es grato sino que conlleva el desafío de persistir, porque tenemos la tendencia a no involucrarnos en aquello que sabemos que nos cuesta o que no tenemos tan trabajado.

Es en el borde de lo desconocido donde están las posibilidades de expansión. Pero para ir hacia ese territorio difuso y brumoso se requieren algunas certezas y seguridades. El GPS interior, como sensor de la propia sabiduría interna, nos dirá si estamos en la senda correcta de la automaestría y si la metodología específica que conocimos o la técnica que aprendimos nos conducirá a mejores respuestas para la vida. El que busca siempre encuentra, con un agregado esencial: la certeza de la búsqueda viene desde nuestro interior y no desde fuera.

El propio camino está inscrito en nuestro GPS interior. En condiciones de conexión conmigo mismo, su voz se despliega con la certeza de lo invisible, de esa verdad inefable que vive en la esencia de mi naturaleza divina.

Sin quererlo la mayoría de las veces, los innovadores son transgresores del orden establecido pues cuestionan los caminos tradicionales y lo que constituye la base de la identidad de muchas personas. Es esperable que de algún modo sean ridiculizados, marginados o derechamente atacados, si su poder aumenta. Estas personas que se atreven pagan un costo al sostener y ser fieles a su proceso personal de cambio, surgido de un impulso de liderazgo que nace en su interior.

Los maestros de sí mismos que ya han vivido la automaestría y están en sintonía con el GPS interior recomiendan que en presencia de una certeza hay que dejar que ella sea el motor del propio actuar, mientras que cualquier explicación sobre un cambio conductual debe ser silenciada, pues los actos hablan por nosotros. Hay que ser hábil en no despertar sospechas con discursos que

gran identificación con la imagen y el ego. Al cuerpo se le cuida, se le maquilla y se lo interviene con cirugías estéticas para que esté más lindo. Es sólo el nivel primario de la corporalidad.

2. *El cuerpo astral* tiene que ver con la energía que irradiamos. Si tuviéramos la capacidad de verlo, sería la luz que cada uno emite.

3. *El cuerpo emocional* da cuenta del nivel de desarrollo de los afectos y del balance positivo-negativo en el que se vive. Refleja si tengo la afectividad equilibrada y bajo control o si, en cambio, mis emociones están descontroladas y dominadas por el cuerpo físico o el astral.

4. *El cuerpo mental* equivale a la visión interior inteligente que percibe el mundo en perspectiva, desde una altura que permite abarcar el todo y los detalles. Para que esta comprensión interna opere, el cuerpo emocional debe estar en calma y centrado.

5. *El cuerpo causal* es el equivalente al *kairós* o la experiencia del momento oportuno de los griegos o lo que Heidegger llamó “el claro”, ese instante de luz en el que surge un darse cuenta único, evidente y lúcido, desde una conciencia ampliada que ve y entiende con claridad. También se relaciona con lo que muchas civilizaciones denominan “el tercer ojo”: un espacio imaginario entre ambos ojos donde se ubica un portal y un umbral lumínico de conciencia que ayuda a alcanzar una visión expandida conectada con una luz divina, según testimonian quienes han estado en ese lugar. Se habla de cuerpo causal pues, a través de él, se logra la conexión con lo Superior o aquello que es causa de todo. Biológicamente, equivale a los efectos de la activación de la glándula pineal, conocida como “la cámara sagrada del cerebro” por las tradiciones ancestrales.

6. *El alma* equivale a la energía divina individualizada en mí. Algo así como “Dios en mí” o el “sí mismo divino”. Es el espíritu encarnado, personificado e individualizado en mí.

7. *El espíritu* es la energía superior de todo, la fuente creadora de la Vida, la fuerza que crea y mueve todo y el aspecto de nosotros que vive en la totalidad y la unicidad.

Como si subiera o bajara una escalera, la energía humana se mueve desde el nivel más básico, el del cuerpo físico, al más evo-

lucionado, el del espíritu. Sólo cuando se ha logrado gestionar el cuerpo físico y dominar sus impulsos y energías, se pasa al siguiente nivel de desarrollo. Y cuando se alcanza una etapa superior, ocurre un alineamiento de los cuerpos inferiores, una especie de ordenamiento energético.

La lectura de los místicos indica que ellos llegaron a la primacía de la energía del alma, un estado en el que no aparecen deseos básicos, como los de pareja, emocionales o del ego. No es que se esfuerzen para hacerlos desaparecer. Simplemente no emergen.

En el cuerpo está todo: los pensamientos, las emociones, las vivencias y las experiencias místicas ocurren ahí. Por eso se dice que la vida es encarnada. Nada de lo que aprendas será significativo si no se encarna, si no se incorpora y se mete dentro del cuerpo. De esta convicción deriva el poder de las metodologías experienciales, pues el cuerpo aprende y sabe mucho antes que la mente y las emociones.

¿Qué es mi cuerpo para mí?

Con esta categorización como base, puedo preguntarme qué concepción de corporalidad tengo.

¿Qué rol le doy a este cuerpo que habito?

¿Es sólo mi forma externa o contiene la sabiduría interior del alma?

¿Soy mi cuerpo o vivo en este cuerpo?

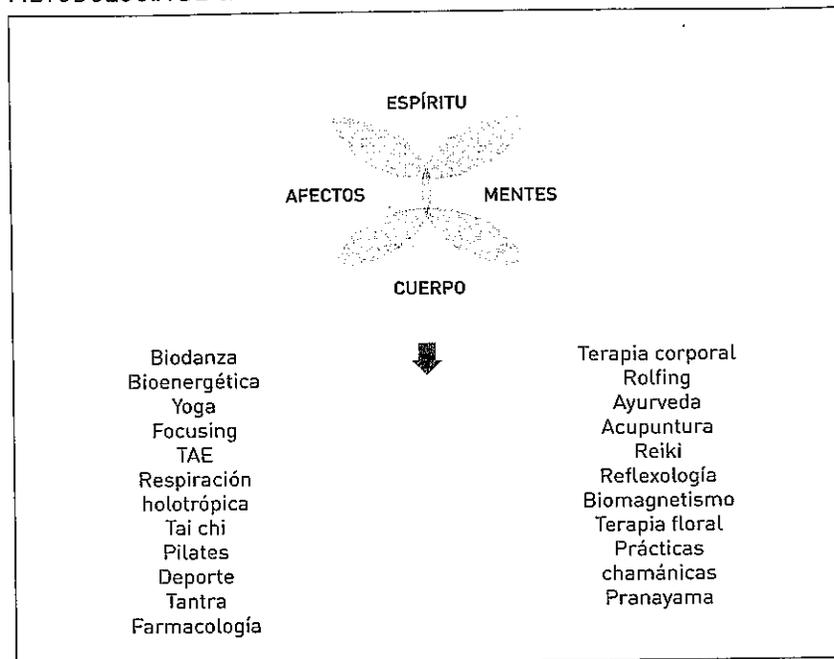
¿Hasta qué nivel llega mi idea de cuerpo?

Mi concepción de lo que es y representa el cuerpo para mí determina el tipo de metodología que elegiré para desarrollarme desde este nivel.

¿Qué tipo de “cuerpo” quiero desarrollar? ¿El físico, el emocional, el mental, el alma?

La metodología corporal elegida debe generar la tríada de conexión: mente en silencio, cuerpo centrado y emociones tranquilas. Si no la produce, no ayudará a subir la escalera del desarrollo energético personal y te mantendrá estancado en el nivel de corporalidad en que hoy estás. Si te conecta, está abierto el camino para alcanzar cualquiera de los siete niveles descritos. Tú decides.

METODOLOGÍA DE CAMBIO CORPORAL



¿CÓMO CHEQUEAR SI ESTOY CAMBIANDO?

Sabemos que la disposición a querer cambiar es una condición previa para el cambio, que las crisis personales o la búsqueda de un sentido nuevo actúan como disparadores de las transformaciones y que las metodologías que serán efectivas son las que permiten, desde lo experiencial, la tríada de conexión con el GPS interior sabio y orientador.

Pero también tenemos dudas. Cada vez que vivimos un período de cambio, nos preguntamos si lo que está ocurriendo nos ayudará efectivamente a avanzar o sólo será una tormenta emocional que nos dejará más o menos donde estábamos.

Cuando estoy en camino, ¿cómo puedo saber si el proceso de cambio personal que estoy viviendo está bien orientado?

¿Cuáles son las señales y evidencias que me mostrarán que el proceso transformador de mí mismo será efectivo?

El florecimiento humano marca el óptimo funcionamiento de una persona y tiene cuatro características:

1. *Bienestar*, entendido como mi sensación de felicidad, satisfacción y funcionamiento superior.
2. *Plasticidad conductual*, concebida como una ampliación de mi repertorio de comportamientos. Muestro una variedad y flexibilidad de comportamientos que antes no tenía.
3. *Crecimiento*, verificable en el aumento de los recursos personales y grupales.
4. *Resiliencia*, entendida como la capacidad de superar los episodios traumáticos y crecer en la adversidad.

En síntesis, hay dos maneras de chequear si un proceso de cambio personal va bien dirigido o encaminado:

– Evaluando si vivo en la positividad o en la negatividad, en las emociones expansivas o en las contractivas, si me enfoco en las

posibilidades de la vida y en mis sueños o si vivo en los problemas y “lo realista”.

– Chequeando si en mi vida se comienzan a manifestar las características del florecimiento humano: bienestar, generatividad, crecimiento y resiliencia.

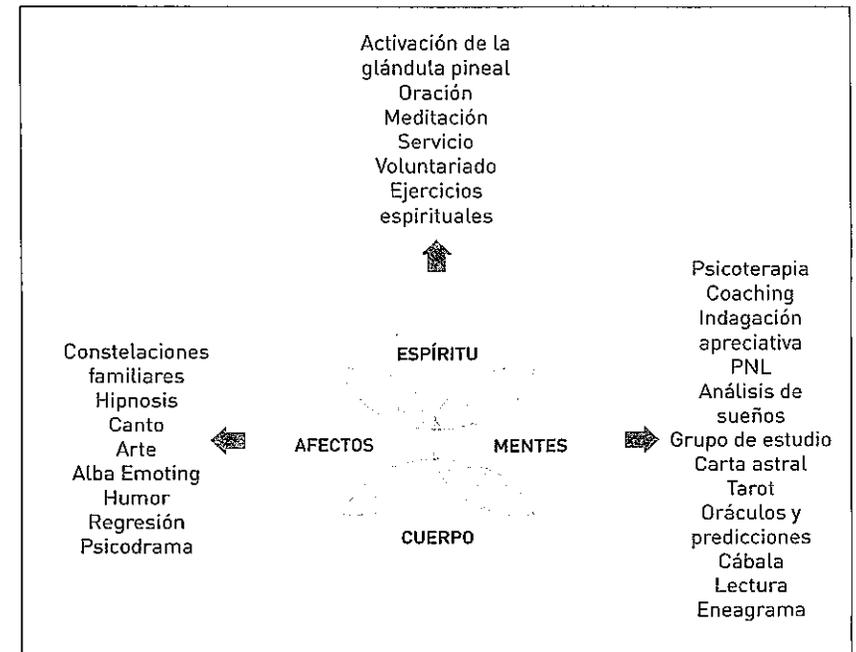
La evidencia sorprendentemente clara es que las posibilidades de acción y de cambio dependen del estado emocional en que se vive, por lo que la pregunta inevitable es: ¿cómo puedo suprimir emociones negativas y crear emociones positivas? O: ¿cómo sostener un ánimo permanentemente positivo?

Las metodologías de cambio que permitan eso son las que sirven al proceso de expansión personal. Ya sean corporales, afectivas, cognitivas o espirituales, su poder transformador radica en su capacidad de generar afectos positivos que me conecten con mi sabiduría interior y me ayuden a despertar la conciencia permanente como señal del equilibrio personal. Se trata de desplegar mi energía y focalizarla en lo benéfico para mí mismo y los demás.

Entre muchas metodologías, la activación de la glándula pineal es recomendable por sus comprobados efectos sobre la creación de posibilidades personales, su capacidad de disolución de las emociones negativas y su efectividad en ayudar a la persona a mantenerse en afectos positivos durante largo tiempo. La meditación y la oración también funcionan como liberadores de energía y conectores con el cambio positivo, siempre que se mantengan alejadas de creencias rígidas que alteren su potencial de movilización del comportamiento.

Quienes practican estos métodos por largo tiempo tienen una concepción de la felicidad radicalmente distinta a la que sostiene la mayoría. Generalmente, se piensa que la felicidad es un resultado de nuestros actos o de las relaciones que establecemos con otros, es decir, como un *output* en el proceso de la vida. Pero los que meditan constatan que la felicidad es un estado anterior al actuar en el mundo que se logra en conexión con la fuente de lo Superior o de la Luz. Sería, entonces, un *input* al proceso de la vida, una predisposición interna antes que un resultado externo.

METODOLOGÍA DE CAMBIO AFECTIVO, COGNITIVO Y ESPIRITUAL



BALANCED SCORECARD PERSONAL (BSCP)

Todos sabemos que en las organizaciones es fundamental medir los resultados. Son indicadores que nos muestran cómo marcha la empresa, ayudan a tomar decisiones para cambiar rumbos errados y permiten focalizar la energía y los esfuerzos en aquellas áreas que son críticas en un momento determinado.

Lo interesante es que casi nadie aplica para sí mismo esa medición que es obvia para una empresa. Surgen muchas preguntas. *¿Cuál es el conjunto de indicadores con el que mides tu desempeño personal? ¿Qué entiendes por buenos resultados individuales? ¿Con qué frecuencia te evalúas? ¿En base a qué estándares decides si tu evaluación es buena, regular o mala? ¿Qué acciones tomas ante los malos resultados personales?*

En 1996, los consultores norteamericanos en *management* Dave Norton y Robert Kaplan crearon un sistema de medición de resultados llamado *balanced scorecard*, que fue traducido como “cuadro de mando integral”. Esta forma de evaluación presentó tres novedades:

1. En primer lugar, consideró cuatro perspectivas esenciales de una organización: financiera, clientes, proceso interno y activos intangibles, como el capital humano, organizacional y de información. Poner la mirada en, al menos, estos cuatro focos aseguraba que la gestión de la empresa fuese balanceada y no se orientara sólo a lo financiero y a los clientes. En otras palabras, entregó un mapa organizacional básico de lo que había que considerar para gestionar y medir una empresa en forma equilibrada, eficaz y sustentable en el tiempo.

2. Definió un conjunto pequeño de indicadores para cada perspectiva y diseñó un mecanismo de evaluación con lógica de semáforo: rojo para los resultados malos, amarillo para los preocupantes y verde para los buenos. Esta forma de presentar los resultados permite saber cómo estamos con sólo una mirada, pues saltan a la vista los focos de intervención.

3. Los resultados de los semáforos se mostraban diariamente para dar cuenta de la marcha de la empresa, lo que permitió la toma de decisiones rápida y oportuna. Ya no era necesario esperar hasta un mes por un informe de resultados y perder tiempo valioso para enmendar rumbos.

La invitación es a trasladar esta lógica organizacional al mundo individual para diseñar un *balanced scorecard personal*.

Para partir, es necesario definir cuáles serán las dimensiones que voy a usar para evaluar mis resultados, considerando dos niveles: mi mundo interno y mi mundo externo. A nivel interno, la evaluación es subjetiva, completamente personal y derivada de lo que indique el GPS interior. Al menos, hay que considerar los siguientes aspectos: cómo me evalúo en relación a mi cuerpo, mi mente, mis afectos, mi espíritu y mi bienestar general.

Respecto a lo externo, la evaluación de resultados deriva de mi actuar concreto en el mundo y se realiza mediante evidencia observable y verificable, y el juicio de terceros. Es relevante el esfuerzo de mirar los hechos tal como son, por buenos o dolorosos que parezcan. Luego vendrá el momento de interpretar el por qué de los resultados. En este nivel, importa lo fenomenológico: con qué datos cuento para fundar el juicio de evaluación.

En esto no se trata de opinar sobre cómo crees que los otros te evalúan en un rol determinado. Es indagar y preguntar directamente. Esta distinción es clave, pues yo me puedo considerar bueno (evaluación interna) y el resto puede estimar que en mis actos no hago el bien (evaluación externa), con lo que se abre una importante oportunidad para trabajar y evolucionar.

Las categorías de la evaluación externa de mis resultados derivan de los roles que cumplo en la acción cotidiana. Proponemos, al menos, el rol con los hijos (padre-madre), con la pareja, con la familia ampliada (los propios padres, hermanos y el resto de la familia), en el trabajo y con los amigos. Estas son las categorías mínimas para asegurar una evaluación balanceada e integral, pero cada uno puede agregar el rol que estime necesario.

Para determinar el porcentaje de importancia observada que le

doy a cada dimensión, debo fijarme en cómo distribuyo el tiempo y cuál es mi agenda en la realidad. Nuevamente, lo verdadero y lo que me gustaría que fuese. La suma de los porcentajes debe dar 100%.

En cada dimensión, evalúo mis resultados en lógica de semáforo: rojo, amarillo y verde.

Luego determino cómo me gustaría que estuviese distribuido mi tiempo. Asigno el porcentaje de importancia deseada a cada dimensión. Comparo el porcentaje de importancia observada con la deseada. Las mayores brechas son las que requieren trabajo focalizado, así como cualquier dimensión evaluada en rojo.

Este BSCP es una fotografía del balance o desbalance en la efectividad personal. Señala las fortalezas, prende las señales de alerta y muestra si estoy siendo coherente con lo que quiero. Los actos definen el ser, y no las intenciones, por lo que cualquier señal de incoherencia representa un espacio para el aprendizaje y cambio personal.

El paso siguiente es diseñar una agenda de aprendizaje, teniendo claridad en las dimensiones que quiero trabajar y considerando las metodologías de cambio corporal, mental, afectivo y espiritual que puedo utilizar. Es clave definir objetivos de cambio y elegir las metodologías para alcanzarlo.

Mi felicidad y mis resultados dependen de mi voluntad de seguir aprendiendo, de contar con un proyecto personal y reflejarlo en acción coherente.

BALANCED SCORECARD PERSONAL

	% IMPORTANCIA OBSERVADA	VERDE	AMARILLO	ROJO	% IMPORTANCIA DESEADA
EXTERNO					
Hijos		○	○	●	
Pareja		○	○	●	
Otra familia		○	○	●	
Trabajo		○	○	●	
Amigos		○	○	●	
INTERNO					
Mi cuerpo		○	○	●	
Mis afectos		○	○	●	
Mi mente		○	○	●	
Mi espíritu		○	○	●	
Mi bienestar general		○	○	●	
	100%				100%

INTEGRIDAD PERSONAL

En varias empresas se destaca a la integridad como un valor central de su actuar organizacional y un estándar para la búsqueda de profesionales y ejecutivos. Eso funciona así en lo deseable y aspiracional, pues nuestra experiencia indica que, en general, se privilegia la experiencia o las competencias técnicas del postulante al momento de la contratación. Aparentemente, la integridad personal pierde fuerza y ponderación cuando los valores entran en conflicto con la "realidad" de los negocios.

Sería impensable crear culturas organizacionales sustentables, basadas en valores de largo plazo, sin contar con personas que en su comportamiento cotidiano den cuenta de esas orientaciones valóricas, pues la organización se encarna y se revela en cada uno de sus integrantes. Lo anterior es aún más relevante cuando se trata de los dueños y directivos de las empresas, cuya conducta produce un alto impacto como modelo de comportamiento y como facilitador u obstaculizador de posibilidades, ya sean de negocios, organizacionales, grupales o individuales.

Los conocimientos y destrezas técnicas son muy importantes en los primeros años de trabajo, particularmente en aquellos cargos de alta especialización técnica y tecnológica. En las capas ejecutivas, donde lo predecible, definido por normas y procedimientos, disminuye su alcance debido a la naturaleza incierta de los nuevos negocios por descubrir, las competencias técnicas constituyen un activo intangible basal y necesario, que, sin embargo, no da completa cuenta de las competencias integrales y balanceadas que se requiere de los directivos. Lo técnico se comoditiza en estos niveles.

Es necesario fundar el buen desempeño en otros, pues la gestión del sí mismo y el desarrollo de capacidades conversacionales e interpersonales de primer nivel son las bases de un liderazgo organizacional eficiente, balanceado, consciente, humanizado y rentable.

¿Qué es la Integridad Personal?

Es la resultante del tipo de vida que llevamos, que alcanza sus mayores niveles en quienes han desarrollado automaestría sobre el yo interno y el yo externo. Busca su referente en lo Superior y se expresa en las acciones cotidianas del mundo, con lo que se refiere al nivel de conexión entre el proyecto personal trascendente y la acción observable. Es un juicio respecto del balance de los diferentes dominios de lo humano y de la integración exitosa y consistente de lo corporal, afectivo, mental y espiritual, tanto en la sensación interna como en el juicio de coherencia que hacen otros.

La Integridad Personal es la efectividad balanceada de una persona, basada en un proyecto personal anclado en valores sociales y trascendentes, que se traduce en un actuar coherente con otros, en todos los dominios de la vida.

Aquellos que se movilizan por proyectos que sólo buscan metas personales y familiares están en la etapa anterior a la Integridad Personal, pues su mirada es más bien autorreferente y egocéntrica. Lo íntegro despunta cuando las aspiraciones personales que otorgan sentido a la persona van más allá de uno mismo, trascienden el ego y encuentran motivación en logros sociales superiores, en el hacer con otros para el beneficio de muchos y no sólo para el propio beneficio.

Es una búsqueda transpersonal y social, en la cual el bienestar ajeno, el acceso a mejores posibilidades de vida, la distribución razonable y ecuánime de la riqueza colectivamente generada y el logro del bien común atraen al actuar consciente. Requiere abandonar el egoísmo y superar el apego temeroso a los bienes materiales para unirse, en cambio, a proyectos trascendentes.

Esta integridad movilizadora por lo social se evidencia en el comportamiento cotidiano que hemos llamado acción coherente y no se refleja necesariamente en los discursos ni en la deseabilidad de los valores que la sustentan. La acción coherente consiste en encarnar lo declarado en la propia vida, es decir, mostrar conductas personales consistentes en todos los dominios: en lo público y en lo privado, en lo conocido y lo desconocido. El actuar coherente es el resultado del desarrollo balanceado y sostenido de las competencias del sí mismo y las competencias relacionales.

Para desarrollar la integridad personal, es clave vivir la vida en la humildad del aprendizaje permanente, observando siempre el impacto de los propios comportamientos en otros y formulando aquellos cambios que mejoren la efectividad del actuar. Debemos enfrentar la vida como si fuéramos aprendices, diestros o expertos en algunos temas y reconocidos públicamente por ciertos logros. Pero cuidado con confundirse, porque ese reconocimiento se encuentra en el yo exterior, aquella dimensión desde donde nos damos cuenta de la evolución del yo interior en la acción con otros. No tenemos que identificar la totalidad del yo con el yo externo.

Hay que actuar de adentro hacia fuera y no al revés, pues el riesgo de ponderar lo externo por sobre lo interno es asentar el gobierno del ego, lo cual nos detiene y aparta del camino de automaestría e innovación personal.

La verdad y el camino personal están sembrados dentro de cada uno. Contamos con un GPS interior que nos orienta, entrega dirección y evalúa la coherencia de las propias conductas. Una conquista en el proceso de lograr integridad personal es la validación experiencial de la certeza del poder orientador del GPS interior. O, en otras palabras, aprender que la sensación sentida en lo corporal es señal del GPS interior, cuya voz sabia se escucha cuando se activa la tríada de conexión: mente en silencio, cuerpo centrado y emociones tranquilas.

La Integridad Personal no es una técnica ni una aproximación instrumental que se aprende en un curso de capacitación o en un *coaching*. Es un logro del desarrollo existencial que revela una forma de encarar la vida propia y la vida de los otros y entrega un modo nuevo de entender las relaciones de trabajo y el rol de las organizaciones. Consiste en anteponer el “nosotros”, como quiera que cada uno lo entienda, por sobre el “yo” o ponderar el beneficio de varios por sobre el beneficio egoísta que no hace justicia con otros. Seguir al alma por sobre el ego. Elegir lo completo antes que lo desintegrado, la totalidad por sobre el interés parcial, el bien común sobre el bien individual. Actuar lo coherente por sobre lo incoherente. Priorizar. Buscar adentro, no afuera.

¿DÓNDE ESTÁ LA FELICIDAD?

La mayoría de las personas creen hoy que la felicidad consiste en breves momentos de emoción, chispazos de alegría que nos toman y nos llevan a un estado de exaltación o manía, y que así como llegan, se van. Se piensa que, como no es posible sostenerla, los períodos buenos y beneficiosos tienen que ser seguidos por momentos malos y oscuros, en una especie de péndulo emocional constante. Y esto no es así.

La felicidad no es efímera. Se constituye en un estado permanente para una persona según cómo se maneje en gestionar sus afectos, mantenerse en armonía interna y, por supuesto, en su propia concepción de la felicidad.

Cuando escuchan este planteamiento, son muchos los que dudan, porque se basan en una idea común: no es posible sostener la felicidad porque ocurre con frecuencia que los hechos externos traen dolor y tristeza.

La felicidad está en el acto amoroso de darle algo a alguna persona o un grupo. Son mi disposición, mi sentimiento y la calificación de mi acto de entrega lo que convierte a una acción en un acto feliz. Si bien la felicidad se manifiesta mayoritariamente en relación a lo que hago por algo o alguien, también se expresa cuando actúo amorosamente hacia mí mismo.

La felicidad radica en mi actitud de entrega y goce, no en la persona u objeto que es receptor de mis actos. Por ejemplo, podré amar infinitamente a alguien, pero soy feliz cuando me doy y me entrego. La felicidad no es contenida ni se ancla en quien recibe mi amor.

Aquí está la gran confusión. Muchos dicen “me hace feliz tal persona” y ponen la fuente de alegría y bienestar fuera de sí mismos, por lo que, cuando esa persona se comporta de un modo discordante, se declaran de inmediato infelices. Es un error. Un ejemplo más trivial aún: si siento amor por el dinero que he conseguido,

la felicidad está en mi capacidad de sentir eso y no en la plata. Es decir, deriva de mi amor y se manifiesta en el proceso y la cadena de acciones que ejecuto para generar aquello que quiero entregar o lograr. La felicidad se encuentra en el proceso, no en el resultado.

Por lo mismo, no depende de cómo responden los demás a mis actos amorosos. Podrán valorarlos o no, verlos o no, pero su reacción no afecta el inmenso valor del amor con que los trato. Obviamente que me alegraré si hay sintonía y si recibo una respuesta tierna y afectuosa, pero la felicidad sigue sin estar ahí.

Soy feliz cuando despliego mi capacidad de sentir amor (por personas, causas o cualquier otro objeto) y realizo las acciones concretas que den cuenta de esa entrega. Por eso el amor verdadero es gratuito, incondicional y no depende de las reacciones de los otros ni de los resultados que obtengo al amarlos. La felicidad radica en una actitud amorosa, generosa y constructiva ante la vida y el mundo, derivada de la gratitud de ser regalado con la Vida. Y aunque los demás no entiendan, desprecien o incluso ataquen mi actitud, es un estado que permanece, pues es parte de mi acto amoroso el sostener ese afecto, comprender, perdonar y persistir.

TSUNAMI EMOCIONAL

A menudo sorprenden las desproporcionadas respuestas emocionales de las personas ante situaciones o estímulos pequeños. Un simple detalle, una opinión diferente a la propia o la suposición de una intención negativa en la conducta del otro pueden generar una reacción intensa, muchas veces tóxica, virulenta y agresiva. En Twitter, Facebook y los blogs de medios de comunicación se publican a diario discrepancias que se manifiestan en ataques a la identidad de una persona y no tanto en discutirle lo que opina. Se arrasa con la dignidad ajena con una facilidad que impacta, al mismo tiempo que se asume una postura de asimetría moral. “Esto debería ser así”, argumentan.

Vivimos tiempos de cambio, caracterizados por tormentas emocionales incontenibles, tanto en lo expansivo como en lo contractivo. Estas ondas de energía pasan sobre nosotros, nos agarran y nos remecen sin que nos demos cuenta de inmediato del huracán que acaba de sacudirnos. Estamos sintiendo más y con mayor intensidad. En esta época de marcado desequilibrio energético y de frecuentes tsunamis emocionales, emerge como tarea humana fundamental el acelerar el desarrollo de la gestión de nuestros afectos.

Es un tiempo para trabajar dentro de uno, no para trabajar sobre los otros. Eso viene un poco más adelante. Ahora debemos entrenarnos en el autocontrol emocional para tonificar la musculatura afectiva y dejarla lista para hacer la carrera ante las adversidades. Entre una gran mayoría de personas que andan descentradas y se sienten bipolares y al borde de la locura, pondremos la cordura y el liderazgo, ya que hicimos el trabajo de centrarnos afectivamente.

La crisis económica de 2008 y el terremoto de febrero de 2010 nos dieron un fuerte aperitivo. ¡Cuanto desequilibrio, desproporción, pánico y falta de centro por todas partes!

Se requiere ser un centrado surfista del afecto para vencer a los tsunamis emocionales. Ese es el gran foco personal de este tiempo.

LAS TRAMPAS DEL GURÚ

La reciente crisis económica mundial es una consecuencia del liderazgo equivocado de muchas personas que, consideradas gurús, actuaron desde la soberbia, la codicia y el puro cálculo racional. Así, crearon una fantasmagórica autorregulación del mercado que condujo al desequilibrio global.

Los gurús que se atribuyen a sí mismos una gran comprensión del mundo y una alta capacidad predictiva, ambos dones que pregonan con tono de maestría, están por todas partes. Basta mirar los diarios y constatar la arrogancia con que muchos “expertos” hablan de su parcela técnica, lo que sólo refleja una mirada estrecha de la Vida.

Estas personas se caracterizan por predicar un conjunto de ideas y prácticas que ellos mismos, sin embargo, no encarnan. Pontifican, no modelan. Hablan desde la asimetría relacional, sintiéndose superiores al resto, lo que generalmente sorprende a los incautos. Pero lo que hacen los gurús es extrapolar algún conocimiento mayor sobre un dominio específico a una actitud de vida general. Conquistaban una pequeña parcela de verdad y se sienten dueños de la Verdad total.

Lo triste es que la verdadera trampa del gurú es su propio empobrecimiento. La soberbia (“lo sé todo, a mi modo he logrado resultados buenos y no voy a cambiar” o “yo soy así”) o la ceguera (“no sé que no sé”) les cierran el único camino posible de florecimiento armónico: el aprendizaje humilde y la permanente conquista de uno mismo.

Sólo quien se declara ignorante y se sabe poco competente en diferentes aspectos de la vida, mantiene la actitud del estudiante o el buscador, que se alegra por sus éxitos externos y no se marea acerca del sentido primordial de la vida: conseguir la armonía tanto en lo interno como en lo externo. Poco gana con ser un ejecutivo exitoso si mi vida interior o mi familia se caen a pedazos, si el costo

de mantener el ritmo laboral es destruir el cuerpo con drogas o estimulantes, o si llevo a la empresa a buenos resultados a expensas de la dignidad de los trabajadores. Esa persona quizás será exitosa en el corto plazo, pero en el largo plazo le quedará pendiente la tarea humana básica de encontrar un sentido trascendente más allá de uno mismo y orientar su actuar en el mundo en esa dirección.

En lo humano no existen gurúes, existen estudiantes de la vida. Unos van más adelante que otros, con mayor comprensión de la vida, pero eso no les da ninguna supremacía, derecho o privilegio sobre los demás.

Los maestros existen en lo Superior y también dentro de nosotros. El GPS interior es el maestro propio al que escuchamos poco porque, según nos han dicho los gurúes actuales, es la razón la que nos conduce a la felicidad. Pero la crisis económica de 2008 demostró una vez más que situar a la razón sobre los sentimientos conduce a situaciones de destrucción, como las guerras mundiales y la pavorosa desigualdad en la distribución de recursos y posibilidades en el mundo. El camino es exactamente el opuesto: son los afectos equilibrados que salen del corazón los que entregan los argumentos con los que se ilumina la razón.

Las respuestas a las crisis no están afuera. Emergen desde un nuevo orden personal o armonía individual que irá construyendo otras estructuras sociales y económicas. Desconozco cómo se construirá el camino, pero tengo la certeza sentida de que así será, apoyada en la evidencia persistente de que la primacía de la razón de los últimos siglos no conduce al mundo feliz al que la mayoría aspira.

El gurú cae en la trampa cuando se enreda en su ego y se cree un pequeño dios, cuando se sitúa sobre los otros y categoriza a las personas según apariencias externas, cuando muestra incoherencia entre lo dicho y lo hecho, cree que siempre tiene la razón y abusa del poder que tiene. Con todas estas actitudes sólo consigue atarse a sí mismo. Para liberarse, requiere del coraje del aprendizaje humilde, en el que es un estudiante más en constante descubrimiento de las respuestas verdaderas de la Vida. Para desatarse, tiene que poner su poder al servicio de los otros. Con la mente en silencio, las

emociones tranquilas y el cuerpo centrado, en horizontalidad con los demás y en sintonía con la voz del GPS interior. Primero desde la experiencia y luego desde la intelectualidad, porque el aprendizaje de los estudiantes se percibe inicialmente en el cuerpo, se incorpora, encarna y, por último, se conceptualiza.

La crisis económica mundial derivó de la creencia errónea de la existencia de gurúes humanos. Lo económico es sólo un aspecto menor de la Vida, la que se expresa desde adentro hacia fuera, cuando se está en actitud de estudiante. En el equilibrio y expansión integrada de lo humano, la Vida supera la escasez y se torna abundante y policromática.

¿MI ENERGÍA ES DE BAJA O ALTA VIBRACIÓN?

Cada vez son más las personas que están despertando a su conciencia y emprenden el proceso de automaestría. En el camino, viven una certeza: es necesario que conserven su energía pura y que diluyan o eliminen las fuentes internas y externas que producen energía negativa, tóxica o de baja vibración. Esto se relaciona con los siete centros de energía que mencionamos antes en "El cuerpo que habito".

La tarea consiste en limpiar los centros inferiores (sexuales, digestivo y plexo solar) para conservar la energía en los superiores (corazón, garganta, glándula pineal y sistema coronario) y sostenerla ahí, si se quiere experimentar la iluminación.

La descripción del proceso es simple, aunque pueda ser difícil de llevar a cabo. En el día a día implica:

1. *Conservar la energía sexual* y hacer un uso cuidadoso de ella.
2. *Cuidar lo que ingerimos* y metemos dentro del cuerpo. Es mucho más fácil controlar lo que entra que eliminar lo que nos hace mal, ya sean alimentos considerados tóxicos (carne, alcohol, exceso de azúcar y sal) o drogas.
3. *Mantener control de nuestro plexo solar*, donde radica la única vía de ingreso de la energía emocional externa. Una técnica para controlar esa influencia y mantener el autocontrol es contraer el diafragma y enderezar la espalda. Así de simple. Hazlo. La espalda se levanta, la cabeza sube, la conciencia se expande, la visión se amplifica, los afectos superiores emergen y somos capaces de gobernar a nuestro ser. Es un ejercicio sencillo, pero sumamente poderoso.

Es tarea vital mantener nuestra energía en alta vibración, lo más pura posible, así como nuestro cuerpo limpio y dispuesto. A través de este trabajo diario, muchas personas han constatado que su contacto con lo Superior comienza a generar situaciones nuevas, ines-

peradas, mágicas y sorprendentes, no importa si uno lo cree o no. Así ocurre. Se produce un acercamiento a la certeza de que existen mecanismos mecánicos y leyes energéticas simples que intervienen en la creación o destrucción de la vida. La destrucción remite al ego y tiene como materia prima la energía tóxica, descalificadora y emocionalmente descontrolada. Para la creación de Vida, la materia prima es la energía pura y centrada, que remite a lo Superior y que se mueve en lo físico, emocional y mental.

¿Qué te dice tu experiencia personal? ¿Tienes evidencia a favor o en contra?

EL EQUILIBRIO DE DAR Y RECIBIR

Los actos de dar y recibir se comportan en un equilibrio perfecto. Dar requiere de recibir, en una reciprocidad armónica. Todos hemos oído decir que si uno es generoso es premiado con la abundancia y que la “mala onda” se devuelve. Pero, en general, no nos damos cuenta de que sólo dar, sin nunca recibir, produce un desequilibrio que altera esta ley universal. Del mismo modo, sólo estar dispuesto a recibir y ser egoísta en el dar, desequilibra la balanza de la Vida.

Hemos sido formados en una lógica diferente a esta del equilibrio: se nos enseñó a que hay que dar hasta que duela, con resignación y estoicismo, en forma independiente de las respuestas de los otros. Aunque sea duro de aceptar, aprendimos, en el fondo, el desequilibrio.

Con la experiencia y los años, percibimos que el camino es otro: hay que dar con reciprocidad y recibir con entrega. De esta manera, siempre se va a recibir algo constructivo de vuelta, de modos muchas veces impensados y a veces invisibles a nuestros ojos y distinciones. Esta atracción de energía de alta vibración es, quizás, lo que algunas personas llaman la “suerte”, que no existe.

Hay personas acostumbradas a sólo recibir y hay personas acostumbradas a sólo dar, sin pedir ayuda, convencidas de que deben entregarlo todo sin esperar nada y viviendo la vida como súper hombre o súper mujer. Y ahí está el error y el riesgo. Existen seres que atrapan su energía en una especie de vampirismo emocional, pues necesitan nutrirse de la energía constructiva del dar de otros.

En otras palabras, la semilla de los actos dadivosos puede caer en diferentes terrenos, pero, cuando un sitio no es fértil, hay que lanzar esa semilla a otro lugar para que germine. El equilibrio de la Vida así lo exige. Aportar siempre a una persona o grupo que sólo recibe, escasamente entrega algo de vuelta y, más bien, se aprovecha de la vibración amorosa de los otros, es un error grave que desbalancea a la ley universal del equilibrio.

Cuando esto ocurre, aquellos que dan sin límites y sin recibir nada a cambio salen perjudicados, pues su equilibrio emocional se ve desnutrido y pierden, además, el control de sus afectos. Aquí se producen lo que los psicólogos llaman “enganches neuróticos”: uno da y otro recibe en un patrón estático, que cierra las posibilidades, tiende al punto muerto y, al final, hace aparecer lo peor de cada uno.

Mirar la vida desde el balance de dar y recibir supone un giro revolucionario para la vida de muchos de nosotros, pues implica redefinir la forma en que entregamos a los demás y también la manera en que recibimos. En cualquiera de las dos posiciones, hay que situarse en lo constructivo, positivo y expansivo. Posiblemente, elegiremos seguir aportando a algunos y quitarles la energía de entrega a otros.

Cada día se expande más la creencia de que la Vida sólo ocurre en el florecimiento de lo positivo, desde adentro hacia fuera, cuando se escuchan las señales sabias y certeras de nuestro GPS interior.

ACEPTACIÓN, REINTERPRETACIÓN Y POSITIVIDAD

Todos tenemos esos días o períodos de bajón en que recordamos alguna pena o un trauma. Cada vez que uno piensa en un hecho doloroso que ha vivido, para el cerebro es como si sucediera otra vez, pues las respuestas neuronales y las emociones asociadas se producen de nuevo. Así que, aunque suene extraño, olvidar es una de las formas de estar bien. Pero como muchos no pueden olvidar sin antes procesar lo que ocurrió, hay dos claves para no quedarse detenidos en la remembranza:

– Preguntarse “para qué” ocurrió lo que ocurrió y no “por qué”. Buscar causas que no se encuentran evidencia la sin razón de lo sucedido y ancla pesadamente a la persona en el pasado. Conviene aceptar humildemente que pudo haber razones que no se entenderán y asumir que existe un cierto orden, incomprensible para uno. Plantearse la idea de que lo sucedido conecta con el futuro y permite la búsqueda de sentido para el aprendizaje propio. ¿Para qué esa muerte, ruptura, pérdida, abuso o lo que sea, sucedió en mi vida? ¿Qué tengo que aprender de ella? ¿Hacia dónde tengo que evolucionar? ¿Me obliga a dejar creencias de lado? ¿Me estimula a desaprender e ir por nuevos comportamientos? Esa es la actitud que permite seguir avanzando, pero cada uno elige qué pregunta se hace.

– Entender que lo que nos daña no son los hechos, sino las interpretaciones que hacemos de los mismos. En las explicaciones que yo me cuento a mí mismo se amalgaman todas las creencias victimizadas, autocompasivas y depresivas que cada uno tiene de sí mismo. Si bien todos los hechos tienen una causa, es mejor considerar que el pasado ya fue y que lo que toca en el presente es articular una reinterpretación positiva que me permita seguir viviendo y mirar el futuro, en lugar de seguir atrapado en versiones que me dejan donde mismo, a veces por muchos años. Se precisa

una reconstrucción lingüística, como se le llama en la ontología del lenguaje.

Cuando murió mi papá, lo viví como si se me impusiera el deber de hacerme cargo de sus negocios, sus promesas y parte de sus responsabilidades. Pero con el tiempo me di cuenta de que la lección dejada por su partida era otra: aprender a no hacerme cargo del guión de vida de otros, aunque los amase infinitamente. Esa enseñanza permitió que mi yo apareciera y se desplegara. Puedo afirmar que la muerte de mi padre fue un renacimiento para mí. Sé que es una afirmación fuerte.

Hay que salir de esas conversaciones mentales que uno ha desarrollado cientos de veces, en las que se repiten las mismas explicaciones, se activan las mismas emociones y se repasan los mismos hechos una y otra vez. Uno ya sabe cuál es el resultado: sigo donde mismo y no crezco nada. Permanezco sumido en el pozo conocido de dolor, pena o rabia.

La clave es la elección de mi actitud emocional ante la vida. ¿Actúo con positividad o negatividad, en lo privado y en lo público? En el libro *Vida positiva*, de Barbara Fredrickson, una de las más prestigiosas investigadoras norteamericanas en psicología, se aborda cómo reducir la negatividad y promover la positividad, a partir de las investigaciones hechas en los últimos diez años.

Para reducir la negatividad, debes activar los siguientes tres mecanismos básicos:

- Modificar la situación social, el contexto.
- Administrar la propia atención y situarla en focos diferentes.
- Cambiar los significados, modificar las propias interpretaciones.

Para aumentar la positividad, se recomienda:

- Sentir el propio corazón.
- Encontrar los significados positivos.
- Reconocer y saborear la bondad.
- Cuantificar las bendiciones diarias.

- Ser amable, gentil y bondadoso.
- Seguir una pasión.
- Soñar permanentemente el futuro.
- Usar y aplicar las fortalezas internas.
- Conectarse con otros.
- Conectarse con la naturaleza.
- Abrir la mente.
- Abrir el corazón.

¿CÓMO REDUCIR LA NEGATIVIDAD?

Aunque tuviéramos mucha sed, no beberíamos de una copa con agua descompuesta, sucia y tóxica. Primero botaríamos esa agua, lavaríamos la copa, la llenaríamos con agua fresca y sólo ahí tomaríamos de ella. En nuestras relaciones con los demás pasa lo mismo. Pero antes de buscar nutrirnos de positividad, tenemos que eliminar nuestra negatividad: todo aquello que nos tiene atrapados en círculos viciosos con personas o situaciones indeseadas.

El primer paso para el crecimiento personal es dejar atrás los comportamientos tóxicos, las relaciones dañinas, las propias creencias que me limitan y las emociones de bajo nivel. A veces es agradable dar rienda suelta a la ira, la agresividad, la envidia y cualquier forma de descontrol, pero hay que tener muy claro que son gustitos de corto plazo que nos ensucian y hacen que perdamos beneficios de experimentar los afectos superiores.

Lo que hago y logro depende de la atmósfera emocional interna que yo mismo me genero. Si mi interior está despejado, tibio e iluminado por el sol y calientito, mi vida florecerá. Si, por el contrario, en mi clima interno hay nubes, frío, oscuridad y lluvia, mi vida se marchitará.

Necesitamos drenarnos, limpiarnos y purificarnos de lo tóxico que hay dentro de nosotros y en las relaciones con otros. La pregunta es cómo hacerlo. La psicóloga Barbara Fredrickson ha investigado las formas empíricas que nos ayudan a tener el control de nosotros mismos, sin culpar a los otros o a lo que nos ocurre de lo que nos pasa. Son herramientas para abandonar la postura de víctimas y asumir el protagonismo de nuestra vida. Nadie hará por mí lo que yo no estoy dispuesto a hacer por mí.

Un paso esencial para ser protagonista de la propia vida es encargarse de la gente negativa que nos rodea. Aquí no valen las justificaciones, como decirse que estoy obligado a estar en un trabajo, con una pareja o con personas desagradables. Todas las relaciones

son libremente elegidas y es mi decisión permanecer en ambientes negativos, por la razón o creencia que sea.

Hay tres mecanismos básicos para frenar la negatividad.

Lo primero es modificar la situación social o el contexto en que me desenvuelvo. Si mi jefe es insoportable, los amigos de mi pareja me caen mal, si algún familiar dice cosas pesadas o se mete más de la cuenta en mi vida o familia, si las reuniones sociales a las que voy ya no me agradan o las encuentro vacías, es necesario que me aleje de esas personas y esas situaciones. Las relaciones se volverán más formales e impersonales, pero eso es un costo pequeño al lado del blindaje personal que voy a desarrollar para enfrentar la negatividad de un ambiente. Otro camino es proponer activamente temas positivos, cerrar los espacios de comentarios mal intencionados y críticas, y usar el poder del humor, que nos ayuda a salir de las arenas movedizas.

Si por cualquier razón es inevitable estar en una situación negativa, aparecen los otros dos mecanismos básicos: administrar la propia atención y cambiar los significados.

Las emociones son consecuencia de dónde pongo mi atención. Si me concentro en mis pensamientos de incomodidad y estoy en un permanente diálogo interno del tipo "qué hago acá", lo pasaré mal y estaré negativo. La clave es concentrarse en personas agradables, conversaciones entretenidas o pensamientos propios útiles.

El último mecanismo se refiere a la interpretación que hago de los momentos que vivo. Cuando la situación es inevitable, el no aceptarla me lleva a la emocionalidad de la impotencia, la rabia y la resignación. En cambio, si acepto lo que me está pasando emergerá la emocionalidad del hacedor, el protagonista y el emprendedor. Para enfrentar los hechos negativos el secreto consiste en buscarles el significado positivo que está oculto tras su apariencia indeseable. Recordemos que no son los hechos los que nos dañan, sino la manera en que los interpretamos y que siempre es más útil preguntarme "para qué" que "por qué". De esta manera, abro la puerta para que se produzca el aprendizaje necesario para mi evolución y para que lleguen oportunidades de expansión.

Así, me conecto con el futuro, con las posibilidades y con el crecimiento.

Otras fórmulas que han sido efectivas para eliminar la toxicidad interior son:

- Darle batalla a los propios pensamientos negativos.
- Evitar juicios, críticas y condenas.
- Romper el hábito interno de rumiar.
- Llegar a ser más abierto de mente.
- Desenterrar las propias minas-personales de negatividad y los automatismos de negatividad gratuita que todos tenemos.
- Evaluar y rediseñar el consumo de medios, dejando de ver noticias y programas que producen emociones bajas.
- Encontrar sustitutos para los comentarios malintencionados y el sarcasmo y salirse de ese tipo de conversaciones.

Estas formas de reducir negatividad están a la mano de cualquiera de nosotros. Depende de mí si quiero sacar aquello pegajoso y oscuro que hay en mi interior y que se manifiesta en mis relaciones. Es mi decisión querer limpiarme, sacudirme de lo pesado, botar lo tóxico y alejarme de mi mala energía y de la de los otros. En síntesis, yo elijo limpiar mi copa para recibir la positividad natural de lo humano.

SENTIRSE DUEÑO DE OTRO

La mayoría de nosotros funcionamos con el “sentido de la propiedad interpersonal” o la idea de poseer algo o a alguien, ya sea a través de un contrato matrimonial, de vinculación laboral o de deudas afectivas que el otro ha asumido conmigo en la vida.

Pero sentir que alguien me pertenece o que yo le pertenezco a alguien, en cualquier proporción, por minúscula que sea, aleja a esa relación del origen libre e inspirador que la formó e instala las expectativas y la obligación de cumplirlas. Cuando cualquier tipo de vínculo entra en la dinámica de exigencia hacia el otro, es el principio del fin de “aquello” que los unió, pues la aparición del miedo y el poder configuran un contexto relacional distinto.

Puede haber personas que reclamen cosas de mí o que intenten tomarse un espacio que no les abrí, haciéndome sentir abusado, exigido, violentado, sorprendido y ahogado. En esos casos, debo alejarme rápidamente de quienes se comportan así conmigo, porque mantener tal vínculo sólo contribuye a diluir mi individualidad, permitir que mi energía sea succionada y conectarme con una vibración que me empobrece.

Las relaciones de este tipo derivan de la idea de propiedad privada, en el clásico sentido económico con que la sociedad capitalista entiende el pilar básico del “ordenamiento” mundial actual. Es el reflejo de lo anterior, llevado a lo tangible. El conquistador, por cuidar su conquista, se vuelve esclavo de lo que conquistó. Como se propone poseer algo de afuera, surge el apego, la necesidad de defender lo que ha obtenido y, con ello, una detención en el camino de su crecimiento.

Lo único existencialmente necesario es poseerse a uno mismo, para ponerse al servicio de aquello que me da sentido.

Es mejor despedirse de cualquier tipo de apropiación. Lo tangible encierra lo intangible, lo nombra, lo vuelve rígido y detiene su flujo energético. Es lo mismo que ocurre cuando se juzgan las

sensaciones: uno se aleja del fluir del aquí y el ahora. Y yo necesito fluir, latir, volar, ser con otros en la gratuidad, desplegarme y acompañar a los demás en el ejercicio del vuelo libre de cada individualidad. Sin posesiones, sin creer que alguien sea mío o yo suyo, sino dos personas agradecidas de que la vida nos haya juntado para algo. Es en la generosidad de esa creencia como se puede seguir en la espiral del incremento de la energía y la Vida.

¿CÓMO PERDONAR?

Me impresiona mucho leer las entrevistas a familiares de víctimas de homicidio, pues se repite un patrón común: cuando se les pregunta si perdonan a quien cometió el asesinato, la respuesta es que es imposible, dado que el criminal no ha mostrado señales de arrepentimiento. Esta es una situación límite, pero la mayoría contestamos lo mismo cuando nos sentimos dañados por otro. Pensamos en que sólo lo vamos a perdonar cuando pida perdón y muestre intenciones de reparar el dolor que nos causó.

Como muchas personas piensan algo parecido, se podría pensar que esto es obvio, pero el perdón no radica en las disculpas ofrecidas por otro. Es una capacidad interior.

¿Quiénes sufren por no perdonar?

¿Quiénes repasan, imaginan y fantasean una y otra vez los detalles de la situación de daño y dolor?

¿Qué vidas parecen haberse detenido con la muerte o el trauma?

Cuando esperamos que alguien se disculpe con nosotros, lo que realmente hacemos es poner nuestra vida en sus manos. Vivimos un mal presente mientras dependemos de un gesto que está sujeto a la voluntad de otro. Y podemos quedarnos así, atados, por muchos años, hasta que no aceptemos que el perdón es un gesto que sale de lo profundo del ser. Recién entonces podremos liberarnos de aquello que nos hirió para seguir viviendo nuestras vidas.

El perdón es una predisposición y un acto individual, desde adentro hacia afuera, que nace en lo más íntimo y no se preocupa de la respuesta ni de la reacción de quien me dañó. Es el acto máximo de purificación de la energía más negativa. Es el bálsamo para la vida propia y para las relaciones con los otros.

Como digo en una parte del libro *Psicología para la vida*:

La ley del perdón tiene como efecto recalificar positivamente aquella energía que ha bajado su nivel energético y vibratorio. La técnica

para ello es la visualización consumidora, que es visualizar luz sobre aquella persona, grupo o situación que causa la negatividad afectiva e imaginar un efecto consumidor y purificador. El objetivo de la visualización es liberar a personas, situaciones o relaciones de cualquier red energética negativa, de modo que pueda recuperar su energía positiva y estar disponible para una vida más expansiva y de mayores posibilidades. La energía negativa atrapa y ancla a la persona a momentos de su pasado o a otras personas, y opera como una roca atada al cuello de la persona: le impide moverse, liberarse y recuperar su natural liviandad para ir por mejores perspectivas. Ese es el efecto que ocurre en las personas que quedan fijadas en emociones tóxicas, resignadas o marcadas por el resentimiento. Son víctimas de su propia trampa, pues, a pesar de que quieren liberarse con ansias, la energía negativa los mantiene fijados a sus interpretaciones de los hechos. El único mecanismo viable es desasociar las emociones tóxicas de los hechos o personas que las provocaron. Y para ello la mejor 'técnica' es el perdón, perdón a los otros y a mí mismo.

Hablamos de un perdón trascendente, distinguiéndolo del perdón 'a regañadientes' y del perdón pragmático. El perdón trascendente aumenta el nivel de vibración de la energía personal para permitir la operación de los mecanismos creativos y se funda en un acto amoroso. Por amor a mí mismo o a otros, dejo atrás lo doloroso o negativo para retomar el camino de expansión personal, detenido por el anclaje al pasado.

El principal mecanismo de este tipo de perdón es el olvido, o si se prefiere, poner el acento en lo positivo del presente y no en lo negativo del pasado. Es saber que cada vez que se recuerda algo con algún sentimiento negativo asociado, se lo vuelve a crear en el presente, quedando la persona atrapada en una cadena emocional que le impide avanzar. Por lo mismo, el olvido tiene un efecto benéfico y deseable para la vida de las personas. El criterio de chequeo de un olvido verdadero es la supresión de las emociones negativas asociadas al hecho pasado y la predominancia de un afecto tranquilo y positivo.

La visualización consumidora es crear afecto positivo y aplicarlo sobre la energía negativa, reemplazándola y dotando a la persona

de nueva energía positiva disponible para una mejor creación o interpretación de aquello que mantenía la vibración baja y negativa. Es reciclar la energía y resetear las posibilidades que se cerraron por la negatividad, abriéndolas a los deseos constructivos de la persona o el equipo.

Qué ganas de poder hablar con cada persona que haya sufrido la muerte o agresión a un familiar o que sienten que han sido víctimas de algo que no merecían, para mostrarles respetuosamente que es urgente que perdonen. El perdón es, quizás, el acto más amoroso que podrían dedicar al familiar victimizado o a sí mismos. Y es el modo más adecuado para sanar el dolor y desplegar la vida para florecer.

¿CÓMO VIVIR UNA SEPARACIÓN?

Hace un tiempo fui invitado a grabar un programa piloto para la televisión, dirigido al público femenino, en el que me pidieron hacer un monólogo de tres minutos para mujeres separadas. Para hablar, me apoyé en las siguientes ideas:

La mayoría de las mujeres viven la separación con culpa y con mucha pena. Es muy probable que se depriman después de separarse. Las que han pasado por eso o conocen a alguna que lo esté viviendo, saben muy bien de lo que hablo. La separación se percibe, en general, como un momento negativo y estresante, que empeora si la persona se queda detenida en las razones de su separación y empieza con recriminaciones del tipo: "si yo lo hubiera atendido mejor, si hubiera sido más activa sexualmente, si no lo hubiera molestado con que veía mucho fútbol, si no le hubiera hecho escenas de celos, si no hubiese sido tan agresiva en las peleas o hubiera criticado menos a su mamá". Cuando se ubica en ese lugar, no hay opción de vivir bien el trance, porque permanece encadenada a un pasado que ya fue, concentrada en lo que no hizo o hizo mal, y vulnerable a los efectos de la mala vibración. La vida se pone oscura. Sin darse cuenta, la mujer se desvaloriza.

Otra mala manera de enfrentar una separación es echarle la culpa a factores externos. Victimizarse. ¿Qué dicen las "víctimas" en una separación? "Si me hubiera tocado un mejor hombre, si no hubiéramos tenido tantos problemas de plata, si los hijos no nos hubieran dado complicaciones, si la suegra no se hubiera metido tanto". Y así. Son diversas explicaciones que dan la sensación de que uno no tuvo nada que ver. Pero eso también atrapa, detiene e impide el aprendizaje necesario para la siguiente relación de parejas.

Las posibilidades son dos: o actúas como víctima o actúas como protagonista. Si tú te separaste o eres de las miles de personas que está pensando silenciosamente en hacerlo y cómo hacerlo, lo recomendable es siempre preguntarte "para qué".

¿Qué sentido positivo tiene esta decisión para mi vida, la de mi ex y la de mis hijos?

¿Qué nuevas posibilidades se me abren a futuro?

¿Cómo hago para tener la pareja que quiero tener y ser la que quiero ser?

Esta actitud implica enfocar la mirada en lo que hiciste, y haces bien, en tu matrimonio o convivencia.

¿En qué eres buena como pareja?

¿Qué te gusta de ti misma?

¿Qué valoran tus amigas de tu papel de esposa y compañera?

¿Qué te hace sentir orgullosa de ti misma?

Esta es la clave: llenarte del propio poder de lo que haces bien, de lo que te da vida, cargar tu corazón con la positividad que todos tenemos naturalmente y que a veces olvidamos porque miramos el mundo con ojos temerosos. Si uno toma su vida en sus manos, se convierte en el protagonista del propio guión y se conecta con la luz de la existencia.

Esto vale también para los hombres que se separan.

Siempre cuando se cierra una puerta se abren muchas otras, aunque quien está dolorido, enojado y victimizado va a encontrar ridículo que diga esto. Pero es así. No es la separación la que daña, es cómo uno la enfrenta.

Cuando una pareja termina, lo más importante, por mala que haya sido la relación, es agradecerle al otro lo que hizo por mi vida. Si doy gracias por lo bueno, quedo en paz con la historia. Si interpreto lo malo como situaciones necesarias para mi aprendizaje, avanzo en la automaestría y me preparo para mi próxima pareja.

Una buena separación se logra agradeciendo el pasado, mirando todas las posibilidades que se abrieron y conservando el optimismo. El que sólo ve problemas, se convierte en un problema. El que reconoce las dificultades y pone su corazón en las oportunidades, sostiene el control en sí mismo y atrae lo positivo a su vida.

Vivir en pareja es uno de los estados de mayor felicidad y bienestar, si ambas partes satisfacen sus ganas de compañía, intimidad, entretención y expansión, y resuelven las diferencias sin evitarlas.

Es una condición rica, a la que la mayoría de las personas aspira. Una ruptura o una separación no cambian este deseo profundo.

Y tú, ¿qué harás?

¿Serás víctima o protagonista de tu vida?

¿Te quedarás culpando al otro o verás que las posibilidades están en tu actuar?

¿Vivirás en lo negativo o florecerás en lo positivo?

Nadie hará por ti lo que tú no estás dispuesto a hacer por ti. Te animo y te invito con toda la fuerza de la que soy capaz: las herramientas para vivir bien la vida personal y en pareja están todas dentro de ti, si te decides a ser líder de ti mismo. Desde adentro hacia fuera.

EL YO EXTERIOR AL SERVICIO DEL YO INTERIOR

Todas las personas pasamos momentos difíciles, en los que nos sentimos atrapados por una tempestad: afuera llueve intensamente, los truenos retumban y el viento puede hacernos caer. Muchas veces queremos abandonarlo todo, encerrarnos, romper a llorar y desaparecer. Es el yo exterior que está abatido y no quiere más peleas con el mundo.

Incluso en esa situación complicada, el GPS interior trae un mensaje esperanzador. Quienes han dominado los arranques de negatividad espontánea que surgen en muchos de nosotros testimonian que han tenido la certeza absoluta de que, aunque su yo exterior no viera claro qué hacer ante los problemas o la angustia, su yo interior revelaría su voz y sus imágenes orientadores llegarían más temprano que tarde.

Primero hay que distinguir entre estas dos facetas del yo. Por yo exterior entendemos aquello extrínseco y aparente, caracterizado por los deseos del ego y de la personalidad y que sólo tiene referente en uno mismo como ser humano. Es el aspecto más superficial de cada uno. Cuando la mayoría dice "yo" (con ese tono de totalidad única), están hablando del yo exterior. Su presencia es importante en las etapas iniciales de la vida, pues es lo que nos da identidad y nos permite relacionarnos con otros y con el mundo. La identificación del yo con lo más externo y social de cada uno es útil para el desarrollo hasta la adultez joven, pero desde la adultez media en adelante es necesario hacer el camino contrario: dejar de identificarse con el ego y sus apariencias para ampliar la perspectiva de uno mismo.

El concepto de "yo" será tan amplio como uno quiera, pero lo esencial es entender que existen, al menos, el yo interno y el yo externo

Por yo interior entendemos el sí mismo divino conectado con lo Superior, el lugar donde se encuentran instrumentos para guiarnos,

como el GPS interior, y, por lo mismo, remite a los deseos divinos de un plan superior. Es interesante constatar que da lo mismo lo que la persona crea o no sobre lo Superior, pues opera igual. El yo interior es muy anterior a las creencias, los pensamientos, las ideologías y las religiones. En él opera la ley energética de la Vida.

Cuando las personas se vuelven conscientes del poder orientador de su yo interno, buscan afanosamente alguna metodología que los mantenga conectados a esa fuente interior, pues lo externo tiene la capacidad de distraernos y desconectarnos. Recurren, por ejemplo, a la práctica de la meditación, confirmada por diversas investigaciones como un poderoso instrumento de conexión con uno mismo, independientemente del tipo que se practique.

Cuando se tiene fidelidad al yo interior y se pone la atención en él, comienzan a ocurrir cosas inesperadas en lo externo. Las personas conectadas consigo mismas reportan que los problemas se arreglan solos, las conversaciones fluyen, las soluciones llegan como un regalo, aparecen personas que tienden una mano de ayuda, se comienza a instalar la armonía emocional y, lo más impresionante, se abren posibilidades insospechadas.

Algunos encontrarán exagerado, ridículo o derechamente falso que las cosas operen así, pero ese es su yo externo que juzga. Si miran con el yo interno se darán cuenta que este funcionamiento externo de la vida es simple, ridículamente simple y completamente experiencial. Se constata, no es un acto de fe en nada.

El mundo está lleno de todas las posibilidades, positivas y negativas, y la gestión que hagas de tus afectos determinará en cual de esas dimensiones estarás. En lo oscuro, te apagarás y terminarás atrapado en las arenas movedizas de la desesperanza. En lo luminoso, se abrirá la Vida y florecerás hasta el límite de tus sueños.

Este estado de tranquilidad expansiva se logra cuando el yo exterior se pone al servicio del yo interior. Tal como la oscuridad desaparece cuando prendemos la luz, el yo exterior se pone al servicio del yo interior cuando éste toma el timón. Y esa es una decisión individual.

Para ti, ¿qué tiene más importancia? ¿El yo exterior o el yo interior? ¿Cuál de los dos te está guiando?

¿FE O CONSTATACIÓN?

En una conversación entre amigos, uno contaba apasionadamente cómo la meditación le había cambiado la vida. Había sido un ferviente militante del racionalismo y ahora le escuchábamos conceptos como “energía, certeza, lo Superior, el universo, atracción y visualización” y frases como “crear mi mundo y se da lo que se recibe”, entre otras. Mis otros amigos, todavía seguidores de la razón, lo miraban completamente sorprendidos y todos nos preguntábamos qué le había pasado y qué lo había hecho cambiar tanto.

En esos momentos de estupor, uno le dijo: “Es que tú tienes fe. Yo no creo en nada de eso”. Estaba ligando la fe a una creencia religiosa y a la aceptación de los dogmas y preceptos de una iglesia. Mi amigo, el transformado, lo miró con dulzura y comenzó a explicarle que no se trataba de fe, sino que de la comprobación experiencial de que su vida cotidiana había cambiado cuando comenzó a meditar. Dijo: “Me conectaba con una fuente de luz que hay arriba de mí”. Aseguró con intensidad que su cambio no tenía que ver con ética ni moralidad, que no se trataba del cumplimiento de mandamientos, normas ni creencias, sino que nacía de una certeza interior profunda y sentida, que era completamente corporal. También explicó que, en un mecanismo de matemática perfecta, “algo” hacía emerger de su interior una armonía antes no vivida y que “el universo se encargaba de que las cosas pasaran”.

Si antes nos habíamos sorprendidos, ahora estábamos casi paralizados. Presenciar la tranquilidad, armonía, efectividad personal y laboral de nuestro amigo meditador era impresionante, contagioso. Uno de nosotros, usando un lenguaje poco común entre hombres, le dijo: “Estás luminoso”.

El amigo siguió contándonos cómo al ir al curso de meditación el relator le dijo que, aunque no creyera en lo que escuchaba, practicara lo que se le estaba enseñando y permitiera que su experiencia validara o no la metodología. Así se produjo el cambio de nuestro

amigo. Los resultados concretos que vio en su vida cotidiana cuestionaron sus creencias racionales y, ante la evidencia, no tuvo más opción que dejar de lado al francotirador mental. Insistió. Obtuvo comprobación en los hechos, constatación de su ocurrencia, pura fenomenología. Fue desde adentro hacia fuera y no por seguir ninguna creencia.

Aprendimos muchísimo de esta conversación, aunque nos sentimos muy cuestionados, pues nuestro amigo insistió en el error y daño que produjo Descartes con su frase de “pienso, luego existo”. Nos dijo que la secuencia era “experiencio, siento, pienso y existo”, con el valor de la vivencia en un primerísimo lugar. Si se quiere, los juicios derivan de las experiencias y no al revés. Ya lo vemos en los numerosos casos de pedofilia o de los cientos de personas que sostenemos un valor y luego somos inconsistentes en nuestro actuar. Eso es porque lo aprendimos “mentalmente”, sin haber tenido la experiencia de las vivencias positivas y armónicas de ello ni tener un referente corporal y sentido.

Me quedó claro que tenía que poner mi mente en pausa y vivir la experiencia de la meditación, pues desde ahí nacerían espacios de posibilidades nuevas y poco frecuentes que me harían mucho más feliz. Entendí que mi formación religiosa antepone las normas y dogmas por sobre la experiencia, lo cual es un error y a ello se debía que no me resultaran cuando trataba de practicarlos, pues no tenía la sensación ni el referente interno de sus beneficios y de la certeza. Me di cuenta que lo mismo pasaba con la formación de creencias, que si no surgen de la experiencia sentida quedan sólo como un constructo mental que nos hará desorientarnos en algún minuto. Algo así como una fe desencarnada.

No se trata de oponer fe a comprobación, ni de creer en algo. Es, simplemente, que así opera, confirmado desde mi experiencia. Si desde esa certeza nace algo como fe, enhorabuena. En ese orden: constatación y luego fe.

Como terminó diciendo mi amigo: “tengo una certeza en lo invisible que no puedo explicar. Sé que es, que es perfecto, que es un mecanismo a disposición de todos los que quieran probar y que es el camino para mi felicidad”. Notable, bello e imitable.

EN ESPIRAL

En el proceso de aprendizaje de las personas, cada avance tiene un antecedente en su propia historia. No hay ningún tema nuevo, sino que son expansiones y nuevas comprensiones de temas que nos inquietaban desde niños o desde siempre. Así está planteado en la teoría de la Dinámica Espiral o en la idea de la proporción áurea. El crecimiento es armónico en tasas matemáticas perfectas, como un caracol o la simetría que consiguió Da Vinci en su hombre de Vitruvio.

Ese avance en plataformas, en ondas, en olas o en espiral se ejemplifica en la vivencia de algunos procesos de mi camino. Recuerdo una imagen antigua, debo haber tenido un año, y miraba las "caras" que ponía la luna una noche: de buena, de mala, cara neutra. De ahí en adelante, uno de mis temas favoritos fue indagar qué pasaba entre lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto, el centro y el margen, adentro y afuera, el sí mismo y otros, circunstancia y contexto.

Cuando vivo nuevas experiencias adquieren sentido vivencias anteriores y los puntos se conectan hacia atrás. Muchas veces he tenido una sensación que me aparece como un espiral. Sobre un centro invisible y energético, un vórtice de silencio y una nada potencial, se van articulando conocimientos y sentimientos que pasan por los mismos puntos anteriores, pero están más arriba, en una plataforma de comprensión mayor.

Lo que más me sorprende es que ese proceso no es mental en su génesis, sino que ocurre cuando logro estar más centrado y en silencio, con los sentimientos en equilibrio y bajo control, transitando la justa vía media. Ahí la mente se calla y deja de disparar y, en la quietud, mi corazón se ilumina solo, esa luz se expande y se toma mi cabeza y mi cerebro. Y así ocurre la mayor comprensión, que no es lograda por mí ni mi intelecto: sólo llega, a mayor intensidad mientras mayor sea mi silencio.

Comienza a operar algo así como una inteligencia superior dis-

tinta del proceso mental típico. Habitualmente, siento que mi pensamiento se desarrolla en la parte trasera y baja del cerebro, pero cuando llegan esas comprensiones de inteligencia superior las siento en el cerebro frontal, en la frente.

Soy testigo de esta espiral que va ocurriendo. Se me van apareciendo los puntos hacia adelante, con una sorpresa indescriptible, con una sensación de magia inenarrable, casi como el paso de una bella película ante de mis ojos que me va mostrando reflexiones nunca hechas, imágenes no vistas, sensaciones incomunicables y universos desconocidos.

Cuando vuelvo a lo humano y salgo de este estado de conexión, me queda una certidumbre existencial que no es racional ni razonada, pero que es tan, pero tan esencialmente sentida que se constituye en mi referente, el de la certeza de lo invisible o, si se prefiere, el GPS interior que guía mi propia vida. La mente procesa bastante después.

En espiral, el espiral que llega y donde me subo para seguir expandiéndome y recibir la revelación de lo que quiero y debo hacer. Pura magia. No conozco qué ocurrirá. Sé que si me mantengo así y ocurre el espiral, llegaré al final.

¿Qué habrá al final de esta espiral humana?

¿Un vórtice de retorno al origen, una plataforma de lanzamiento a casa?

¿Una nueva reencarnación para seguir aprendiendo?

¿O, efectivamente, existe la muerte sin retorno, esa sin sentido?

OBEDIENCIA

En la historia de las religiones y en el reporte de la vida de místicos de diferentes espiritualidades, suele surgir la idea de la obediencia a lo Superior.

La obediencia es una palabra fuerte. La mayoría de las persona tendemos a rechazarla por considerarla como una restricción a la propia libertad, como una sumisión a algo externo con mayor acceso a la verdad o mayor categoría moral que uno mismo. En los emblemas de varias congregaciones (Compañía de Jesús o Legionarios de Cristo) está reflejada esta obediencia, representada en la figura del soldado que acata.

Podríamos decir que la naturaleza es obediente, en el sentido de que en su ADN existe un plan biológico que desarrollar y cumplir. Como carecen de capacidad de discernimiento, las plantas y los árboles hacen "lo que tienen que hacer", en una suerte de cumplimiento obediente de su misión. Pero los humanos tenemos conciencia y hemos sido regalados con el libre albedrío. Y es aquí donde se aparece la pregunta: ¿qué sentido tiene nuestra libertad individual?

La madurez espiritual tiene que ver con la aceptación de la existencia de un Plan Superior para cada uno de nosotros. Visto así, obediencia es acatar libremente la presencia de un referente que guía y orienta la vida. Ante esta posibilidad surge, sin embargo, nuestra reacción humana: manifestamos rebeldía o docilidad ante este eje existencial de nuestro ser.

¿Cómo actúan las personas rebeldes?

Se sienten poseedoras de la verdad y actúan desde esa superioridad. Por lo mismo, tienden a criticar, ridiculizar y ser sarcásticas con quienes consideran equivocados. Viven en una actitud permanente de juicio, crítica y condena, debido a una necesidad de autoafirmación sostenida de sus ideas. Lo que hacen es valorar las propias creencias y opiniones a través del mecanismo de desvalorizar a los otros.

Cuando los rebeldes no están en posiciones de poder, son muy reacios a la autoridad. Usualmente, tienen un guión propio para mejorar las cosas, lo que lleva a que su atención se centre en lo que no funciona. Desarrollan una actitud intolerante y resistente, marcada por la inmadurez de la ira, con el costo de un altísimo desgaste emocional, pues dedican su energía casi siempre a pelear contra algo o alguien. Se sienten fuera del sistema y en lucha contra él. Ven la vida en polaridades: se identifican con una de ellas y denostan a la polaridad contraria. El rebelde está en la batalla humana cotidiana, generalmente movido por la ira. No estamos hablando de que hay que obedecer a personas, empresas o grupos. Esto no tiene que ver con la polaridad humana, sino con la unicidad divina. La utilidad de la obediencia es la conciencia de aprender que la rebeldía no sirve para obtener resultados sostenidos en lo externo, así como tampoco bienestar y felicidad interna. Debemos sustituir los deseos humanos por los deseos divinos, para ir hacia una comprensión difícil de alcanzar: no soy yo el autor de las cosas, sino lo Superior. Yo soy sólo un instrumento de acción humana de ese referente.

Parece ser la obediencia del amor lo que conecta con la ley de causa y efecto de la Vida, es decir, si doy obediencia recibo obediencia. La obediencia es una conquista de la automaestría en la que están las personas sabias y evolucionadas, mientras que muchos otros permanecemos en la rebeldía de lo humano o en nuestro camino de aprendizaje evolutivo.

La obediencia da cuenta de una gran madurez emocional, en la que el yo exterior se pone al servicio del yo interior o ese que muestra lo Superior en mí. El acto de mayor libertad es declararse obediente. El referente está en la Verdad superior, por lo que la actitud de las personas obedientes está marcada por el silencio de lo humano, la escucha y la aceptación. Así, superan la rebeldía, dejan que las cosas fluyan y permiten que la energía de lo Superior guíe sus pasos, en una actitud paciente y contemplativa para escuchar lo que es necesario hacer, seguida de acciones decididas y persistente para conseguir que opere aquello que deba ocurrir. Por eso se habla de co-operar, es decir, ponerse al servicio de otro para que opere a través mío.

Se constata que quienes han logrado actuar en su vida con obediencia tienen buenos resultados externos, son muy felices, conquistan el desapego material, superan la dependencia afectiva, viven en el amor sostenido y avanzan en su iluminación e irradiación.

TERREMOTO Y MAREMOTO EN CHILE: ¿QUÉ APRENDIZAJE NOS DEJAN?

Como miles de chilenos, me estremecí por lo que vivió nuestro país el 27 de febrero de 2010. Por las imágenes de devastación en Constitución, Dichato, Pelluhue, Iloca y varias ciudades entre la Sexta y la Octava regiones. Por el dolor, la impotencia, los robos, el descontrol social, el oportunismo amoral, la alienación colectiva, la histeria irreflexiva, la pequeñez y la toxicidad de los medios de comunicación social, que han reemplazado su función de contribuir al bienestar social por un manejo obsceno de la muerte y la destrucción como instrumento de rating.

También me impactó la fuerza, la capacidad de levantarnos y de ayudar, la generosidad y la fuerza interior que vi en mis compatriotas.

Podría hacer un análisis social, psicológico u organizacional de esta catástrofe y de los múltiples aprendizajes que nos dejó. Pero no quiero hacerlo. Mi interior me dicta preguntas de otro tipo.

¿Para qué nos sucedió esto?

¿Qué señal se nos envió?

¿Qué debemos aprender como país, grupos y personas individuales?

Cada uno tendrá sus respuestas.

Para mí, hay un mensaje espiritual poderoso. Hemos perdido el rumbo y no estamos mirando con los ojos de Dios. Nos hemos desbalanceado hacia lo material y el consumo, que perdió su sentido de abundancia, fluidez y generosidad, y se ha transformado en el sentido de propiedad, en lo mío. Se estancó el flujo de energía que representan el dinero y la abundancia y aparecieron la mezquindad y el egoísmo.

Siento que debemos volver los ojos a lo Superior, a la apertura de conciencia, a los planes divinos para un mundo bueno.

Sé que a muchos esto les parecerá ingenuo, tonto, iluso, descontextualizado, poco contingente o francamente ridículo. Es mi

mirada. La abundancia, la alegría, el amor y la forma perfecta derivan del ser de luz que mora en el interior de cada uno, en conexión con la fuente de todo: Dios o como cada uno lo llame.

Al decir que es necesario volver los ojos a lo Superior no estoy sugiriendo que nos marginemos de la acción concreta en el mundo. Es al contrario. El primer paso es conectar otra vez con la fuente de lo perfecto y, desde esa sabiduría, nos movemos al segundo paso, que consiste en ejecutar esas respuestas que uno encontró en sus contextos de trabajo y familia. Nuestro GPS interior, la brújula superior instalada en nuestra corporalidad y nuestro cerebro, nos mostrará la manera de orientar el comportamiento cotidiano hacia la convivencia armónica y respetuosa, los tratos laborales ecuanímenes y la instalación mayoritaria de espacios de positividad.

Como dice Baird Spalding, investigador norteamericano que exploró la vida de los sabios de los Himalayas a fines del siglo XIX en su libro *La vida de los maestros*, “hay que saber que el cielo es un estado de conciencia perfecto, un mundo perfecto en la tierra, aquí y ahora, y todo lo que debemos hacer es aceptarlo. Todo se halla presente, esperando a que abramos nuestro ojo interior. A través de ese ojo, nuestros cuerpos deben convertirse en luz, en una luz que no es del sol ni la luna, sino la del Padre; y el Padre está justo aquí, en el hondón de nuestro ser. Debemos darnos cuenta de que no hay nada material, que todo es espiritual”.

Debido al terremoto, hemos visto como muchos están optando más por lo mundano que por lo divino, más por lo oscuro que por lo luminoso. Insisto en que el gran mensaje de esta catástrofe es que necesitamos abrir los ojos hacia nuestro ser interno, conciencia o Dios interior, para que asentemos una visión superior y miremos con los ojos de la gran Presencia.

Ser la gota de agua conectada con el océano, en consonancia con nuestro origen. Como es arriba es abajo, como es adentro es afuera.

¿O vamos a esperar que se cumpla la profecía maya de término del mundo en 2012 o alguna destrucción con la muerte de millones de personas para hacerlo?

CHILE: POTENCIA ESPIRITUAL

Es sabido que Chile es una nación exportadora de varias materias primas que nos ha regalado la naturaleza, siendo el cobre y los vinos lo más reconocido a nivel mundial. Hace unos años, el empresario Mario Montanari, de Invertec, visualizó que el país tenía las condiciones para transformarse en una potencia alimentaria. Durante 2009, la ex Presidenta Michelle Bachelet afirmó que debemos convertirnos en una potencia turística, mientras que Soledad Ovando, gerente general de BancoEstado Microempresas, planteó recientemente los caminos para desarrollar a Chile como potencia microempresarial.

Ser una “potencia” implica reconocer cuáles son los recursos y fortalezas con los que contamos en nuestro país y saber gestionarlos y difundirlos adecuadamente, para que las ventajas económicas, sociales y culturales que deriven de esos recursos puedan mejorar la calidad de vida y el bienestar de todos los chilenos.

Viendo las fortalezas que existen hoy en Chile, pero más allá de lo rentable y económico, notamos que, en diferentes grupos y personas, se está produciendo un movimiento de búsqueda de sentido vital, que se caracteriza por la expansión de conciencia. Aunque todavía es poco validado que alguien emprenda los caminos “esotéricos y alternativos”, son muchos los que, en el silencio de su intimidad, quieren ser más de lo que hoy son e indagan insaciablemente cuáles son los métodos, libros o recorridos que los ayuden a encontrar respuestas a lo que sienten dentro de sí. Su yo exterior puede ser exitoso en términos económicos y sociales, pero su yo interior los urge a emprender la tarea de evolucionar como ser humano, en el proceso que hemos llamado automaestría.

El interés por la búsqueda de sentido, la trascendencia en la acción cotidiana y el desarrollo espiritual ha crecido a una velocidad impresionante en Chile. Hace diez años, cualquiera que mencionara estos temas tipo en una comida o un cóctel era tildado de

diferente o alternativo, en el mejor de los casos. Pero, en peores circunstancias, recibía las risas, la ironía soterrada o la descalificación de los otros, que lo trataban de "poco serio". Esos críticos y jueces burlones se cerraban al mensaje de fondo: la expansión de las posibilidades de crecimiento de cada uno.

Esa mirada es parte del pasado. Las preguntas y búsquedas para la evolución personal y para el despliegue de la energía personal más esencial dejaron de ser patrimonio exclusivo de personas atípicas, voladas, místicas, poco rigurosas, iluminadas y alejadas de la realidad. Hoy son muchos más los que, desde el interior del *establishment*, están en estos caminos de expansión de conciencia. El tema salió del terreno de lo raro. Cada vez son más los que ya entendieron que lo mejor de sí mismos en la acción externa aparece cuando nace de la coherencia con el yo interno centrado y en conexión con lo Superior.

Cuando uno deja de lado los prejuicios, evita cualquier interpretación y abre sus ojos con el único deseo de observar qué está sucediendo, constata que es impresionante la cantidad de personas y grupos que buscan activamente herramientas y metodologías para avanzar desde adentro hacia afuera. Si mejoro mi sensación de bienestar y felicidad interna, mi efectividad externa se verá muy aumentada, superando la separación artificial entre vida laboral y vida espiritual. Es una constatación experiencial obvia para quienes la han sentido y bastante incomprensible para quienes no han tenido la vivencia. No se llega por la mente y la razón. Se llega mediante la sensación interna de la certeza de lo Superior dentro de mí.

Habrán quienes lean esto y piensen que nadie a su alrededor habla de estos temas, pero es normal. Está operando la percepción selectiva que todos tenemos, como cuando uno no consume drogas y ve noticias de que muchas personas lo hacen. Si no está viviendo lo mismo, lo siente ajeno y exagerado, pero se trata, simplemente, de que no lo ve pues no está en su cotidianidad. Este fenómeno psicológico también ocurre con los temas intangibles del desarrollo espiritual. No es que no existan. Al contrario, están por todos lados. Sólo que yo no los veo y no encajan con mi actual interés o visión del mundo.

¿Qué hay en Chile que se ha producido esta explosión de búsqueda espiritual?

En Chile tenemos un recurso sobresaliente y de primer nivel planetario: la energía espiritual que permite la evolución personal y colectiva. Fresia Castro en *Surameris* y Drunvalo Melchizedek en *La serpiente de luz* hablan de la evidencia de los altos niveles de energía existentes en nuestro país, sobre los que apenas conocemos su poder y alcances. Drunvalo afirma que el mayor nivel de fuerza espiritual del planeta se movió desde oriente hacia el norte de Chile y formula un juicio sorprendente: el futuro Tíbet de la humanidad está aquí. Es decir, los llamados a liderar el nuevo tiempo espiritual se encuentran en esta tierra y serán los líderes no desde la superioridad sino desde sus mejores posibilidades de realizar el camino que todos los seres humanos tenemos que hacer: la automaestría como vía de ascensión.

Yo declaro que Chile es y será una potencia espiritual. Importa poco si estás de acuerdo o no con esto. La energía, así como la ley de causa y efecto, no preguntan tu opinión ni la mía. Esos niveles de alta vibración energética están aquí y es tarea individual saber si me hago parte de su ola de expansión o prefiero no verla hasta que se me aparezca como un tsunami espiritual.

¿Estaré preparado para ese momento?

¿Me parece ridículo leerlo y pensarlo?

¿Hay algo en mi interior que resuena a partir de lo que he leído?

¿Quiero jugar algún rol en esta responsabilidad planetaria que se le ofrece a nuestro país?

Para los que estén dispuestos a ser parte de esta potencia espiritual, son dos los parámetros de control y las claves para expandir la energía: reconocer la existencia de lo Superior y su fuerza creadora, y vivir la propia vida en armonía y positividad, lejos de la discordia y negatividad humanas. Gracias al libre albedrío, cada uno sabrá qué hacer, desde adentro hacia afuera.

LLEGARÁS POR IRRADIACIÓN

Todos los días aparecen más personas inspiradas por la pasión de encender completamente la luz que cada uno es y que hemos perdido como eje de nuestras vidas, debido a la sobreidentificación con lo humano, lo externo, la posesión y el egoísmo. A través de la activación de la glándula pineal podemos obtener la constatación de que cada persona irradia su propia energía, aunque no cualquier energía. Esta es una fuerza de alto nivel vibratorio, marcada por la positividad y su conexión con lo Superior. Sin darse cuenta, las personas “activadas” comienzan a esplender en todos los lugares de su vida y así contagian, expanden y despiertan inquietudes en quienes vibran en un nivel de energía más bajo, marcado por la negatividad.

Está ocurriendo en nuestro continente y en nuestro planeta ahora. En forma invisible, la luz que muchas personas están irradiando está tejiendo un poder positivo ascendente, que nos mueve hacia arriba, hacia lo mejor de nosotros mismos. No lo tenemos claro, pues nuestra mente no puede procesarlo. Es convicción interna, es la certeza en lo invisible, es la absoluta claridad sentida de un GPS interior que sabe que sigue un camino existencial correcto y bueno, aunque externamente pueda parecer que uno está solo, desadaptado o fuera de la “normalidad” del resto.

Debido a este aumento sostenido de energía positiva e irradiadora, los que aún están dormidos a su conciencia trascendente, embebidos sólo de lo externo (el logro, la competencia, el dinero, el ascenso) serán contagiados por la luz y buscarán respuestas de orden superior. Su cuerpo se los pedirá, su alma se los gritará, su insatisfacción se los mostrará y el vacío existencial los tensionará. Recurrirán a la activación de la glándula pineal u otro método de expansión de la energía personal de orden superior.

Llegarás por irradiación.

UN EJEMPLO DE INNOVACIÓN PERSONAL: MARCELO BIELSA

La Selección Chilena no había clasificado a los últimos dos mundiales de fútbol hasta la participación en Sudáfrica. Cada vez que los especialistas buscaron respuestas para nuestros problemas en las eliminatorias. Las explicaciones se refirieron a “la mentalidad del futbolista chileno”, a la falta de disciplina y a que, finalmente, no se creen el cuento de que pueden lograrlo.

La administración dirigida por Harold Mayne-Nicholls pareció leer bien el fenómeno de base y decidió contratar a una persona que pudiese generar un cambio cultural de fondo en el submundo del fútbol. Se contrató como entrenador de la selección chilena a Marcelo Bielsa, argentino. Un director técnico que se caracteriza por su modo único y exclusivo de vivir y trabajar en el fútbol.

A Bielsa se le describe como una persona que vive y respira fútbol, detallista, analítico y trabajador, con una pasión obsesiva por la búsqueda de lo perfecto, con una convicción intransable en sus propuestas y una férrea determinación a seguir sus principios y prácticas de trabajo. Disciplinado, seguro y decidido.

¿Qué habrá visto la dirigencia chilena en Bielsa que lo contrató?

¿Qué buscaba?

¿Querían que nos clasificara para el mundial de Sudáfrica 2010 o buscaban resultados de largo plazo?

Bielsa es un líder de sí mismo. Tiene su verdad, la predica, la encarna, hace trabajar a otros tras ella y no cede en su visión de lo que él cree es lo correcto. Sin duda que se orienta por su GPS interior. Su método, que no es común en el mundo del fútbol, para muchos no es “razonable”, pero esa es su propuesta de valor. Las bases de su éxito están en su convicción de lo que él es y representa. Es un líder que vive sus procesos personales con certeza, rigor y disciplina, aunque, como muchos líderes, sea sistemáticamente atacado, ridiculizado y tratado con ironía. Su sobrenombre mediático es “El loco”, históricamente usado para designar

a los líderes vanguardistas, que abren caminos y van contra lo establecido.

Bielsa tiene claro que su verdadero trabajo es cambiar la mentalidad del futbolista chileno. Le exige redefinir su forma de fijar y alcanzar sus metas, realizar el trabajo arduo que implica conseguirlas y moverse con pasión para lograr lo buscado.

¿En qué nivel estará trabajando Bielsa?

¿Querrá cambiar los comportamientos de los jugadores?

¿Querrá mejorar sus capacidades?

¿Aspirará a modificar sus valores y creencias?

¿Apuntará sólo a los jugadores o se concibe como un referente para que muchos grupos y personas vean en su trabajo un "modo de hacer" replicable e imitable en diferentes contextos?

Para convencer a los jugadores de que es posible ganar y jugar de un mismo modo, ya sea de local o de visita, Bielsa apuntó a cambiar valores y creencias. Les está modelando una forma de encarar la vida y el trabajo. Si esas creencias son incorporadas, los niveles inferiores de aprendizaje de los jugadores también cambian: mejoran las capacidades, el comportamiento y se generan cambios en el entorno del fútbol.

Más allá de los resultados, lo que nos sorprendió de las clasificatorias fue la aparición de un "nuevo Chile" en el fútbol: dinámico, agresivo, de marca permanente, con todo el equipo peleando cada pelota con el alma, con el esfuerzo y la entrega sostenido durante todo el partido. Seguimos sorprendidos. Es un equipo que poco tiene que ver con nuestra tradición futbolera. A la gente le gusta la convicción que irradia y, simbólicamente, el modelo de desarrollo de equipo que nos muestra a los chilenos.

Desde su autoliderazgo y sus creencias más profundas, desde el líder que él es, Bielsa está conduciendo un proceso de cambio profundo y de largo plazo. Si Chile no clasificaba a Sudáfrica 2010, ello no modificaba en nada la profundidad del trabajo que se hace, pues los procesos culturales y de cambio social y personal demoran años en ocurrir. La guía está clara. Basado en su GPS interior, en sus convicciones personales y la verdad que encuentra dentro de sí, el DT articuló un proyecto con la dirigencia chilena: transformar

la mentalidad del medio futbolístico e irradiar una nueva forma de trabajar.

Eso es liderar a otros desde el liderazgo personal, generar en otros lo que se ha generado en mí, encarnar y representar lo que quiero para el proyecto en el que trabajo y que otros vean en mí lo que pueden descubrir dentro de sí mismos. Desde adentro hacia fuera. Y así se está viendo en la forma en que juega la selección chilena.

En este proceso emerge otro líder. Harold Mayne-Nicholls, con su estilo de bajo perfil y poco cercano con sus colegas periodistas, ha fijado los resultados de su trabajo en el largo plazo y en los procesos que lo sustentan. En un tiempo en que la mayoría de las personas trabajan para el corto plazo, la utilidad de diciembre, la próxima elección o mantenerse en el cargo, es mucho decir. Mayne-Nicholls ha actuado como líder visionario, que sabe que en el corto plazo encontrará toda la resistencia cultural del medio futbolístico. Se le ve inmutable a críticas, tranquilo con lo que se hace y seguro del camino. Otro GPS interior que está operando desde adentro hacia afuera.

Bien por Bielsa, por Mayne-Nicholls, por el fútbol chileno y por el prototipo cultural que estuvieron creando, hasta la elección del nuevo presidente del fútbol chileno en noviembre de 2010, que determinó que esta administración concluyó.

El 3 de noviembre de 2010, Marcelo Bielsa nos regaló una conferencia de prensa de antología. En más de dos horas, y con plena conciencia del momento que vivía, dejó su legado para la historia. No es un legado remitido a lo futbolístico, sino existencial, un concentrado de sus convicciones y valores para vivir la vida.

Bielsa es un ejemplo de innovación personal, autoliderazgo y gestión del sí mismo. En él destacan su pensamiento autónomo y un profundo nivel de reflexividad. Su amplitud de intereses revela una actitud de cuestionamiento sistemático a sus paradigmas, verdades y puntos de vista. Declaró en varias ocasiones sus incompetencias e involuciones, señal inequívoca de la humildad y el crecimiento personal. Mientras más avanzo, más me siento parte de un todo inmenso, lo que me conecta, al mismo tiempo, con la sensación de pequeñez y con el propio poder.

A estos rasgos de Bielsa, agréguele sentido del humor, sensibilidad afectiva, vocación social y un pensamiento sociopolítico claro y desarrollado.

Todo se sintetiza en una convicción conmovedora sobre el propio camino, el camino interior de la automaestría. Bielsa encarna los valores de los líderes para otros: humildad, férrea determinación y perseverancia obsesiva. Sabe lo que quiere y lo ejecuta con detallismo, con amor por la tarea y con pasión por la impecabilidad y el trabajo bien hecho. Su felicidad está en el proceso de ejecutar lo que quiere con maestría y perfeccionismo.

¿De dónde saca Bielsa esa convicción?

De su sentido social y de trascendencia. Aceptó la visionaria propuesta de Harold Mayne-Nicholls, pues quería generar un cambio cultural en la mentalidad del futbolista chileno y, si las condiciones se daban, expandir su visión y ética del trabajo a la sociedad chilena. Ese motor de sentido lo hizo moverse.

Sus resultados están a la vista. En los números, segundo en las eliminatorias, un mundial correcto y el aumento de valor del producto "selección chilena". En lo intangible, regaló satisfacción y alegría a miles de chilenos, el placer de ver al equipo siempre al ataque, con convicción, dejando el alma en la cancha y con una confianza impresionante en los propios recursos y fortalezas. Eso no tiene precio.

Un tercer resultado fue la creación y ampliación de posibilidades, ya sea para los futbolistas de la selección, como para las selecciones menores, que gozan del mejoramiento del complejo deportivo Juan Pinto Durán.

Impresiona el énfasis que puso Bielsa en la confianza como generadora de equipos y de posibilidades. Se comportó como un productor de experiencias y un generador de condiciones para el alto desempeño. Ejerció su autoridad en atmósferas positivas, como relatan los jugadores. Con conciencia de sus limitaciones interpersonales, dejaba el trabajo relacional y de grupo a sus ayudantes Bonini y Berizzo.

Lo curioso es que lo apodan "Loco", como a casi todos los innovadores que, a punta de convicción, siguen su GPS interior y

enfrentan las estructuras y resistencias socioculturales. Cuánta madurez y evolución en Bielsa, cuánta felicidad en su actuar. Así da gusto ser un loco, en la locura de la fidelidad a sí mismo, con humildad y autocuestionamiento permanente.

El dolor de miles de chilenos por su partida es porque Bielsa simboliza lo que todos querríamos como padre o como jefe. Un líder firme y cariñoso, que te lleva a tus límites y te exige resultados, en un ambiente de confianza, positivo. Que cree en tus capacidades y siempre te apoya.

Qué legado. Una clase de liderazgo.

II. LIDERAZGO EN EL TRABAJO

¿QUÉ TIPO DE LÍDER NECESITAMOS HOY?

Si liderar consiste en movilizar a las personas en momentos de incertidumbre y tensión, es esencial entender que ese movimiento tiene que ver con la energía personal y las emociones, esas que son conducidas por el GPS interior.

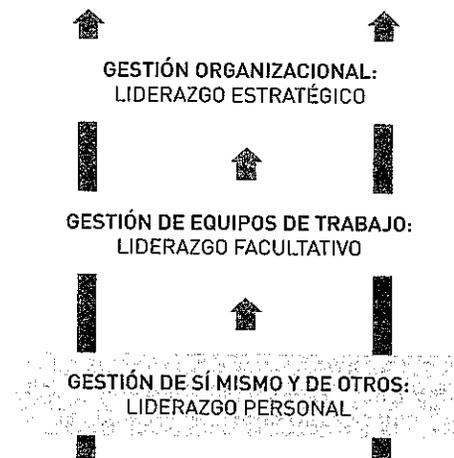
Así como existe un GPS interior para la persona, existe un GPS organizacional o brújula orientadora de la organización, que se construye colectivamente en las relaciones de sentido de las personas, en base a aquello esencial que las hace vibrar y compartir un proyecto conjunto. Que quede claro: no es el jefe de un equipo ni el gerente de una empresa el que “define” el GPS organizacional, sino que surge cuando juntos nos preguntamos para qué estamos reunidos, qué nos une y cómo haremos para alcanzar nuestras metas.

TIPOS Y NIVELES DE LIDERAZGO

AMPLITUD DE VISIÓN
Y CREENCIAS



HERRAMIENTAS



Un líder administra la propia fuerza interna y la de los otros con un sentido compartido e inspirador, en el que las emociones son el impulsor de la conducta y el desempeño individual en pos de las metas del equipo y la organización.

Cada líder tiene características propias que exigen una comprensión y prácticas específicas. Comprender el liderazgo significa distinguir los principales niveles donde éste ocurre, ya que un líder es multisistémico y opera en tres dimensiones: la estratégica, la de equipos y la individual.

Liderazgo estratégico

Se aplica en la gestión organizacional y consiste en una capacidad, que ejercitamos todo el tiempo, para interpretar las señales del cambio y adaptarnos en un entorno cambiante, cuidando de mantenernos fieles a lo que somos y queremos ser (nuestro sentido y propósito). Una de las actividades centrales del liderazgo es visitar cada cierto tiempo su propósito, pues, si bien es el sentido el que otorga la razón de ser de una compañía y es esencialmente invariable, éste puede o debe cambiar cuando las señales del mercado y los resultados demuestran que estuvo mal definido.

Existe abundante evidencia de lo anterior en la reciente caída del mercado financiero mundial. Cuando el propósito se asocia sólo a ganar dinero, el sentido social y los sueños esenciales de la creación de una empresa se extravían y se toman decisiones estratégicas y tácticas que conducen a malos resultados. La rentabilidad económica es para las organizaciones como el aire es para el ser humano: indispensable para mantener la vida, pero no es el sentido de la misma. Es sólo un componente clave, muy lejos de ser su razón de ser.

El liderazgo estratégico trabaja para transformar la estrategia en algo real, para ganar en el entorno competitivo. Hace que las cosas ocurran, llevando la planificación y su ejecución a toda la organización. Ponemos el énfasis en la importancia de la ejecución y la responsabilidad de los líderes organizacionales en la difusión de la estrategia hacia acciones y comportamientos concretos de los empleados. Kaplan y Norton, los creadores del *balanced scorecard*,

mostraron que de un total de empresas estudiadas que hacen planificación estratégica sólo el 8% la ejecuta. Al ser consultados los gerentes, dijeron que la causa de ello era que los mandos medios no tenían capacidad de liderazgo, que no sabían bajar los planes tácticos a la realidad. Y este es un grave error. Son los directivos y gerentes los que son responsables de monitorear la ejecución de la estrategia y asegurarse de su cumplimiento.

En síntesis, los líderes estratégicos tienen la responsabilidad de encarnar y sostener el para qué (el sentido), definir el qué (la misión y los objetivos estratégicos), organizar el cómo (los planes estratégicos y operativos) y monitorear la ejecución de todo ello.

Suena obvio, pero, según Kaplan y Norton, el 92% de las empresas no lo hace.

El líder estratégico posee un marcado desarrollo de sus competencias y conocimientos técnicos, de los que usualmente forman los programas de MBA (Master and Business Administration). Son expertos en pensar negocios, estructuras y mercados, pero no necesariamente han acrecentado sus capacidades como líderes de equipos o como líderes de sí mismos.

Liderazgo facultativo

Se aplica en los equipos de trabajo, entendido como la capacidad de dotar a las personas del equipo de las condiciones organizacionales necesarias para el buen desempeño de sus labores.

Es tarea del líder de equipos facilitar:

- Condiciones de resultados, o comunicar los resultados esperados y construir un sentido grupal en torno a una meta organizacional que sea apropiada por los integrantes del equipo, indicadores medibles que darán cuenta de los resultados y la exigencia, con sentido de urgencia, y el necesario nivel de tensión que permita movilizar hacia los logros.

- Condiciones emocionales, o modelar y establecer la emoción organizacional predominante del equipo. Al respecto, Marcial Losada concluyó que la conectividad y la positividad determinan matemáticamente la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y el

clima laboral de un equipo, cuando sus integrantes son capaces de vincularse activa y frecuentemente y de crear un tejido energético comunicacional sobre el cual se sostienen. Dar con ese tono emocional, marcado por la confianza y la apertura, es una responsabilidad esencial del líder facultativo.

– Condiciones de aprendizaje, o fomentar el aprendizaje permanente y el desarrollo de las competencias técnicas y personales de sus colaboradores. El líder ofrece oportunidades, establece desafíos exigentes, entrega constantemente retroalimentación positiva y negativa, brinda aliento, da oportunidades de estudios y capacitación y enseña en el trabajo.

Cuando se transforman en líderes facultativos, el perfil habitual del jefe o supervisor de equipos cambia sustancialmente. Ya no es el capataz que controla personas, tiempos y tareas, sino el *coach* que monitorea indicadores de resultados y acompaña procesos de trabajo y de aprendizaje. Por ello, el investigador Daniel Goleman, autor de *Inteligencia emocional*, llama a este tipo de profesional “el líder resonante”, ese que sabe que los resultados dependen de la creación de sentido y de la construcción de emociones positivas para el despliegue del talento, la innovación y el esfuerzo de las personas.

Lo esencial del líder facultativo son sus competencias relacionales, la capacidad de producir coordinaciones de personas para orientarlas al cumplimiento de las metas de la empresa y co-construir sentido en el descubrimiento del GPS del equipo. Aunque su manejo técnico sea de buen nivel, no es lo distintivo en él. Lo distingue la capacidad de hacer que las personas traduzcan la estrategia en actos concretos.

Liderazgo personal

Se aplica en lo personal, entendido como la capacidad de gestionarme para evolucionar en mis competencias personales y crecer como persona. Es, además, la base sobre la que se construye el liderazgo facultativo que acabamos de ver, pues el ambiente positivo que requieren los equipos para alcanzar sus resultados emana de cómo

la persona es y cómo vive su vida. Doy lo soy. Nadie da lo que no tiene. Los empleados le otorgan poder y credibilidad a un jefe cuando notan que encarna lo que dice en su vida personal, lo cual es resultado de un gestión del sí mismo activa y consciente.

No podré ser líder de otros si no soy líder de mí mismo.

Según el cargo que se ocupe en una empresa, habrá exigencias de liderazgo estratégico, facultativo o de ambos, que se anclan y fundan en el liderazgo personal. La crisis de liderazgo que se observa en muchas empresas es una crisis de pensamiento y de miopía, pues no se ve, por ejemplo, que los ejecutivos deben desarrollar estos tres niveles de liderazgo para ser guías integrales e inspiradores. Usualmente, creen que basta con ser los que piensan y deciden, y no se ven como líderes facultativos y mucho menos como líderes de sí mismos, una concepción errónea que explican muchos de los desaciertos organizacionales.

El camino del liderazgo consciente y motivador pasa por entender que son estos tres los niveles los que debo desarrollar en mí.

¿En qué nivel estás bien y te sientes sólido?

¿En cuál tienes más espacio de desarrollo?

¿Habías visualizado que la positividad es esencial para el logro de los resultados?

¿Sabías que la gestión del sí mismo es el ancla del liderazgo perdurable en las empresas?

COMPETENCIAS PERSONALES PARA EL ALTO DESEMPEÑO

Para que las personas puedan hacer aportes valiosos a las organizaciones, deben cultivar, primero, un conjunto equilibrado de competencias individuales, que hemos descrito en tres tipos: competencias del sí mismo, competencias relacionales y competencias técnicas.

Las competencias del sí mismo son aquellas que me permiten incrementar mi efectividad individual. Se aplican a aquel espacio de influencia en el cual cada persona tiene completo dominio y control de su yo, organizado dinámicamente en los cuatro dominios básicos de lo humano: la corporalidad, los afectos, la mente y el desarrollo del espíritu.

Estas disposiciones normalmente no se distinguen en los programas de capacitación de las empresas, ni en las mallas curriculares de colegios, institutos y universidades, pues existe un supuesto infundado de que vienen desarrolladas desde la familia. Por lo tanto, son escasos el foco y las metodologías orientadas a lo esencial: dotar a las personas de su propio poder y facilitarles el despliegue de su potencial, recursos y fortalezas, lo que es la base primigenia de lo que se puede construir colectivamente. Todo remite a las capacidades individuales de las personas y a su orientación para emprender proyectos que permitan la evolución de la maestría personal y, desde ahí, construir efectividad relacional y sentidos compartidos.

Las competencias relacionales son las que nos permiten articularnos con otros, en dos niveles: creando un sentido colectivo que inspire la dirección y el trabajo del equipo, y coordinando nuestras acciones y capacidades para alcanzar la meta. Se orientan a hacia la habilitación de espacios emocionales efectivos, marcados por la positividad y la confianza, que son la esencia de las dinámicas relacionales que permiten la emergencia de desempeños sobresalientes.

Estas disposiciones relacionales dan cuenta de “cómo” se hace el trabajo, pues sabemos que decidir qué queremos lograr es un

ejercicio mental simple y sencillo. Por ejemplo, decir que queremos duplicar nuestro valor en diez años es una declaración fácil, pero la complejidad está en cómo construirlo y eso depende de las competencias relacionales de las personas. Un “qué” sin un “cómo” carece de sentido, sustento y resultados. Además, no es cualquier “cómo”: es el de los contextos positivos y apreciativos, que coordina lo mejor de cada persona y de lo que hacemos bien como equipo. Es gestión de las fortalezas, los recursos y las capacidades, más que de las brechas, las amenazas, debilidades o dificultades. Quien focaliza posibilidades, crea desafíos, innovación, cambio, nuevos contextos y nuevos resultados.

Las competencias técnicas tienen dos niveles: las competencias basales de negocios, según el tipo de industria en la que está la organización, y las competencias técnicas específicas propias del quehacer profesional que la persona ejecuta. Estas competencias son básicas y necesarias para un buen desempeño de los cargos, no obstante se comoditizan en el tiempo sin generar un valor diferenciador, pues la mayoría tiene esos conocimientos técnicos o bien son fácilmente adquiribles.

Las competencias personales para el alto desempeño ayudan a la creación de valor en las empresas. Una buena parte de la contribución de la psicología a las organizaciones está en apoyar su oportuno desarrollo, pues, al ser expertos en procesos de cambio humano, los psicólogos disponen de las metodologías para crear contextos y experiencias de aprendizaje que faciliten la potenciación y capitalización de las competencias del sí mismo y las relacionales, al servicio de la organización.

EL VASO MEDIO LLENO

Desde su origen, las disciplinas de la administración y de la economía han estado centradas en la gestión de la escasez. Tras ello existe un supuesto: los recursos son limitados, por lo que es necesario racionalizarlos.

Aunque me proponga y desee buscar la riqueza y el bienestar, si me concentro en la escasez voy a generar un liderazgo y un conjunto de comportamientos que no me generarán ni la una ni lo otro. El que se concentra en problemas, como mucho podrá aspirar a resolverlos. El que mira brechas, sólo podrá llegar hasta la meta pre-establecida.

Cuando se mira lo negativo, los líderes generan dos dinámicas de relación en los equipos: la de punto fijo (nadie habla ni da ideas, pues el enfoque del jefe es único y es correcto) y la de ciclo límite (damos más ideas, pero siempre dentro de los límites de lo conocido y lo que hacemos: es más de lo mismo, mejorado).

Pero la innovación no está en lo conocido, está en lo desconocido. No está en la parte vacía del vaso, está en la llena.

Hasta ahora, los supuestos en torno al liderazgo se han construido sobre el vaso medio vacío, con lo que se ha perdido la oportunidad y el valor de la parte llena.

Hace un par de décadas, se produjo un revolucionario cambio de enfoque desde las disciplinas que valoran las fortalezas y aspectos valorables de las personas y equipos. Fueron tres líneas que han alcanzado un intenso desarrollo en los últimos años, resonando y expandiéndose a gran velocidad. El primer aporte nace en 1987 con la propuesta de Indagación Apreciativa de David Cooperrider y un afiatado grupo de investigadores, quienes promueven fijarse siempre en la intención positiva de los actos e indagar en aquello que se ha efectuado eficazmente, así como en las posibilidades emergentes en equipos con metas inspiradoras y compartidas. La segunda disciplina involucrada en este cambio es la Psicología Positiva,

liderada por Martín Seligman, que focaliza la mirada en la necesidad de valorar el aspecto positivo de las personas y concentrarse en él como camino para una auténtica felicidad.

El tercer aporte lo realiza el investigador Marcus Buckingham, quien forja la idea del crecimiento basado en fortalezas y cuyos libros han salido del ámbito académico para constituirse en un tema de interés general para el lector de *best-sellers*. Buckingham es, quizás, quien más ha contribuido a masificar la alternativa de construir la vida sobre las fortalezas por sobre el intento de mejorar las debilidades, lo que, si bien es compartido como visión deseable por la mayoría de las personas, aún no se transfiere a las prácticas cotidianas de trabajo. Todavía el 88% declara que, en el día a día, no dedica tiempo relevante a poner sus fortalezas en acción.

En los últimos 20 años, la psicología y el *management* han tenido un giro radical, más allá de la tradicional dedicación a la patología, la carencia, la escasez, el daño del pasado, la brecha y el dolor. Ahora se están concentrando en los procesos humanos y sociales desde los recursos y fortalezas de las personas para su expansión presente y futura. Este es el cambio revolucionario: de la escasez a los recursos. Consiste en mirar el mundo con ojos apreciativos y valoradores de lo que funciona y nos impulsa a lo nuevo y mejor. En el fondo, lo que da vida.

Muchas personas siguen ancladas en la idea del vaso medio vacío. Creen que, aun en las mejores condiciones, el ser humano tiende esencialmente a hacer las cosas mal, es flojo y despreocupado, repite compulsivamente sus tropiezos y no lo mueven deseos de crecimiento y evolución. Se conforma con permanecer donde está para vivir con el menor esfuerzo posible. Quienes viven más cerca de estas creencias tienden a rechazar por ingenuos los planteamientos positivos para la aplicación organizacional y se cierran de plano ante cualquier posibilidad de innovación y creación de valor, como el fomento del liderazgo organizacional, de los equipos y, lo más triste, la centralidad del liderazgo personal, en clave positiva.

LIDERAZGO APRECIATIVO

El liderazgo apreciativo es la nueva forma de concebir a los líderes y su forma de actuar consigo mismos y con otros. Este enfoque se centra en lo que funciona adecuadamente en un sistema humano, en la valoración de los recursos, fortalezas y capacidades propias, de otros y del contexto en el cual se trabaja, con el objetivo de facilitar el despliegue de las potencialidades existentes y la emergencia de lo mejor de cada uno y del colectivo.

Se basa en mis buenas actuaciones anteriores como líder, rescatando mi propio poder, mis fortalezas y mis competencias. Por ejemplo: antes de emprender una caminata hacia un cerro, nos preocupamos de preparar la mochila y llevar en ella todo lo que nos ayudará en el camino. En el liderazgo pasa lo mismo. Un error habitual es concentrarse sólo en la meta empresarial (el qué, o la cumbre), sin preguntarse qué debo llevar en la mochila organizacional (el cómo, o el sendero). Lo primero que debo guardar es aquello que me da seguridad para caminar bien y seguro, según la experiencia adquirida en caminatas previas.

Observar, identificar y distinguir mis recursos probados como líder, son la base para emprender cualquier travesía de liderazgo, pues los éxitos y recursos usados anteriormente me ayudarán a lograr nuevas cumbres. Cuando me he dejado guiar por mi GPS interior en afectos de alto nivel surge lo positivo, lo mejor de mí y, por irradiación, lo mejor de los demás. Ese es el mayor recurso que poseo: el conocimiento de que en estados de conexión interior y de flujo energético no se siente el cansancio sino que, por el contrario, se experimenta plenitud y liviandad.

La mejor forma de impactar significativamente a otros es involucrándolos en una iniciativa, de modo tal que surja cohesión y un sentido compartido que motive y sostenga el nivel de energía requerido para el logro de un cambio sostenido en el tiempo. Generar energía nueva y un nivel de logro sobresaliente e inespe-

rado son, como resultados, la mayor contribución del liderazgo apreciativo.

Centrarse en lo positivo que las personas y equipos ya han realizado, en forma efectiva y satisfactoria, crea un fuerte impulso para que se desplieguen habilidades, destrezas y valores individuales y grupales. Les da seguridad para abrir nuevos espacios de posibilidad, zonas de influencia desconocidas y un camino de construcción con otros, que llegará tan lejos como la visión, el arrojo y la mantención de la energía apreciativa les permitan.

El líder apreciativo es el que ejerce influencia desde lo que funciona y tiene el talento de gestionar las fortalezas y recursos de sus colaboradores desde la positividad. Es un gestor de energía positiva, que sabe preparar el clima de trabajo para que las personas acepten su invitación a trabajar juntos. Su emoción organizacional esencial es la confianza en la honestidad e integridad de sus colaboradores, que complementa con la fe en las competencias técnicas, las competencias personales para el alto desempeño y el cumplimiento de compromisos de su equipo.

Las empresas que han innovado en sus estilos de liderazgo reportan que comienza a pasar "algo raro". Surgen ideas creativas a una alta velocidad, las personas andan contentas y empoderadas y su contribución a los procesos organizacionales mejora notablemente. Los trabajadores se refieren a esa energía adicional, a ese "algo" que los hace estar más involucrados y comprometidos, como a un motor que los alinea con la empresa. Finalmente, es simple, aunque no sencillo: se trata de fijar una meta positiva, que constituye un núcleo que atraiga y congrege, con una metodología participativa y co-construida. Así, tal como antes hablamos de la centralidad de la creación de sentido, aquí enfatizamos la importancia de implementar herramientas apreciativas que desplieguen el talento dentro de cada persona, al servicio de los resultados de la empresa.

El efecto que un líder apreciativo produce en una empresa tiene directa relación con su actitud ante la vida, que es de permanente aprendizaje. Jim Collins, uno de los autores norteamericanos más influyentes en la literatura del *management*, descubrió que los líderes balanceados muestran dos condiciones distintivas: la humildad

y la férrea determinación. Humildad para aprender y para no marearse con el poder y el éxito, y férrea determinación para sostener el sentido de la empresa, la cultura interna, la exigencia y la dirección. El qué y el cómo.

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Liderar una organización es casi un arte. Implica la habilidad de enfrentar los desafíos como tales, buscarles una solución orientada a conseguir la mayor competitividad de la empresa en el mercado y encaminar al equipo hacia ese sendero exitoso. El liderazgo estratégico siempre es un reto, más aún en tiempos de crisis, cuando se intensifica la inseguridad de las empresas debido a la inestabilidad del mercado.

El verdadero estratega es aquel que se abstrae y sabe mirar con perspectiva, a la vez que trabaja en conjunto con los otros, escuchando las motivaciones de sus pares con atención y construyendo junto a ellos las respuestas adaptativas, que están en su GPS interior. Cuando está conectado con esta guía interna, el líder siente que tiene intuición certera o eso que las personas llaman "olfato" para los negocios y las oportunidades. Es la vía de expresión del GPS interior en el mundo empresarial.

Los líderes son aquellas personas que siguen sus sueños. Se caracterizan por ser despiertos, innovadores, apasionados y, al mismo tiempo, disciplinados. Son personas capaces de llevar a cabo grandes cambios y de ser seguidos por otros hacia un propósito. Por ello, son admirados. Se les reconoce al interior de las empresas pues siempre están dispuestos a tomar decisiones y guiar a otros en el momento que les corresponde.

Los verdaderos líderes estratégicos son, ante todo, responsables, o personas que tienen la habilidad para responder cuando así se requiera. En este sentido, el liderazgo en las organizaciones requiere valentía y sentido de propósito, y así se revela en los momentos difíciles y de incertidumbre. El temple de un líder se revela en presencia de lo incierto y de las dificultades, pues entonces demuestra su capacidad para mantener sus emociones en calma y observar con amplitud de mirada y lucidez.

Los colaboradores que ejerzan el liderazgo serán aquellos que se

sientan comprometidos con la organización y que tengan la capacidad de adaptarse a los cambios y liderar ellos mismos los procesos de adaptación en los equipos para lograr los objetivos. Sólo quienes han vivido procesos de transformación y adaptación personal, de la mano de su GPS interior, serán capaces de guiar a otros en desafíos organizacionales. Para transformar a otros y transformar empresas, el primer paso es transformarse.

Los logros organizacionales, por lo general, se generan gracias a un equilibrio entre las habilidades racionales, el *expertise* técnico y las competencias emocionales, que nos ayudarán a interpretar los caminos que debemos seguir. En situaciones de incertidumbre, las soluciones no son conocidas. Por lo tanto, habrá que estudiar las señales del entorno en el cual competimos, tanto el inmediato (clientes, empleados, gerentes, accionistas) como el cercano (medios de comunicación, gobierno, las ONG, etc.) y ponderarlas a la luz del sentir y la reflexión, en la atmósfera del GPS interior.

En esta línea, definiremos liderazgo estratégico o de empresas como la habilidad para lograr la adaptación de personas en situaciones de incertidumbre, donde, por definición, las respuestas a los problemas no están en el repertorio de soluciones conocidas.

Su ejercicio está asociado a resultados concretos. El diagnóstico inicial del entorno requerirá ver información que, a simple vista, no es distinguible y que, como es parte de la cotidianeidad, pasa a ser transparente. Para leer bien las señales y dar con el diagnóstico adecuado, un líder estratégico requiere “subir y bajar del balcón”. En otras palabras, reflexionar, mirar desde lejos, ampliar la perspectiva y volver a la acción con ideas renovadas.

Cuando enfrentamos un cambio o una crisis, las causas del problema mismo no siempre aparecen a primera vista. A veces estamos tan inmersos en él que no somos capaces de verlo. Necesitamos tomar perspectiva o, en otras palabras, “subirnos al balcón”.

Si bien en algunos casos es imposible dar con la información necesaria para tomar las decisiones correctas en el plazo exigido, la mayoría de las veces esos datos no se encuentran porque el ego y la mala comunicación nos vuelven ciegos. Sin los antecedentes

adecuados, es imposible hacer un buen diagnóstico organizacional, mucho menos ejercer un liderazgo estratégico efectivo.

Anclado en su rol, cada uno actúa sin darse tiempo para cuestionar sus hábitos, valores y creencias. Subirse al balcón significa suspender nuestro papel y adoptar una actitud reflexiva antes que activa. Es necesario mirar las propias creencias y modelos mentales y, al mismo tiempo, observar el observador desde el que miro, pues los procesos organizacionales son resultado de esas convicciones. Pero también hay que saber bajar del balcón para realizar las intervenciones estratégicas convenientes para producir el cambio. Aunque el plan de hoy tenga sentido, las acciones de mañana producirán efectos que demandarán una nueva adaptación.

Desde ese punto de vista, el liderazgo estratégico está muy vinculado con la innovación, con atreverse a lo nuevo y con la capacidad de aprender por la vía del ensayo y del error. Nos exige combinar constantemente la acción con la reflexión: planificar, implementar, evaluar y corregir sobre la marcha, en un ciclo recurrente y sistemático.

Sobre el balcón, comprendemos que el modo en que hacemos las cosas no es el único posible. Si logramos ver que detrás de las pautas, normas y procedimientos se sostienen ciertos supuestos, valores, hábitos y actitudes, comprenderemos que las normas pueden ser inadecuadas o que, incluso, pueden ocultar un problema.

Subirse al balcón es esencial para ver lo que no hemos visto, así como para descubrir nuevas oportunidades de negocios y de mejoramiento organizacional. Pero esto no tiene ningún valor si el líder estratégico no es capaz de bajar del balcón, comunicar los nuevos hallazgos y empoderar a las jefaturas de los cambios concretos en los procesos de trabajo que sustenten las nuevas ideas.

La inspiración de subirse al balcón sólo se valida en la ejecución impecable cuando se baja del balcón.

LIDERAZGO EN PROBLEMAS ADAPTATIVOS Y TÉCNICOS

Ronald Heifetz, profesor de Liderazgo de la Universidad de Harvard, sugiere en su libro *Liderazgo sin respuestas fáciles* una clasificación alternativa para los problemas que se pueden presentar en las empresas y que se distinguen en dos grupos: los técnicos versus los adaptativos.

Los problemas técnicos son aquellos conocidos, cuya solución depende de un experto en el tema (ejercicio de autoridad). Los problemas adaptativos, en cambio, son nuevos y su solución requiere de un cambio en los comportamientos de las personas involucradas, pues son parte involucrada. La solución, entonces, exige adaptación y aprendizaje (ejercicio de liderazgo).

Los problemas técnicos pueden ser de diferente gravedad y complejidad, pero la solución ya existe: la tengo yo u otra persona. Por ejemplo, si algunos empleados no tienen suficientes conocimientos de inglés para atender a ciertos clientes, se contratará a un profesor que los capacite en el idioma hasta nivelarlos.

Sin embargo, ¿qué sucedería si el problema surge de la desmotivación de los colaboradores para atender a estos clientes, que suelen ser más complicados?

Cuando estamos frente a problemas adaptativos, la solución generalmente no está en nuestro repertorio. Hay ciertos casos en que la dificultad es conocida, pero la solución requiere aprendizaje y, por lo tanto, tampoco hay experto a quien recurrir. Se trata de los problemas técnico/adaptativos.

El desafío para ejercer el liderazgo estratégico está en reconocer este tipo de problemas adaptativos en la empresa y restaurar el equilibrio cuando el origen de los conflictos se debe al comportamiento que tienen los colaboradores. Por lo mismo, la solución tenderá a cambiar sus hábitos, una tarea que exige, en primer lugar, una transformación personal, ya que muchos colaboradores se pueden resistir o sentirse ofendidos si se les exige modificar su actitud.

Para abordar un problema adaptativo, primero hay que comenzar por reconocer que nuestro comportamiento también es parte de él, por lo que debo tener la disposición de modificarlo en la medida que sea necesario. Es decir, hay que dar el ejemplo a los demás.

Generalmente, la tentación del líder estratégico será aplicar una medida conocida más que una correcta. Eso no es liderazgo, sino inercia. No es valentía, sino ego. Aunque en la incertidumbre las probabilidades nos jueguen en contra, es el único camino posible en las soluciones adaptativas. Nunca sabremos con certeza los rumbos y la fuerza que puede adoptar el sistema social.

Por ello, el aprendizaje en una empresa es una constante cada vez más exigente, que desafía diariamente nuestros conocimientos, hábitos, conductas y actitudes, incluso, en ocasiones, nuestros valores y visiones. No podemos basarnos en ellos. Debemos cambiar.

El trabajo adaptativo demanda cuestionar y cambiar los supuestos sobre los que actuamos. Por eso, la adaptación no se produce sin aprendizaje: es la puerta al cambio, a todo nivel. El aprendizaje organizacional es resultado del aprendizaje personal y no al revés.

La capacidad de adaptación es una de las principales ventajas competitivas sustentables que puede tener una empresa en una economía moderna. Es sinónimo de compromiso, pues tiene que ver con la disposición de los miembros del sistema a modificar sus conductas en pos del objetivo común. A su vez, el compromiso de los individuos aumenta la probabilidad de que ejerzan liderazgo cuando las circunstancias lo requieran. Y es que el liderazgo consiste en movilizar a las personas para que enfrenten desafíos difíciles y hagan el trabajo adaptativo correspondiente, sin confundirlo con autoridad.

VIVIR Y TRABAJAR CON SENTIDO

Al conversar con los asistentes de mis conferencias y seminarios de los últimos años me ha sorprendido un factor común: lo enormemente conectados que están con la idea de vivir y trabajar con sentido. Siento que esta disposición es una gran predictora del nuevo tiempo personal y organizacional que comienza a despuntar para muchos de nosotros y que se extiende a nuestros equipos, clientes y empresas. A puro GPS interior.

El trabajo “con sentido” ya no está confinado a esas horas libres en que se practica alguna actividad espiritual o solidaria que no tiene que ver con el quehacer cotidiano. Hoy somos cada día más los que nos vemos como personas integradas, almas en acción en cualquier lugar y, en particular, en nuestros lugares de trabajo, escenarios privilegiados para dar lo mejor de nosotros.

El estudio “Zoom al trabajo 2009”, de la consultora Visión Humana, confirma esta percepción. Respecto a la vivencia subjetiva de los trabajadores, constata que existen dos grandes mundos que se juntan poco: el del logro, propio de quienes dirigen las empresas, y el del deseo de una mejor vida en el trabajo, propio de los trabajadores, y concluyen que la forma de integrar estas necesidades de fondo es a través la gestión del sentido.

El sentido es el direccionador de la vida, en la senda de la auto-maestría, reflejada en acción con y para otros, desde adentro hacia afuera. Que variadas personas estemos cada día más en esto es esperanzador y da sentido al camino de muchos.

GESTIONAR Y LIDERAR EL SENTIDO

El poder de movilizar a otros tras metas y resultados inspiradores es una capacidad esencial para la vida y para encontrar soluciones a los complejos desafíos de la sociedad. Sin líderes no habría respuestas ni soluciones, no existirían caminos para la superación y el emprendimiento, no nacerían iniciativas de gran envergadura y no surgirían sueños por los cuales luchar y trabajar.

Definimos liderazgo como la capacidad para lograr la adaptación de las personas en situaciones de incertidumbre, donde las respuestas a los desafíos futuros no están necesariamente en el repertorio de soluciones probadas. Muchas veces, es en lo desconocido donde se encuentran las oportunidades de negocios y de desarrollo que harán a mi empresa y a mi equipo mejor que los de la competencia.

Como dicen Jim Collins y Jerry Porras, autores del famoso libro *Empresas que perduran*, lo esencial de un líder es su talento para articular una visión y un sentido de propósito, un “para qué” que inspire a la empresa y sus equipos. Sostener esta ideología organizacional es una de sus funciones clave, pues así se asegura de que la visión y el sentido no cambien incluso en tiempos de crisis. Todo el resto puede cambiar: las estrategias, la estructura organizacional, las personas, la infraestructura, el tipo de productos y servicios que se vende, los clientes, proveedores o cualquier característica del proceso productivo, ajustándose a los tiempos. Pero lo que define la identidad de una empresa es su mirada y su propósito, y quienes sostienen firme ese timón son los líderes de la organización.

Para que cada colaborador despliegue la mayor energía posible y la ponga al servicio del propósito común, un líder aplica el *management* del sentido, porque la época actual exige una motivación profunda que inspire esencialmente a las personas. No basta con las órdenes y las instrucciones, cuyo logro suele ser movilizado por el miedo, porque la gente se paraliza, hace lo mínimo para sobrevivir en el trabajo y no aporta ideas. Sin ideas ni esfuerzo extra, no hay

innovación ni búsqueda por los territorios desconocidos, ahí donde esperan las nuevas oportunidades de negocios. Quien administra por miedo y mediante un liderazgo autoritario, tan propio de los tiempos de crisis donde aparecen los comportamientos más básicos, está destruyendo una enorme cantidad de valor. El drama es que esos líderes son ciegos a eso y creen que lo hacen bien.

Liderar el sentido es construir junto con las personas de mi empresa o equipo un propósito que nos conmueva a todos, que nos resuene y nos haga vibrar. Es elaborar una narrativa y un discurso que despierte nuestra motivación interior y active el desempeño voluntario, aquel que supera las metas y objetivos planificados.

Los equipos de alto desempeño que alcanzan resultados sobresalientes están formados por personas comunes y corrientes inspiradas por un sentido que las eleva hacia formas de relación marcadas por alta conectividad y un espacio emocional positivo.

¿Quién genera esas condiciones organizacionales?

El líder del equipo. A él le corresponde traducir la visión en imágenes vívidas de cómo será la empresa cuando las metas se alcancen, lo cual es una poderosa fuente de energía.

En la gestión de sentido se plantea un enfoque integral de liderazgo, consciente y construido con otros, donde se opera en conjunto con los demás tras un propósito que nos moviliza esencialmente y que deriva de la visión de la empresa.

En *Psicología para la vida*, Jorge Sanhueza y Felipe Landaeta, profesores de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez, afirman que el sentido es percibido en el cuerpo, nace desde adentro, es con uno mismo, es con los otros, se vive, se elige, elimina el sin sentido y se manifiesta en la acción. La razón de ser de una empresa emerge del motivo existencial de sus líderes: se encuentra mirando dentro de uno mismo. Si se intenta buscarla mirando afuera, se vivirá como algo externo, impuesto y desmotivador. Si se busca adentro, apasiona, genera una energía emprendedora incontenible y convoca a los demás.

Es el líder el que debe analizar qué es lo que nos separa del cumplimiento de nuestras metas, así como hacerse cargo de la complejidad sistémica y del contexto de negocios. ¿Dónde estamos?

¿Cómo está la competencia? ¿Qué debemos mejorar o cambiar? Quien ejerce liderazgo no siempre sabe hacia dónde quiere que la organización se movilice, pero sí tiene claro que existe una realidad negativa de la cual hay que salir, enfrentándola. Su rol es interpretar las señales para descubrir el camino correcto y convocar al resto de las personas para transmitirles el “para dónde vamos”.

El liderazgo efectivo desafía al *status quo* para que las personas asuman que son parte del problema y de la solución. Si bien el líder concentra sobre sus hombros el peso de hacer que las cosas ocurran, procura involucrar a todo el equipo y hacerlos responsables individual y colectivamente. Al gestionar el sentido de los otros e involucrarlos en la misión de cambiar la empresa, se obtiene como ventaja el despliegue de la energía esencial de cada colaborador. Se rompe así el paradigma de “el jefe por un lado y nosotros por otro” y se construye, en su lugar, un “nosotros” cohesionado y afiatado como los buenos equipos de fútbol y las buenas bandas de música. Todos se sienten una hermandad tras un sentido que compromete lo mejor de cada uno.

Se puede tener una buena partitura, instrumentos afinados y músicos dispuestos a tocar una sinfonía, pero sin la conducción coordinada de un director, la música puede ser mediocre. La partitura equivale a los planes estratégicos de una empresa: se dice qué hacer y se muestran los caminos para ello. Lo importante ahora es cómo hacerlo. Los resultados dependen también de una ejecución y una excelencia operacional impecable.

Poner atención excesiva en el “qué” y dejar que aparezca un “cómo” autoritario y despreocupado del trato hacia los demás transforma el trabajo en un infierno. En cambio, poca atención al “qué” y exagerada dedicación al “cómo” lo convierten en una fiesta relajada. Un líder de equipos equilibrado sabe sostener metas claras, sentido de urgencia y tensión estratégica con un modo de hacer apreciativo y un estilo de liderazgo que faculta a los colaboradores a hacer lo que está acordado y más que eso.

LA ORGANIZACIÓN COMO SER VIVO

Una forma nueva y eficaz de humanizar el trabajo consiste en concebir a la empresa como un ser organizacional, con estructura, dinámicas emergentes, morfología y fisiología propia y todas las características de un ser vivo.

Como todo ser vivo, la organización tiene un cuerpo. El tejido organizacional está compuesto por las dinámicas de relación entre las personas y las múltiples conexiones y vinculaciones dentro y fuera del sistema. Se generan así circuitos de funcionamiento y conectividad que construyen una red distribuida de relaciones, a través de la cual fluye la energía.

Una organización vive también estados afectivos, marcada por una emocionalidad predominante que deriva de las condiciones que ofrecen los líderes a sus equipos. Si se opera en miedo y negatividad, la organización se contrae; las posibilidades se cierran y los resultados son sólo los presupuestados o menos que ello. Si la organización vive en la positividad, la confianza y emociones expansivas, las posibilidades se abren, las personas se atreven a desplegar su iniciativa y creatividad y los resultados que superan las expectativas aumentan sustancialmente.

La mente organizacional es el sistema de valores y creencias de los dueños y el equipo ejecutivo, desde donde salen los juicios e interpretaciones de lo que sucede en la organización. Puede ser amplia y estrecha, rígida o flexible, convencional o post-convencional, tradicional o innovadora. Para que opere sanamente, es fundamental examinar las nociones básicas que los directivos tienen sobre el ser humano, pues ellas determinan la emoción prevalente, la cultura, la estructura, el sistema de gestión y la amplitud de posibilidades de una organización.

¿Creo que las personas son sólo mano de obra o portan capital intelectual?

¿Mis colaboradores son esencialmente flojos y buscan oportunidades

para dejar de trabajar o disponen de motivación intrínseca hacia búsqueda de espacios de autonomía responsable?

¿Creo en ellos o desconfío?

¿Ejerceré más el control sobre indicadores que sobre personas?

Una visión tradicionalmente despectiva de los trabajadores lleva a que la organización en su conjunto se comporte en forma defensiva y timorata. Como invita a la mediocridad y al mínimo esfuerzo, perfila un futuro organizacional complejo. En cambio, un enfoque apreciativo de la contribución de las personas fomenta la construcción de condiciones organizacionales positivas, las que, a su vez, ayudan al despliegue de las competencias personales para el alto desempeño y de dinámicas de relación creativas y generadoras de alto valor económico, cultural, grupal e individual. Todo esto en la cuerda de la humanización del trabajo.

Cuerpo, emoción y mente organizacional se integran en la percepción del espíritu organizacional, que puede estar dominado por el legítimo orgullo de lo que se ha construido con otros o por una cierta vergüenza y desesperanza organizacional. Aquí se expresa la sensación sentida de las personas respecto de su empresa, al dar cuenta de la mística, la pasión y el compromiso con una fuerza colectiva que hace cosas importantes como organización.

Si su empresa fuera al médico, ¿cuál sería el estado de salud del cuerpo organizacional?

¿La emocionalidad organizacional favorecería las condiciones para un alto desempeño o presentaría trastornos de ánimo?

¿La mente organizacional y su sistema de creencias estarían alineados con los planes estratégicos o se estaría pidiendo a la gente inventar imposibles?

Finalmente, ¿cuál sería el diagnóstico para el espíritu de su organización? ¿Orgulloso de sí, en expansión permanente o lánguido e inerte debido a una visión tradicional y unos resultados que no repuntan?

Considerar a la empresa como un ser vivo permite identificar síntomas de lo que no se hace bien, distinguir lo que sí funciona adecuadamente y determinar los motores de cambio en los cuatro dominios organizacionales (cuerpo, emoción, mente y espíritu organizacional), en base a una mirada integral de las oportunidades

de expansión. Concebir la organización como un ser vivo es uno de los pasos necesarios para humanizar la gestión.

Este cuerpo organizacional tiene su propio GPS, con las mismas características y funciones que el localizador interior. Concebir a los equipos y a las empresas como portadores de un GPS organizacional permitirá el equilibrio entre los aspectos externos e internos de una empresa, usualmente inclinada hacia lo externo. Este balance equivale al equilibrio entre el Yo y los Otros descubierto por Marcial Losada y ayuda a explicar por qué las organizaciones que se enfocan sostenidamente en sus trabajadores y en los procesos internos logran resultados mejores que las empresas con mirada de corto plazo o con un marcado desinterés por lo que sucede "dentro" de la empresa.

EL LIDERAZGO EN EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Marcial Losada realizó la investigación científica más completa conocida hasta la fecha sobre equipos de alto desempeño. Sus resultados mostraron que las únicas dos características matemáticamente comprobables que diferencian a los equipos de alto y de medio desempeño, y que permiten predecir los resultados sobresalientes, son la conectividad y la tasa de positividad/negatividad (P/N). Definió conectividad como el número de conexiones comunicacionales entre los miembros de un equipo y conceptualizó la tasa de P/N como el elemento esencial en la creación del espacio emocional de los grupos de alto desempeño.

La siguiente pregunta que se hizo Losada fue cuál sería el límite mínimo de la tasa P/N para diferenciar las dinámicas de relación de los equipos con alto y medio desempeño. Sus investigaciones concluyeron en 2005 con el siguiente resultado: el límite de la tasa de P/N sobre el cual se observa alto desempeño es de 2,9013. Este límite ha sido reconocido como Losada Line.

En su investigación, Losada comprobó que sobre 2,9 se observa alto desempeño y que bajo éste ocurre el desempeño medio o bajo. Esto significa que en un ambiente marcado por una emocionalidad positiva ocurre un despliegue de los recursos personales y colectivos que lleva a logros nuevos e insospechados, mientras que en ambientes negativos lo más que se puede lograr es mantenerlo como está y, normalmente, ir hacia abajo, pues las posibilidades se cierran para quien ve todo negativo.

La Losada Line regala dos conclusiones sorprendentes: la primera es que 2,9013 de P/N es el punto matemático donde la interacción de los sistemas humanos cambia de una dinámica de punto fijo, propia de los equipos de desempeño medio, a una dinámica compleja o patrón de orden complejo, característica de los equipos de alto desempeño. La segunda es aún más significativa: sobre la Losada Line, los sistemas humanos florecen y, bajo ella, languidecen.

Esto plantea una pregunta desafiante:

¿Será la Losada Line un patrón generalizable?

¿Se puede aplicar la tasa P/N como indicador de resultados de la expansión de las personas, los grupos y los sistemas humanos?

De ser así, podríamos considerar que 2,9 es el número de la felicidad.

La cifra funciona igual que el grado cero de la temperatura: bajo 0 grados, el agua se congela y se convierte en hielo frío, rígido e inmóvil; sobre 0 grados, esa misma agua se hace líquida, fluida y flexible. El punto de inflexión para el agua es cero grado. Con las personas pasa exactamente lo mismo. Bajo la "temperatura emocional" de 2,9 de positividad, el ser humano languidece y se comporta como el hielo, duro, estancado, imposibilitado para cambiar. En cambio, en una atmósfera positiva que marque sobre 2,9, la vida tiende al crecimiento y la evolución.

Este 2,9 matemático es el punto de inflexión de la felicidad humana. Aquellos que gestionan sus afectos y emociones cotidianas, y logran mantenerlas sobre este número, se abren a la experiencia del florecimiento humano: muestran buenos resultados externos, disfrutan de una sensación interna de bienestar y satisfacción, se mueven en la plasticidad conductual y amplitud de nuevos comportamientos, y exhiben una acentuada resiliencia.

Es apasionante constatar que cerca de este número mágico de la felicidad opera el efecto mariposa: pequeños aumentos de positividad producen incrementos espectaculares en la felicidad, las capacidades y las oportunidades de las personas. Por ejemplo, se comparó a personas positivas con una tasa de 2 de positividad y una de negatividad (es decir, el 66% del tiempo vivían en actitudes positivas) con personas con una tasa de 3/1 (75% de actitudes positivas). Hay sólo un 9% de diferencia entre ambos, sin embargo, los resultados de su vida muestran diferencias asombrosas. Quienes están en una P/N de 2:1 exhiben resultados positivos transitorios que no se mantienen en el tiempo y que se contagian de negatividad al estar en ambientes tóxicos.

¿Qué pasó con quienes mostraron una P/N de 3:1? Algo espectacular. Son personas capaces de generar por sí mismas positividad

sostenida, resiliencia y blindaje emocional frente a personas y ambientes dañinos.

En nuestro interior funciona un equipo electrógeno, un mecanismo biológico que espera ser encendido para generar energía positiva en forma permanente. Este equipo se enciende cuando la tasa P/N es de 2,9. Antes, está apagado.

UN MODELO PARA DETERMINAR EL ALTO DESEMPEÑO

Marcial Losada también observó que para que un equipo obtenga alto desempeño deben asociarse dos variables: el balance entre indagar y proponer (50% de las veces doy mi opinión y 50% de las veces indago interesadamente los puntos de vistas de los otros) y el equilibrio yo-otros (la mitad de las veces los contenidos se refieren a mí y en la otra mitad aluden a los demás). Cualquier desequilibrio en estas variables (por ejemplo, un jefe que hable en exceso de sí mismo o un líder que sólo valora su opinión, sin considerar la de los demás) produce formas de relación de mediano o bajo funcionamiento. Con esto se nos quiere decir que hay que fijarse en cómo conversamos en los equipos.

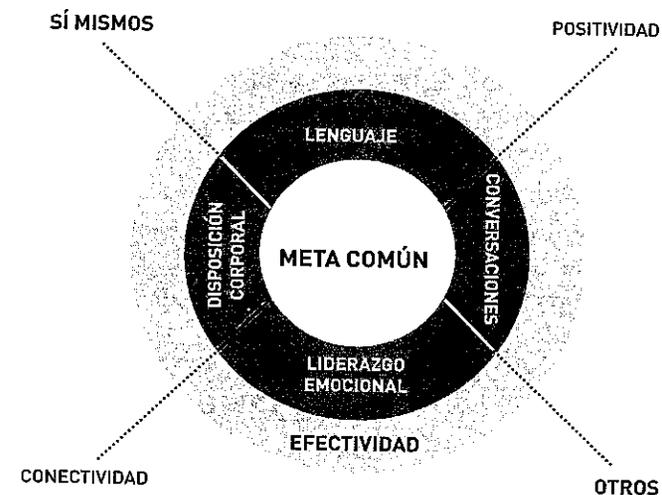
Los equipos de alto desempeño tienen una forma de conversar única y determinante: muy conectada, frecuente y libre, al interior de un espacio emocional marcado por la positividad y donde se escucha la opinión de los otros tanto como la propia.

En una empresa, los resultados se construyen desde aspectos individuales que se articulan en coordinaciones organizacionales orientadas a los fines estratégicos. Es decir, lo que une al equipo es una meta común que sea clara, exigente y movilizadora, que las personas sientan propia. Sólo así querrán poner sus talentos y capacidades al servicio de la empresa.

Si el sentido compartido, expresado en la meta común, logra atraer energía y voluntades, el liderazgo emocional del conductor del equipo será clave para crear el ambiente de positividad y conversación requerido. Luego de dar sentido a las metas, su otra gran responsabilidad será facilitar las condiciones para que se dé una emocionalidad basada en la confianza, sin miedo a los errores y constructora de conversaciones que abran posibilidades. Es el espacio para la creatividad y la innovación del cual salen los nuevos productos, los mejoramientos de servicios o los nuevos modelos de negocios.

La predisposición individual de cada miembro hacia el equipo se revela en su actitud corporal y en el lenguaje que usa. La clave está en observar si se muestra receptivo a las metas del grupo y si participa de las conversaciones, o bien se mantiene en un diálogo privado que es, finalmente, improductivo.

MODELO "DETERMINANTES DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO"



En síntesis, el líder de un equipo de alto desempeño cumple el rol de facilitador de condiciones para el equipo y sus focos de responsabilidad son tres:

1. Facilitar condiciones de resultados, a través de la creación del sentido compartido, la determinación de las metas del equipo, la generación de tensión estratégica, la evaluación del logro de los indicadores de resultados y la retroalimentación del equipo en la confirmación o corrección del trabajo.

2. Generar condiciones emocionales positivas, a través de la modelación de la confianza y la positividad, la articulación de conversaciones creativas y expansivas, la bienvenida a ideas nuevas, la búsqueda de la intención positiva de las personas tras los errores y no la persecución de los culpables, el empoderamiento y la alta conectividad comunicacional.

3. Propiciar el aprendizaje de sus colaboradores, a través de la habilitación de espacios de aprendizaje, la entrega oportuna de retroalimentación y el desarrollo de las fortalezas y recursos de las personas.

LIDERAR DESDE LA HORIZONTALIDAD

La empresa no es una democracia. Está regida por la unidad de mando y se apoya en la división del trabajo, donde unos instruyen, algunos coordinan y muchos otros ejecutan directrices e instrucciones. Esta jerarquía de las decisiones empresariales sólo describe una característica de la empresa, sus múltiples niveles y la necesidad de coordinarse y comunicarse, y no implica necesariamente un estilo o forma específica de liderazgo.

No obstante, ese tono vertical y jerárquico despierta en la mayoría de las personas la creencia de un liderazgo impositivo, de tono fuerte, centrado en dar órdenes y en la obediencia no reflexiva de los subordinados. De esta convicción nace uno de los errores más graves que se ha cometido en el liderazgo: confundir la asimetría de responsabilidades y cargos, con la asimetría entre las personas. El ocupar un cargo de importancia no hace que alguien sea mejor respecto de aquellos a quienes dirige.

La idea de que existan personas superiores e inferiores atenta contra un criterio esencial de las relaciones, desarrollado por el biólogo Humberto Maturana en su teoría de la Biología del Conocer: aceptar la legitimidad del otro como un legítimo otro, y respetarlo.

La mayoría de las personas se relaciona en el trabajo en base a la dualidad superioridad-inferioridad, sin considerar la centralidad de ser un legítimo otro. Así lo muestran los estudios de licencias médicas en el trabajo, que revelan que la depresión y el estrés laboral por acoso psicológico de los jefes van en una escalada peligrosa. Ello es consecuencia de un uso abusivo y asimétrico del poder del cargo, lo que se ve agravado y potenciado con el miedo que generan los tiempos de crisis en los empleados.

Surge, entonces, el gran desafío para los líderes.

¿Cómo ejercer un liderazgo orientado a resultados, exigente, que genere tensión estratégica y que, al mismo tiempo, se construya sobre el respeto a lo humano y al legítimo otro?

La respuesta es: desde la horizontalidad.

La horizontalidad relacional es la forma simétrica en la que se establecen relaciones entre las personas, de igual a igual, desde la "misma posición", más allá de las roles o categorías que las diferencien.

Visto así, la horizontalidad y su opuesto, la asimetría relacional o no horizontalidad, derivan de las creencias individuales. Si mi estilo de liderazgo es marcadamente asimétrico y quiero acercarme a la horizontalidad relacional, el primer paso será preguntarme si, en efecto, creo que las personas somos esencialmente iguales en legitimidad y dignidad, o si, por el contrario, creo que nacemos asimétricos o con legitimidades diferentes.

La horizontalidad es la base de la convivencia social y laboral armónica, pues garantiza que las relaciones se construyen en torno al respeto. Es un nuevo factor que agregarle a un liderazgo positivo, junto con exigencia y respeto, manejo de las diferencias y cuidado a la dignidad.

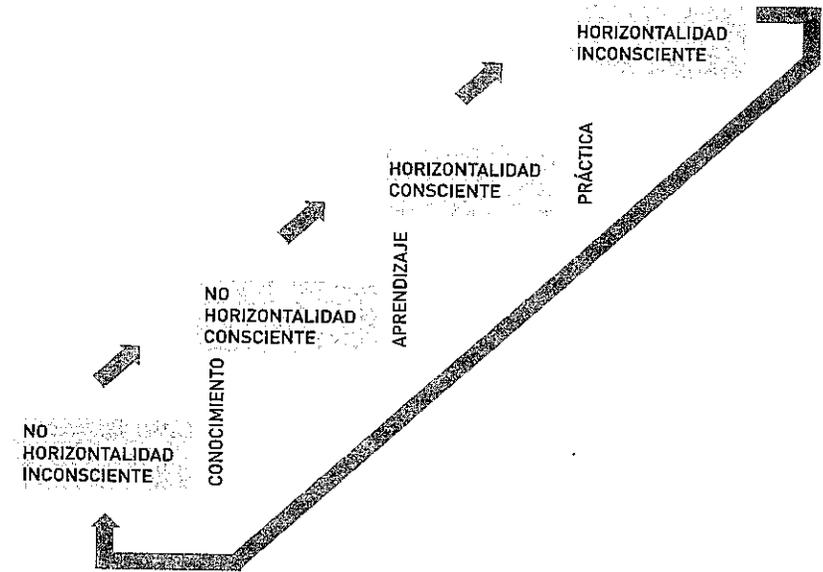
Un buen clima laboral, que se construye siempre sobre relaciones interpersonales inclusivas y respetuosas, está estrechamente relacionado con la rentabilidad sostenible en el tiempo que puede obtener una empresa. Está claro que se pueden obtener resultados económicos mediante el miedo, pero, generalmente, serán de corto plazo y constituirán, al final, la vía más rápida para depredar los activos intangibles que sostienen a las culturas de alto desempeño.

Al igual que el ejercicio del liderazgo y la positividad, la horizontalidad es una forma de vivir la vida. Aunque el rol que cumpla en la empresa me otorgue poder asimétrico, será mi opción ejercerlo de un modo horizontal. En esta decisión, el contexto influye. Cuando se tiene conciencia de la horizontalidad, la elección de comportarse de forma no horizontal debiese ser poco frecuente y tender, más bien, a la disminución, en la que medida en que se avanza por el camino de crecimiento personal, porque se priorizará el respeto y validación de los demás, sin importar la actitud de otros o el ambiente que predomine.

¿Se puede aprender a actuar horizontalmente?

Sí, a través de un activo trabajo personal de autoconocimiento.

La secuencia de desarrollo de la horizontalidad es la siguiente:



Fuente: Andrés Álvarez, Catherine Currie, David Espinoza y Rosario Zuñiga (2009)

La clave está en tomar conciencia de la no horizontalidad con que nos comportamos, lo que ocurre al notar las desventajas o efectos negativos de la asimetría interpersonal en mis vínculos con otros. Cuando me declaro poco competente en mis capacidades de liderazgo basadas en la aceptación del legítimo otro, recién entro en la senda del aprendizaje, que tiene dos instrucciones fundamentales: desaprender los comportamientos de liderazgo no horizontal y aprender las nuevas conductas.

El líder de las próximas décadas combinará capacidades técnicas, cognitivas, emocionales, corporales y espirituales, y obtendrá buenos resultados gracias a su capacidad de convocar y exigir a otros en torno a visiones y compromisos comunes. La horizontalidad relacional será un ancla para ese líder social y organizacional, el que, más que dirigir empresas, construirá comunidades efectivas, con sentido.

LA ALQUIMIA DEL LIDERAZGO: ROL ASIMÉTRICO + ACTITUD HORIZONTAL

¿Qué hacen los gerentes en las empresas?

Son los responsables de fijar los objetivos, idear las estrategias, controlar la ejecución de las acciones y formular diagnósticos realistas del presente, así como proyecciones serias del futuro. En la naturaleza de su rol está el ser exigentes, imponer sentido de urgencia y sobrecargar a la empresa, dentro de límites razonables.

Les toca movilizar a las personas hacia el alineamiento organizacional y crear tensión creativa para provocar desempeños e innovación crecientes, que lleven a las personas a zonas de incomodidad y desafío. Deben controlar el cumplimiento de las metas y planes, tomar decisiones ante los malos resultados, resolver la incertidumbre y ser claros en la comunicación de lo relevante. Son los articuladores del sentido compartido de una organización y los creadores de las condiciones organizacionales para el logro de las metas.

Un gerente que va más allá de su autoridad y es reconocido como líder es un facilitador de tres tipos de condiciones: condiciones de resultados, condiciones emocionales para el trabajo coordinado de los equipos y condiciones de aprendizaje de las personas de su organización.

¿Cómo lo hacen?

Los problemas aparecen en la actitud con que la mayoría de los gerentes ejerce su rol. Se constata un curioso automatismo: como tienen un cargo de mayor autoridad que otros (es decir, como hay asimetría de poder), por alguna extraña razón asumen que la forma de llevar esa relación también tiene que ser vertical. Surgen los malos tratos, las descalificaciones, el látigo y el patrón de fondo, entre otras cosas.

Como ya hemos dicho, un rol asimétrico no supone una actitud asimétrica. Todos vivimos relaciones marcadas por roles asimétricos. Podemos estar en la posición de mando (gerente, jefe,

papá, *coach*, profesor) o en una de subordinación (empleado, hijo, *coachee*, alumno), pero eso sólo debe marcar una diferencia de jerarquía en las funciones y responsabilidades que tenemos y no determinar cómo nos relacionamos.

¿Por qué razón la mayoría de los gerentes mantiene una actitud autoritaria, con un cierto gusto por alzar la voz, como si necesitara sentirse poderoso y temido para lograr los resultados?

Cuando se ha comprobado que las ventajas de esta actitud vertical son mucho menores que las de una actitud simétrica y horizontal.

Los mejores gerentes son aquellos que combinan su quehacer exigente con una actitud horizontal, cordial y cercana, que crea climas positivos y generativos, de aprecio a lo que se ha hecho bien y a la contribución de los equipos y personas. Se concentran más en lo que funciona que en los errores. Estos gerentes invitan a su personal a una travesía desafiante y compartida, que crea experiencias laborales de primer nivel, ya que movilizan energía organizacional positiva e inspiradora.

Un trato respetuoso no significa que el gerente esté incumpliendo las obligaciones de su rol o mostrando debilidad. Al contrario. Es una señal de grandeza, gestión del sí mismo y liderazgo personal.

Los equipos más exitosos, las personas más satisfechas, los emprendimientos más innovadores y las sociedades más pacíficas y con mayor bienestar ya entendieron que la fórmula del éxito consiste en respetar los roles y jerarquías diferentes, construyendo un espacio emocional marcado por una actitud positiva y horizontal.

Se resume en lo siguiente:

ROL QUÉ-ASIMETRICO	→	ACTITUD CÓMO-HORIZONTAL
Exigente y claro		Positivo
Con diagnóstico realista		Conectado y participativo
Con sentido de urgencia		Apreciativo
Sobrecarga la organización		Centrado en lo que funciona
Genera tensión creativa		Pivota en historias de éxito
Orientado a la ejecución		Productor de energía
Insatisfecho		Visualiza el futuro

¿Por qué cuesta tanto desechar del repertorio los comportamientos no horizontales, en los que actúo creyéndome superior a los demás y confundido identidad con poder del cargo?

En la alquimia del liderazgo sustentable, que alcanza buenos resultados económicos y deja a las personas satisfechas, el rol del cargo se ejerce con firmeza y exigencia, pero con un modo interpersonal respetuoso y positivo.

El norte de la ruta de desarrollo de los nuevos líderes organizacionales ya está definido.

CONSTRUYENDO EL SISTEMA NERVIOSO ORGANIZACIONAL

No por casualidad la selección brasilera de fútbol ha ganado la mayor cantidad de veces el campeonato mundial. La dinámica de funcionamiento de ese equipo ha estado históricamente marcada por dos características esenciales: la conectividad (muchos y efectivos pases entre todos los jugadores) y la positividad con que enfrentan los partidos (el *jogo bonito* que a tantos gusta). Evidentemente, estas variables operan siempre sobre un conjunto de competencias técnicas necesarias para el buen desempeño, determinadas en este caso por un gran talento individual de los jugadores y un sistema táctico de coordinaciones bien definido.

El experto Marcial Losada propone a la conectividad como el parámetro de control de los equipos de alto desempeño. Es decir, el proceso de alto desempeño de un equipo se evidencia en el número de conexiones entre los integrantes.

Conectividad es la capacidad de vincularse con otros tras un sentido y una meta común. Se produce en el espacio interpersonal intangible, ubicado "entre medio" de las personas. Por eso se habla de conexión en el espacio intersubjetivo. Tu subjetividad se junta con la mía para crear una subjetividad compartida, nuestra conexión, que es mucho más poderosa que las capacidades individuales.

Trasciende la comunicación, pues es el tejido energético con el que se crea el equipo y, al mismo tiempo, la estructura que lo sostiene en momentos de incertidumbre y crisis. Equivale al sistema nervioso central de los grupos de alto desempeño, o ese cableado de relaciones por los cuales transitan los mensajes de positividad o negatividad que activan la eficiencia organizacional.

Los estudios muestran que los equipos de bajo desempeño tienen un tipo de cableado en formato "estrella", donde las conexiones son del jefe con cada persona, sin existir contacto relevante entre los demás integrantes. Por su parte, los equipos de alto desempeño

tienen un cableado de “todos con todos”, equivalente a una red distribuida, por lo que están potencialmente disponibles todas las alternativas de conectividad.

Los estudios de Losada muestran que en un equipo de alto rendimiento el número de nexos y conexiones es de 27 en una hora, lo que revela una altísima frecuencia relacional y de comunicaciones. Esto quiere decir que se han privilegiado todos los esfuerzos necesarios para facilitar la conectividad, desde la política de puertas abiertas, los grupos de tarea, los comités de gerentes, por área e interés, los grupos de proyectos o los consejos consultivos formados por trabajadores para asesorar a la gerencia en temas estratégicos, así como el uso del mail, que tiene tanto potencial de conexión como de desconexión (un mail enviado “no existe” en términos de conectividad, sólo se hace válido cuando es respondido, pues evidencia la conectividad interpersonal).

En la base de la conectividad está la actitud personal hacia un relacionamiento frecuente, horizontal y apreciativo con todos los demás. Es una conducta esperable sobre todo entre los ejecutivos, pues su comportamiento tenderá a ser considerado un modelo a ser imitado por los demás.

El sistema de conectividad es esencial para el empoderamiento, la delegación de funciones y el ejercicio de la toma de decisiones y el liderazgo, lo más abajo posible en la jerarquía organizacional y cerca del lugar de los hechos. Sin una arquitectura clara y deliberada de los cableados y conexiones dentro del equipo, y con los demás equipos, ninguna estrategia podrá ejecutarse eficientemente.

¿Cuántos ejecutivos de empresas y de equipos identifican la necesidad de desarrollar esta ingeniería de los vínculos y establecer este sistema nervioso organizacional?

Parece que pocos. Lo dan por sentado y por obvio, y así consolidan involuntariamente una de las principales causas de los malos resultados: la falta de un sistema de conectividad interpersonal por el que fluye toda la información organizacional determinante del nivel de desempeño y del logro de las metas.

¿Cómo se desarrolla la conectividad?

Mediante un trabajo grupal para potenciar las competencias

conversacionales. Existe una variada oferta de programas que se concentran en los aspectos individuales para potenciar las competencias relacionales. Si bien ese camino es útil, tiene mucho más sentido que el desarrollo de la conectividad y las habilidades conversacionales se plantee dentro del marco del fortalecimiento de las capacidades de un equipo natural de trabajo, pues las mejorías del equipo tienen un efecto movilizador de las creencias, actitudes y competencias individuales. Insistimos que el camino del desarrollo individual para favorecer al equipo también es útil, pero dispone de menor energía motivadora hacia las metas estratégicas del grupo.

Es necesario definir cuáles son las competencias conversacionales que se quiere desarrollar. En esta línea, destaca el aporte del sociólogo Rafael Echeverría quien, en sus libros *Ontología del lenguaje* y *Actos del lenguaje*, provee un marco conceptual sobre el cual se articulan muchos de los desarrollos de las competencias conversacionales. Está también la contribución de Daniel Goleman y su libro *Inteligencia emocional*, donde enfatiza que dos de los cuatro focos esenciales de un líder son la conciencia social y las habilidades sociales, es decir, los motores de la conectividad.

ESTÁNDARES MÍNIMOS DE LO HUMANO EN ORGANIZACIONES

Vivimos una creciente tensión entre la empresa y sus trabajadores: las jefaturas carecen de una comprensión total de las razones por las que las personas dejan sus trabajos, mientras que los empleados mencionan al estrés organizacional como la principal razón de renuncia. Al parecer, los gerentes no valoran ni ponderan en la misma medida que sus empleados el efecto de la satisfacción laboral y el equilibrio familiar. Más bien subestiman su importancia.

Las metas que afanan a la empresa, como la búsqueda de productividad, disminución de costos o cualquier esfuerzo que implique crecer con la misma disponibilidad de empleados, se traducen, finalmente, en una tirantez organización-persona que dibuja un delicado límite, de difícil consenso.

¿En qué momento los esfuerzos de productividad de la empresa traspasan la frontera de lo humano y comienzan a horadar los activos que representan las personas?

Puede que, al interior de la empresa, ese límite se identifique con las necesidades organizacionales, lo que se traduzca en un nivel de exigencia estresante.

En cambio, cuando se asocia el alto desempeño económico con la percepción de los empleados respecto de la calidad de su vida laboral, se plantea un límite humano como predictor de buenos resultados. Y estos, según la evidencia, se obtienen.

Invitamos a sostener una actitud personal pro-humana, entendida como aquella que busca el mejor equilibrio entre resultados organizacionales y bienestar de las personas y que involucra un conjunto de estándares mínimos para el bienestar que no son traspasables.

¿Cómo humanizamos las empresas y sus procesos de trabajo, asegurando, al mismo tiempo, rentabilidad organizacional y calidad de vida?

En un mundo donde los quehaceres profesionales están muy

interconectados y donde las prácticas organizacionales cada vez se definen menos en términos de profesiones y más en términos de competencias y responsabilidades, cada persona que trabaja en las áreas de gestión debe buscar su propia orientación en el mundo laboral. Nuestra recomendación es guiarse por su GPS interior, ese sensor personal e interno que le “dirá” si sus decisiones y su forma de actuar son consistentes con su pensamiento, le brindan tranquilidad y le generan satisfacción y orgullo personal.

Como guía, entregamos los estándares mínimos de lo humano en las organizaciones, que se agrupan en cuatro dimensiones:

El respeto como validador de las acciones organizacionales

El respeto se funda en la idea de legítimo otro, es decir, alguien con la misma dignidad, derechos y deberes y que, más allá de cualquier categoría que nos diferencie, es igual a nosotros en la esencia de lo humano. Aquí es clave distinguir entre la dignidad básica de la persona y sus comportamientos: se puede equivocar, pero eso no la convierte automáticamente en una mala persona o en un individuo de inferior categoría. El principio del legítimo otro instala la horizontalidad interpersonal como la matriz relacional básica de las personas y funda la construcción de contextos marcados por el diálogo y la convivencia.

La concepción del respeto es personal, elástica y muchas veces funcional a contextos particulares donde las personas tenemos obligaciones. Es diferente la idea de respeto cuando se exige un derecho que cuando se cumple un deber, por lo que es imposible ponerse de acuerdo sobre sus alcances. De ahí la importancia de establecer un piso mínimo de estándares, entendido como la percepción promedio de los empleados, que, ya sabemos, son los que definen qué es lo humano en las organizaciones. El alcance máximo de la noción de respeto lo determina cada uno según su sistema de valores y su referente existencial.

Operacionalmente, el respeto en las organizaciones se expresa en cinco estándares mínimos:

- Condiciones físicas de trabajo adecuadas, que protejan la vida

y la seguridad de las personas, y les permitan un desempeño adecuado.

- Cumplimiento de los acuerdos contractuales y los compromisos contraídos.

- Cumplimiento de la legislación laboral.

- Condiciones emocionales de trabajo marcadas por la tranquilidad. Lo irrespetuoso está en el acoso, los ambientes amenazantes para la estabilidad laboral por acción del miedo, el chantaje, el liderazgo narcisista, psicópata, impulsivo o impredecible, y la negatividad del clima laboral.

- Un trato interpersonal considerado y que excluya la indiferencia, el lenguaje grosero, los gritos, el maltrato y la culpabilización pública ante los errores.

Si se cumplen estas condiciones básicas, se valida el piso de respeto que las personas esperan de sus empleadores.

La mantención del equilibrio laboral-familiar

En su búsqueda de eficiencia y productividad, las organizaciones generan altas cargas de trabajo, muchas veces superiores a las 10 horas diarias. Quienes trabajan en sistemas de turnos deben, a veces, doblarlos (usualmente, 16 horas seguidas de trabajo) por ausencia de colegas, urgencias producidas por mantenciones o incidentes o vacantes aún no cubiertas. Este es uno de los efectos que los planes de crecimiento de las empresas tienen sobre las personas, en su afán de producir más con los mismos recursos.

Un estándar mínimo de lo humano es otorgar tiempos adecuados de descanso y espacios para las actividades extralaborales y familiares. La alta carga de trabajo es entendible en la medida en que sea excepcional y no una práctica permanente.

El cuidado de la salud física y psicológica

Por su real compromiso con la empresa o por la necesidad de conservar el trabajo, los trabajadores entregan conscientemente mucho tiempo, esfuerzo y dedicación, lo que significa un costo personal.

Saben que están cansados y estresados, que están durmiendo mal, que necesitan remedios o químicos externos para energizarse o intentar volver al equilibrio, que la vida extralaboral se ha reducido al mínimo y se comparte poco o nada con la familia y los amigos, pero siempre encuentran alguna razón para seguir trabajando a un ritmo intenso. Hasta que el cuerpo se expresa y enciende la luz roja a través de distintas enfermedades. Se llega a un límite patológico que puede necesitar de hospitalización, licencia médica, psicoterapia, tratamiento psiquiátrico, medicamentos o descanso para recuperar los niveles normales del organismo en lo biológico, lo emocional y lo mental.

Llegar a ese umbral es una señal potente: le he entregado a mi organización hasta un límite inhumano, que me hace mal y atenta contra mí mismo. La conservación de la salud física y psicológica permanente constituye otro estándar mínimo de lo humano en las organizaciones.

El cuidado de la vida y la seguridad personal, en el corto y largo plazo

Por la naturaleza de algunos procesos productivos, existe alto riesgo para la salud personal, ya sea en términos de condiciones peligrosas de trabajo o ambientes contaminados. La exigencia del estándar mínimo es contar con las medidas de seguridad y equipo de protección personal que protejan la vida en el corto plazo y aseguren condiciones ambientales que no generen enfermedades profesionales en el largo plazo. Para ello, es importante realizar exámenes médicos periódicos y preventivos de aquellas enfermedades que tienen alta probabilidad de ocurrencia según el tipo de trabajo que se ejecute.

Es un estándar con alto grado de cumplimiento, por su inclusión en la ley de Accidentes del Trabajo y el impacto que puede representar en los gastos de una empresa si aumenta la siniestralidad por accidentes y enfermedades profesionales. Un importante número de pequeñas y medianas empresas tienen bastante espacio de mejoramiento en el cuidado de la vida y seguridad de sus em-

pleados, pero queda camino por recorrer en concretar inversiones que reduzcan las emisiones contaminantes de los procesos productivos. Bien lo saben las mineras, pesqueras, termoeléctricas, plantas químicas y de celulosa y otras operaciones industriales.

Todos estos estándares mínimos de lo humano parecen obvios y sencillos, pero la dificultad está en su cumplimiento. Son parámetros subjetivos, en el sentido de que provienen de la percepción de los trabajadores, que para ellos opera como la realidad. Esta subjetividad compartida por un creciente número de empleados es la "objetividad" que deben administrar las organizaciones.

Es imprescindible que las empresas se hagan cargo de los estándares mínimos para acelerar el cambio de la cultura organizacional y actualizar el estilo de gestión predominante, además de conservar sus fuentes de ventaja competitiva. Otro resultado posible es la creación de valor basada en este nuevo tipo de empleado: más libre, resuelto, con clara conciencia de su talento, valorador del trabajo en equipo, autónomo y responsable y poco paciente ante el estilo autoritario de liderazgo, la negatividad y el miedo como emoción organizacional. O lo capturan por invitación, seducción y motivación intrínseca o se irá a buscar mejores contextos.

Progresivamente, la importancia de generar valor organizacional se está concentrando en las personas, más que en otros recursos de las organizaciones. Para asegurar la rentabilidad a largo plazo, se está comprendiendo que es tiempo de crear condiciones que contemplen lo humano, lo que abre un espacio privilegiado para la contribución de los psicólogos en las organizaciones.

LA REACCIÓN POST-TERREMOTO DE LAS EMPRESAS

Desde el pasado 27 de febrero de 2010, fecha del terremoto y posterior maremoto, he observado con atención la reacción de las empresas ante la crisis, cuáles fueron sus prioridades y qué lugar jugó la preocupación por las personas en esta situación extrema. Encontré de todo. Como esa empresa de entretenimiento que exigió a los trabajadores presentarse a trabajar al turno de las 10 de la mañana, a pocas horas del terremoto, bajo amenaza de despido. Un caso extremo de inhumanidad.

La realidad tuvo varios matices: desde compañías que pusieron su foco en abrir sus locales sin preocuparse por la gente, hasta aquellas que hicieron lo posible por saber cómo estaban todos sus trabajadores y sus familias. A algunos sólo les importó el negocio, mientras otros optaron por encontrar primero a las personas y, en segundo lugar, darle continuidad operacional a sus servicios.

Esta crisis reveló las verdaderas prioridades y criterios tras las decisiones de los dueños y ejecutivos de empresas: sus acciones fueron un libro abierto para leer qué los mueve, más allá de las palabras.

En casos como éste, lo que vale es la acción encarnada y real, esa que es de verdad. Las palabras pueden ser mentira o dichas por conveniencia. Como me comentó un gerente de una empresa financiera: "Qué fuerte es ver que tu empresa dona cientos de millones de pesos a la Teletón y hacia dentro no les importa nada".

Al interior de las empresas que sí se preocuparon por las personas, llama la atención que, mayoritariamente, esta inquietud consistió en chequear si los trabajadores estaban vivos y sus casas en pie. La preocupación fue por la vida y lo material básico; luego, el foco se desplazó a la necesidad de restituir las operaciones, como una manera de levantarse y contribuir a la reconstrucción. Después de preguntar por su estado, daños y experiencia, a trabajar se ha dicho.

Es en este punto donde hay que enfatizar la necesidad de que en las empresas, particularmente en las relaciones entre jefe y

equipo, se abran espacios de conversación sobre los efectos personales y organizacionales del terremoto, con un especial énfasis en escuchar y compartir los miedos, para drenar el estrés post-traumático que atrapa a miles de personas.

Las personas estamos y seguimos asustadas. Las organizaciones pueden colaborar en la recuperación del equilibrio y la tranquilidad proporcionando un colchón afectivo que contenga a sus empleados, así como la participación de un equipo que, mediante la labor de escuchar, ayude a reconfigurar una conectividad y un clima positivo que permita la expresión de temores sin vergüenza ni pudor.

Lo deseable es que mi vulnerabilidad, mis fantasías catastróficas y mis temores de no saber manejar bien ante las réplicas se acojan con normalidad.

Lo anterior puede proporcionarse en forma de una “pequeña intervención”, de no más de 90 minutos, cuyo objetivo será transmitir a las personas que sus temores son normales y compartidos al interior del lugar de trabajo, donde todos tienen algún susto, independientemente del cargo.

Compartir estos sentimientos valida el estado emocional intensificado y ayuda a recobrar el equilibrio. Se puede seguir adelante.

Cuando nos ocurre algo tan impactante y devastador como el último terremoto, cuyas consecuencias fueron trágicas para tantos chilenos, no es hora de hacerse los duros y los hiper-productivos. Es al contrario. Si percibo ese colchón afectivo y abro mis miedos, la carga se comparte, el foco traumático pierde fuerza, la energía afectiva se libera. Cuando sé que cuento con otros para ser ayudado, mi atención puede volver a ponerse en mi trabajo.

Todos queremos ayudar a que nuestro Chile se levante rápido y mejor. Quienes son jefes tienen una oportunidad concreta de aportar a través de la creación de espacios de conversación con sus colaboradores. Sin ello, el desempeño demorará bastante más en recobrar el nivel que tenía antes del terremoto, lo que puede generar costos personales y organizacionales invisibles en el presente.

ABUNDANCIA DE TALENTO

En las empresas, se ha vuelto un lugar común hablar de la escasez de talento. Antes de buscar culpables o dar la situación por perdida, es necesario mirar este tema de una forma diferente.

El talento se despliega en condiciones organizacionales que facilitan su expresión. Ambientes de confianza, donde se considera a las personas como adultos autónomos y responsables, que saben administrar sus metas, tiempos y procesos, que se mueven interiormente motivados por el sentido del equipo y de la empresa y que no necesitan ser controlados desde la desconfianza. Generar estas condiciones de trabajo es resultado de una concepción adulta y confiada en el ser humano.

Quienes tienen una visión del empleado como de alguien a quien hay que controlar para que trabaje, pues así se logra rendimiento y productividad, o quienes aseguran que “la gente busca las oportunidades para sacar la vuelta”, son los reales responsables de la existencia de ambientes marcados por el miedo, en los que prima una estructura rigurosa de supervisión y control, los errores son penalizados y se busca a los culpables. En estos lugares, termina por ser mejor el no destacar ni mostrar capacidades particularmente buenas, para no recibir las reacciones de los compañeros de trabajo o del jefe. Es una invitación a cumplir la meta y nada más. A ser promedio o, peor aún, mediocre.

Estas condiciones ambientales se encuentran en la mayoría de las empresas, justo en aquellas donde los directivos y ejecutivos se lamentan más por la falta de talento. Sin duda hay trabajadores que responden a un perfil más reactivo e infantil, por lo que requieren sobre ellos a una especie de capataz, de trato firme y serio, y mucho control sobre sus comportamientos. Pero también se observa que un número creciente de profesionales que solicitan un ambiente de trabajo adulto, marcado por la horizontalidad, desafíos exigentes y difíciles y libertad para administrar el cómo.

Trabajadores con perfiles y características diferentes reclaman condiciones organizacionales diferentes. Lo seguro es que en ambientes tradicionales el talento no aparecerá por ningún lado. Habría que apostar por él, en una jugada de alto costo para quien se atreva y con baja probabilidad de retorno.

Pero el talento sí está. Lo que impide su aparición son las condiciones. Si los ejecutivos no cambian sus creencias hacia un darse cuenta de que las personas talentosas buscan ambientes maduros, valoradores de la autonomía y las posibilidades de creación, seguirá faltando en sus empresas.

La evidencia muestra que el talento y la innovación requieren de pasión, libertad y positividad para desplegarse. ¿Existe eso en su empresa? Si no existe, es probable que haya muchas personas valiosas, pero asustadas y agazapadas, esperando la oportunidad de aportar valor.

El talento es abundante y esté en cada lugar de las empresas. El desafío de las organizaciones es construir las condiciones positivas para que surja, tanto en lo individual como en lo colectivo. Ello no depende de fijar políticas, crear normas, cambiar procesos, incluir estas ideas en la planificación estratégica o emitir edictos organizacionales. Depende de la gestión del sí mismo de los directivos. Dan confianza quienes viven su vida en confianza. Dan positividad quienes viven con mirada positiva. Crean espacios de innovación quienes encaran su vida como protagonistas del propio aprendizaje y expansión.

La falta de talento es una crisis derivada de la escasa gestión del sí mismo de quienes dirigen las empresas, pues desde su vida personal no se generan ni irradian las condiciones para que el talento de despliegue. La falta de talento está adentro de ellos, no está afuera. Afuera, en sus empresas, hay talento abundante y deseoso de ser desplegado.

SOY EJECUTIVO. ¿QUIERO CAMBIAR? ¿CÓMO LO HAGO?

Va en aumento el número de gerentes y ejecutivos que toman conciencia de la necesidad de hacer varios cambios en beneficio de sus vidas y sus roles en el trabajo. Entre ellos: salirse de un observador de enfoque único, superar el liderazgo tradicionalmente unidireccional y poseedor exclusivo de las buenas ideas, trascender de la sobreidentificación con el poder de su cargo y superar la actitud arrogante derivada de los logros conseguidos.

En voz baja, varios comentan sobre una cierta incompetencia en el presente, que los ha hecho pensar en que deben desaprender comportamientos alguna vez exitosos, pero hoy poco efectivos. Se dan cuenta de que están por asumir el compromiso de reinventarse a sí mismos, gestionarse e innovar.

Esos ejecutivos que muestran interés en ampliar su plasticidad conductual, usualmente no saben cómo hacerlo. Porque evolucionar y llegar a ser la persona (y el ejecutivo) que quiero ser nace de una predisposición individual humilde y decidida, que se traduce en una actitud relacional horizontal, fortalecida a través del uso de buenas herramientas conversacionales.

La clave del crecimiento está en el observador o ese ojo interno desde el cual se mira el cambio propio y sus efectos positivos para la organización: la mirada apreciativa, las preguntas que abren posibilidades y la instalación de una emocionalidad positiva. Es que somos las preguntas que nos hacemos, pues ellas determinan el campo mental y energético que será nuestro rayado de cancha existencial.

El florecimiento humano y organizacional ocurre en tasas superiores a 3 de positividad por 1 de negatividad. Esas actitudes positivas son la energía, fuerza y compromiso con el cambio propio. A algunas personas este enfoque les parece "demasiado optimista" y poco centrado en la realidad. De ahí la necesidad de que exista un componente de retroalimentación negativa, que opera como cable

a tierra y proporciona la tensión creativa derivada de la incomodidad, que me hará saber que tengo que cambiar.

Lo que se propone, entonces, es una positividad realista, un enfoque apreciativo con ajuste a la realidad personal y organizacional, conectada con el presente y con la energía puesta en la visualización del futuro deseado.

Hemos creado y testeado un modelo para el cambio de ejecutivos de empresas chilenas, que consideran nuestras creencias y matriz cultural. Si bien es simple, no es sencillo de implementar, pues requiere modificar el observador que yo soy. Innovarme sólo se logra desde la humildad, la férrea determinación y convicción de que mi cambio facilitará la generación de condiciones organizacionales para la transformación de mi equipo o empresa (nadie da lo que no tiene) y la voluntad de seguir una agenda de aprendizaje con metodologías de entrenamiento diario (el gimnasio de desarrollo de competencias).

Cuando conquisto esa predisposición individual, puedo moverme a un espacio relacional nuevo, marcado por la horizontalidad, donde no corre el sentirse superior o inferior a otros. Eso deriva de una profunda modificación de creencias: es junto con otros que construimos las mejores ideas y respuestas para los desafíos adaptativos que, permanentemente, nos exigen el trabajo y la vida. La identidad organizacional se mueve desde el yo al nosotros. Ya no me concibo como el centro del equipo. Soy uno más, con el rol formal del articulador de procesos y el asegurador de resultados.

En la práctica, la horizontalidad se logra mediante una conversación que promueva la conectividad entre todas las personas de mi equipo. Ello exige una reingeniería de los vínculos, habilitar y validar todos los puentes de conexión.

Cuando esa nueva arquitectura de vinculación comunicacional está dispuesta, la principal competencia a desarrollar es la indagación, es decir, hablar para conocer las opiniones, inquietudes e ideas de los otros. Es la materia prima de la construcción conjunta y de las ideas sobresalientes, el instrumento que nos permitirá administrar la tendencia espontánea a proponer sólo mis ideas y escucharme más de la cuenta.

¿Qué resultados tendré?

Al menos cuatro: aumento de los indicadores de gestión de mi equipo (resultados externos), satisfacción personal (resultados internos), ampliación de mi repertorio de comportamientos (generatividad y plasticidad conductual) y resiliencia personal y organizacional.

Vale la pena arriesgarse a salir de la comodidad del estado presente. Las ventajas son mucho mayores que los riesgos.

LIDERAZGO MADURO = LOGROS + RELACIONES ADULTAS

Las investigaciones respecto de los determinantes de los equipos de alto desempeño son concluyentes, tal como sintetiza Eduardo Salas, de la Universidad de Central Florida, en sus variados escritos. Para funcionar con un elevado estándar de éxito en lo laboral y personal, estos grupos requieren de una vinculación resonante de todos los integrantes del equipo tras un sentido compartido; una nueva forma de diálogo productivo, marcado por el balance entre proponer e indagar; y un campo emocional donde predomine la positividad sobre la negatividad, en una tasa mínima de 2,9 de positividad por 1 de negatividad.

Sobre el rol que juega el líder de estos equipos, primero hay que constatar que el jefe sabe que, debido a su autoridad, le toca definir las metas, establecer el sentido de urgencia, generar la tensión creativa para alcanzar los resultados, estimular la ejecución, evaluar tras indicadores y entregar retroalimentación positiva y negativa para que se produzcan los cambios necesarios. El jefe dice "qué" hay que hacer. Es central su responsabilidad de diseñar la arquitectura e infraestructura de los vínculos entre las personas, porque habilita y valida todas las interacciones posibles entre las personas del equipo. Con ello, no es necesario que todo pase por su control.

Lo que sí es novedoso es "cómo" participa en las dinámicas de relación del equipo: el jefe ya no se concibe a sí mismo como el centro del grupo, sino como un integrante más, lo que permite que el liderazgo sea transitoriamente asumido por diferentes personas en función de las demandas emergentes.

Este es el contexto y la atmósfera en la que se desempeña un equipo de alto desempeño, con un sello indeleble de positividad y mirada apreciativa, que se establece causalmente: si usted como jefe quiere resultados de alto desempeño sostenidos en el tiempo, necesita, para que ocurran, espacios de confianza y positividad. Sabemos que el miedo es rentable y logra resultados,

pero depreda los activos intangibles y tiene fecha de vencimiento organizacional.

El líder maduro es aquel que logra buenos resultados con relaciones interpersonales adultas. Exigente en el qué, cuidadoso en el cómo. Firmeza + Cariño.

¿Cómo se alcanza esto?

En primer lugar, depende de su predisposición individual a gestionarse y asumir el liderazgo de sí mismo. Nadie da lo que no tiene, por lo que la única forma de crear ambientes organizacionales de alto desempeño nace de líderes que hayan madurado en su vida. Y esta voluntad de crecer nace del despertar de la conciencia personal.

A menudo me preguntan cómo hacer para que gerentes y líderes entiendan esta mirada del liderazgo, cómo hacer para ayudarlos. Hay poco que hacer desde afuera. Depende de algún disparador de cambio individual que abra la necesidad consciente de avanzar, evolucionar y madurar, en beneficio propio y de la empresa.

PREDISPOSICIÓN, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DEL LÍDER MADURO

POSITIVIDAD Y MIRADA APRECIATIVA			
LIDERAZGO PERSONAL	LIDERAZGO FACULTATIVO		LIDERAZGO ORGANIZACIONAL
PREDISPOSICIÓN INDIVIDUAL	ACTITUD RELACIONAL	HERRAMIENTAS	RESULTADOS
¿Desde qué observador?	¿Qué hacer?	¿Cómo hacerlo?	¿Qué resulta?
HUMILDAD	HORIZONTALIDAD	CONECTIVIDAD	RENTABILIDAD
DETERMINACIÓN	CO-CONSTRUCCIÓN	INDAGACIÓN	INNOVACIÓN
PERSISTENCIA	DIÁLOGO PRODUCTIVO		FELICIDAD

Quienes están en esta disposición individual de conciencia y aprendizaje, expresan su liderazgo personal en las relaciones con el equipo mediante la horizontalidad (la creencia de ser esencialmente

igual a los otros, más allá de las diferencias de poder y rol), la co-construcción (crear juntos las respuestas a los desafíos adaptativos del equipo) y el diálogo productivo. Se salen del enfoque único. Ya no son más el jefe el que tiene todas las respuestas ni es, necesariamente, el más inteligente. Por el contrario, fomentan que las nuevas ideas y las respuestas a las situaciones difíciles nazcan de la relación del equipo. Por ello se afirma que el alto desempeño es un emergente relacional.

Este liderazgo relacional se traduce en el ejercicio de herramientas prácticas: la conectividad, la indagación, la retroalimentación permanente y la generación de tensión creativa. Si bien estas ideas son conocidas por la mayoría, en la práctica son pocos los líderes que las convierten el sistema nervioso central de su equipo.

Administrar siguiendo estas consideraciones tiene varias ventajas: se logran los resultados planificados, surge la innovación sostenida y se instala la felicidad grupal y personal. En su significado profundo, se alcanza la integración organización-persona. Puedo estar satisfecho y feliz en mi empresa. Se activa, además, el principio de correspondencia: trabajadores contentos generan clientes contentos, que impulsan buenos resultados. Son pocas las personas que intelectualmente estén en desacuerdo con esta ecuación.

El desafío pasa por tener el coraje de emprender el camino del liderazgo personal, cuestionando las creencias que a la mayoría nos enseñaron y que aprendimos por imitación: el liderazgo efectivo es directivo y la razón la tengo yo.

El líder maduro crece como persona. Desde ese nuevo nivel de desempeño personal, se compromete con crear los espacios organizacionales para el despliegue de la potencia relacional, que alcanza resultados sobresalientes y perdurables.

EL CUIDADO DE LOS OTROS EN LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Hay una clave poco estudiada que, sin embargo, surge con frecuencia en los talleres de desarrollo de equipo de alto desempeño que he realizado: la seguridad psicológica de saber que mi compañero me va a proteger y defender de las críticas infundadas de otros equipos o personas. Es decir, que me va a cuidar, así como yo lo cuidaré a él.

El cuidado de los otros es una predisposición individual esencial para construir equipos. Es una defensa de la identidad grupal "hacia afuera" que se balancea con la retroalimentación constructiva "hacia adentro del equipo", representada en la figura de lavar la ropa sucia en casa.

Es *partnership*, o eso que tienen los equipos de rugby cuando se agrupan en un *scrum*. Quienes hemos practicado deportes colectivos con buenos resultados sabemos que existe una camaradería invisible e indestructible mientras dura el juego, aunque una vez concluido volvamos a nuestras relaciones más bien formales o incluso distantes. Jugar juntos como equipo no implica ser amigos, conocer a las familias ni compartir actividades extralaborales. Si esto se produce naturalmente y ayuda, bien. Si no existe, bien también.

Cuando compartimos el sentido de la labor común con el equipo, somos capaces de poner nuestras capacidades en el colectivo y dejar de lado nuestras diferencias individuales para interactuar en la dinámica grupal. Y es la confianza en el otro el combustible esencial que amalgama a los equipos.

Sólo el cuidado voluntario y decidido al otro construye confianza verdadera entre las personas, esa que va más allá de la confianza en su competencia profesional o su responsabilidad, porque se refiere a la integridad personal.

El cuidado de los otros es el antecedente de la confianza, que es, a su vez, el pegamento entre los integrantes de un equipo. Sin cuidado, no habrá conectividad, disposición a indagar o un campo emo-

cional efectivo. Sin una activa oferta de iniciativa de confianza hacia los otros no existirá la predisposición individual ni colectiva para generar condiciones de alto desempeño y resultados sobresalientes.

Generar confianza es tanto mi responsabilidad como la de cada uno en el equipo, por partes iguales, sea uno el líder formal o no. Desde adentro hacia afuera, desde el yo individual al yo relacional, desde el mí hacia el nosotros.

EL LÍDER COMO PRODUCTOR DE EXPERIENCIAS

En varias empresas se ha creado el cargo de Gerente de Experiencia, en el entendido de que la vivencia de compra es la que hace que los clientes vuelvan a adquirir su producto o servicio. Como saben que las personas buscan experiencias gratificantes que las conecten con lo placentero y lo agradable, las empresas procuran generar un valor personal que haga que sus clientes las prefieran una y otra vez.

Esta dinámica cliente-empresa también se aplica puertas adentro, en la relación de los colaboradores con la organización, en la cual el líder toma un rol activo. Así, el liderazgo puede ser reconceptualizado como el diseño de experiencias laborales que sean productivas y satisfactorias para la empresa y el equipo. Para conseguirlo, debe ver a los trabajadores como usuarios y a los gerentes-jefes como proveedores, lo que es, sin duda, un modo novedoso de plantearse las relaciones humanas en el trabajo.

El líder debe preguntarse qué tipo de experiencia es la que requiere una empresa. Seguramente se orientará a producir y diseñar aquella que oriente a las personas a trabajar por el logro de resultados, con sentido personal, placer, orgullo y en respuesta a estímulos desafiantes. En esta línea, una compañía de telecomunicaciones creó, por ejemplo, un programa participativo de indagación apreciativa y una entidad bancaria instaló una subgerencia de la felicidad o consejos consultivos de trabajadores en diferentes temas estratégicos. Ambas empresas conciben su rol de liderazgo como productores de experiencias organizacionales que sea exigentes, inclusivas y que desplieguen las fortalezas y la motivación intrínseca de las personas.

La experiencia más necesaria de producir es la experiencia del aprendizaje. Cuando el líder se ve a sí mismo como un generador del aprendizaje, el foco está puesto en el otro, que será quien defina la valoración, el significado y la utilidad de lo aprendido. Esto automáticamente saca al líder del rol de poder y lo pone de facilitador

de condiciones organizacionales y emocionales, creación de contextos particulares para lograr lo que se busca, selección y aplicación de metodologías efectivas, internalización del proceso vivido y los resultados generados, e identificación y ritualización de un conjunto de prácticas de aprendizaje.

Es decir, nuestro rol como líderes es diseñar, ofrecer y facilitar experiencias de alto desempeño empresarial y de alto valor para las personas, para luego reflexionar el proceso y sistematizar el aprendizaje personal y organizacional vivido. Esta labor le da un sentido social y de entrega al propio vivir que sobrepasa por lejos los individualismos y los referentes egocéntricos. Es un acto de gratuidad hacia el otro, pero con una prevención: quien juzga las bondades de la experiencia de aprendizaje es quien la recibe, pues, si bien yo tengo un objetivo intencionado, el parámetro de “medición de la efectividad de la experiencia” es la sensación, bienestar y efectividad sentida por aquellos a quien va dirigida. Así lo validan estudios realizados por Great Place to Work, que muestran una alta correlación entre un buen clima laboral y rentabilidad, o entre satisfacción de los trabajadores con la propia empresa y satisfacción de los clientes externos.

La metodología será diferente según el tipo de aprendizaje que se requiera. Se sabe que en lo técnico lo más efectivo es aprender haciendo, mientras que en lo más personal y profundo lo significativo es que la persona viva y experimente la acción, en sí misma y en relación a los otros. Producir experiencias sobresalientes para otros se logra cuando se conecta con el momento vital, el sentido profundo, el contexto específico (familiar, matrimonial, organizacional, educativo) y las motivaciones esenciales de las personas.

Cuando un líder se concibe como productor de experiencias para otros, sube un escalón en su crecimiento personal, pues se revela la coherencia que ha alcanzado en los tres niveles de liderazgo (estratégico, facultativo y personal) y cómo ha logrado equilibrarse entre orientación a los resultados, con involucramiento del equipo, y la voluntad de construir su trabajo desde la innovación y la autogestión personal.

UN EJEMPLO DE LIDERAZGO EN EL TRABAJO: BANCOESTADO MICROEMPRESAS

Cuando estudiamos sobre organizaciones y liderazgo, inevitablemente construimos creencias sobre cómo deben ocurrir las cosas dentro de una empresa. Pero en la medida en que uno avanza en su carrera laboral se da cuenta de que muchas de esas creencias tienen poco sustento en la realidad. Por ejemplo, las organizaciones planas y bien coordinadas son escasas, los líderes inspiradores e íntegros brillan por su ausencia, los equipos sobresalientes son poco frecuentes, y la comunicación, el involucramiento y la participación de los trabajadores son buenas intenciones que se declaran y no se ejecutan. Es decir, la imagen ideal de una organización comienza a tambalear y se acentúa la brecha entre lo que uno cree con lo que parece ser frecuente y extendido en el mundo de las empresas.

Tuve el privilegio de vivir una experiencia inolvidable, que marcó la excepción a la regla. Fui invitado a dar una charla a la Jornada de Integración 2009 de BancoEstado Microempresas (BEME), un evento de tres días al que asisten los trabajadores de las sucursales de todo el país y casa matriz. Sabía de antemano que BEME, que en 2008 se convirtió en la primera empresa pública en obtener el premio a la mejor empresa para trabajar en Chile, otorgado por la revista *Capital* y Great Place to Work, tenía experiencia en la implementación de acciones innovadoras en gestión organizacional y de personas. Mi disposición era actuar como observador sociológico: aprender, ver qué dinámicas ocurrían y qué resultados se lograban.

Quedé impactado de entrada. Al ingresar al lugar para el inicio de la jornada, había grupos organizados temáticamente (entre ellos, mapuches, payasos y vestidos como el *reality show* “Pelotón”), que se habían organizado así en forma espontánea para mostrar la identidad y el sello propio de las regiones o gerencias que representaban. Mi cuerpo percibió una efervescencia increíble, gritos, alegría y música. Era todo energía positiva. Y tuve un instante de duda.

“Esto no puede ser posible”, me dije. Pero la suspicacia me duró un par de segundos, porque la evidencia era contundente.

Nada era obligado: cientos de personas felices, involucradas, alegres y anticipando algo importante que se venía, en forma voluntaria y libre.

Los dos días siguientes fueron una vorágine de sorpresas y de actividades, muy larga de enumerar, en la que sobresalía el sentido de trascendencia, positividad, entusiasmo y gratitud. Me pillé varias veces muy emocionado, luchando para contener las lágrimas. Me impactaron la pasión y el compromiso de los trabajadores por mejorar la calidad de vida de los microempresarios chilenos, esa conciencia del servicio social que los ilumina en su trabajo diario.

Destaco el liderazgo integrado y poderoso de Soledad Ovando, su gerente general, profesional inteligente, enfocada en resultados, afectuosa y sensible, dueña de una efectiva alquimia personal que la llevó a ser elegida como la Ejecutiva de 2010 por Mujeres Empresarias y la revista *Capital*. Fui testigo del cariño con que la abrazaron cientos de personas y de su emoción al ser reconocida por sus compañeros por su espíritu BEME. Credibilidad y humildad sobresalientes, un modelo de liderazgo balanceado y maduro, firme y cariñoso.

En diferentes niveles, BEME es una de las empresas más innovadoras del país. Dentro de sus prácticas se puede mencionar: modelo de evaluación del riesgo de los microempresarios, segmentación de clientes, la creación de la subgerencia de gestión de felicidad, el consejo consultivo de personas, el directorio de nuevas generaciones, las cumbres zonales, el modelo de excelencia operacional, el rigor en la aplicación del *balanced scorecard*, los talleres gerenciales de aprendizaje estratégico, el programa de liderazgo y el ciclo de desarrollo de equipos de alto desempeño. Son decenas de líneas de acción que se focalizan en torno a dos grandes indicadores: generar rentabilidad y felicidad, con los clientes microempresarios en el centro del quehacer.

En eventos como el que presencié, sus trabajadores han mostrado capacidad para crear sentido, vibrar juntos, celebrar sus logros y evidenciar orgullo por su empresa, así como capacidad para distin-

guir sus errores, sin autocomplacencia. BEME encarna lo que dice. En su gente, en sus compromisos, en sus clientes, en su gerente general, en su inspiración, en sus resultados, en sus programas de mejoramiento.

Son cientos de GPS interiores sintonizados en la misma frecuencia los que forman un GPS organizacional digno de admiración, imitación y respeto.