

ESCUELA DE COORDINADORES DE GRUPO



DINAMICA GRUPAL I

PROFESORAS

BÁRBARA ARLÍA

MARÍA CRISTINA GRILLO

INDICE

EL CONCEPTO DE GRUPO I	3
EL CONCEPTO DE GRUPO II	5
SIA SIP	10
EL ÁRBOL SAGRADO	11
EL EQUIPO DE TRABAJO EL TRABAJO EN EQUIPO.....	13
TÉCNICAS DE MICRO Y MACRO GRUPO	18
LIDERAZGO-EL COORDINADOR	28
ESTUDIO DEL LIDERAZGO DE GANDHI	31
NEGOCIACION COLABORATIVA Y MEDIACIÓN.....	40
SÍNTESIS DE BIOGRAFÍA Y PENSAMIENTO David Bohm.....	46
EL ÓRDEN IMPLICADO	52
SINCRONICIDAD El camino interior hacia el liderazgo Joseph Jaworski.....	56
Más sobre SINCRONICIDAD El camino interior hacia el liderazgo Joseph Jaworski.....	77
EL SENTIDO DEL HUMOR Y LAS DINÁMICAS DE GRUPOS.....	82
EL VUELO DE LOS GANSOS	83
LA LECCIÓN DEL FUEGO	84
QUÉ FUE GANDHI REALMENTE	85
BIBLIOGRAFÍA.....	91

EL CONCEPTO DE GRUPO I

Recopilación de autores varios



El concepto "**grupo**" aparece tardíamente en occidente. Viene de las pintura, retrato y grupo (remeci) y del alemán krop que quiere decir nudo. De allí pasa a la fotografía y Moreno toma la palabra de "grupo fotográfico" ¿Qué cosa es un grupo?. Grupo no es la simple suma de los individuos que lo componen.

Dentro del uso común el concepto de grupo es altamente comprensivo y se utiliza para designar conjuntos muy dispares en sus características: desde los que miran una vidriera hasta los que integran una familia. Aún en el campo de la Psicología social, el grupo puede ser considerado como un conjunto de personas que reúne muy pocos requisitos: "un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervinclados."

Caben todavía aquí multitud de grupos de distinta naturaleza, pudiendo considerarse como tales tanto la "clase media", la burocracia, o el "grupo étnico", como la familia o la pandilla. Y hasta cabe la afirmación de que "los miembros de un grupo pueden o no conocerse personalmente. Dos jugadores de ajedrez que mantienen una partida por correspondencia constituyen un grupo".

Dentro del campo de la dinámica de Grupo -equivalentes para algunos a "análisis de los pequeños grupos" (Olmsted), el grupo es considerado como un criterio mucho más restringido, que involucra ante todo un número reducido de miembros, que interaccionan "cara a cara" y forman lo que se conoce como **grupo primario**.

Grupo primario es aquel en el cual todos los miembros interaccionan directamente, cara a cara, son conscientes de la existencia del grupo y de su pertenencia a él, y de la presencia de los otros miembros (Sport) Los miembros se hallan ligados por "lazos emocionales cálidos, íntimos y "personales"; poseen una solidaridad inconscientes basada más en los sentimientos que en el cálculo" (Olmsted).

El grupo secundario, en cambio, mantiene relaciones frías, impersonales y más formales. El grupo en este caso no es un fin es sí mismo, sino un medio para lograr otros fines. Las relaciones se establecen más bien a través de comunicaciones indirectas; tal el caso de empresas, instituciones, clubes, barrios, pueblos o ciudades.

El hecho de que un grupo sea pequeño no significa siempre que sea un grupo primario. El simple hecho físico de "estar juntos" (como en un ómnibus), no basta para caracterizar al grupo. Tampoco es suficiente que posean un interés común (tomar el ascensor) Para que exista el grupo es preciso que haya "una interacción entre las personas, y además conciencia de la relación común" (Olmsted). Ejemplos típicos de grupos primarios son la familia, el grupo de amigos, la pandilla, la "barra", el grupo terapéutico.

De acuerdo con la difundida definición de Dales, un grupo pequeño es "un conjunto de personas en interacción en situación cara a cara, en la cual cada miembro percibe a cada unos de los otros como personas individuales".

Según Olmsted, "un grupo será definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y de otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia".

" Entendemos por un grupo -dice Homans- cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada uno de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no es forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara".

Las características del grupo, como lo concibe la Dinámica de Grupo, son pues las siguientes:

- **Una asociación definible;** una colección de dos o más personas identificables por nombre o tipo.
- **Conciencia de grupo,** los miembros se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad y una identificación consciente de unos con otros.
- **Un sentido de participación** en los mismos propósitos; los miembros tienen el mismo "objeto modelo", o metas e ideales
- **Dependencia recíproca** en la satisfacción de necesidades; los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.
- **Acción recíproca;** los miembros se comunican unos con otros.
- **Habilidad para actuar en forma unitaria,** el grupo puede comportarse como un organismo unitario cabe agregar aún, que el grupo debe tener una estructura interna, una distribución de roles que se reconocen.

ALGUNOS CONCEPTOS DE ZIMMER SOBRE EL GRUPO COMO COMUNIDAD CREATIVA

Un grupo no sólo es una pequeña comunidad cohesiva, donde las personas se sienten recibidas, aceptadas y confrontadas; también es un lugar y un ámbito donde las personas pueden crear en común.

Un grupo ideal es un sitio donde uno somete a prueba sus límites de crecimiento, una comunidad cuyos miembros pueden desarrollar, hasta los más altos niveles, su potencialidad humana.

Se puede aprender a entrar en la dimensión grupal y en esta dimensión es posible un aprendizaje que será, entonces, un aprendizaje de grupo.

Para que este proceso pueda ocurrir es necesario saber que existen varias modalidades para introducirse en la dimensión grupal.

En este contexto, puede definirse al grupo como **comunidad de aprendizaje**, es decir, conjuntos de personas que se han reunido entorno de otra más capacitada, que las dirige, para aprender, producir, resolver problemáticas, otros.

El elemento fundante, el catalizador del aprendizaje del grupo es la tarea; cada grupo se organiza alrededor de una tarea, una finalidad.

La importancia otorgada a este elemento es lo que caracteriza la concepción operativa de grupo.

Estos elementos: espacio, tiempo, rol, tarea o tareas constituyen el marco que nos permite recortar el ingreso en la dimensión grupal.

Este marco delimita un campo en el que se producen eventos que pertenecen al proceso del grupo.

El aprendizaje genera una mutua representación interna; esta representación es el esquema grupal y es directamente un esquema operativo, es decir, una modalidad con la que el grupo afronta la tarea. Se trata de reconocimientos recíprocos de miradas, de redes constituidas por la adjudicación y asunción de roles.

El grupo es una totalidad integrada por todas las vincularidades que lo componen.

D.-Síntesis:

Para que un grupo sea "grupo" debe tener:

- Objetivos comunes.
- Determinada estructura
- Organización

Si no hay objetivos comunes no hay grupo

El concepto de grupo implica una estructura y un proceso para constituirse.

La estructura se forma desde los distintos roles, no olvidar que los roles no constituyen la totalidad de la persona, y que una persona puede asumir diferentes roles.

Ser un grupo es tener claro y asumir diferentes roles, por ejemplo: coordinador, memoria, cronómetro, otros. No estancarse en un rol, eso puede cristalizar el grupo.

Para que un Grupo Instrumental produzca debe haber un Coordinador, una memoria y un cronómetro.

El grupo es un grupo cuando aparece el coordinador.

En definitiva un grupo es:

Una trama de vínculos que se organizan alrededor de la tarea del grupo.

Profesoras María Cristina Grillo – Bárbara Arlía

EL CONCEPTO DE GRUPO II

Otros autores

En su libro "La dinámica de los grupos pequeños" Didier Anzieu rastrea el origen de esta palabra en los dialectos nórdicos italianos. Los términos dialectales "grop" o "grup" resonantes con el alemán "krupp", son sinónimos de nudo y fueron utilizados en la técnica pictórica por las escuelas plásticas italianas.

Resistencias epistemológicas al concepto de grupo.

La palabra grupo sólo adquiere un sentido social a comienzos del siglo XVIII. Este término que es fundamento en las ciencias de las asociaciones y equipos ha emergido muy lentamente en la historia del pensamiento debido a prejuicios individuales y colectivos de:

Origen psicológico:

- Temor de repensar la propia situación en un nuevo marco de referencia.
- Dificultad general en todo ser humano de descentrarse.
- Resistencias del hombre contemporáneo a la vida en grupo.

Origen sociológico:

- Un grupo está hecho para ser vivido totalmente, no para estudiarlo tomando distancia o incluyéndose en él.
- Actitud de las grandes organizaciones colectivas hacia los grupos pequeños (servicio, desconfianza).

Categorías

Los fenómenos de grupo se manifiestan a partir de los cuatro miembros, es decir, cuando el número de relaciones de dos en dos supera al número de miembros.

Si bien las distinciones son difíciles de establecer parece desprenderse una convergencia entre los trabajos más diversos, concluyendo en las siguientes categorías:

- **Multitud:** gran número de individuos en el mismo lugar, sin haber buscado explícitamente reunirse, pretenden satisfacer una misma motivación individual.
- **Pandilla:** la motivación y el fin es el placer de estar juntos porque se es parecido.
- **Agrupación:** reunión de personas, no importa el número, con una determinada frecuencia, con una permanencia relativa de los objetivos y con responsabilidad cedida a un representante.
- **Grupo primario:** número restringido de miembros, prosecución en común y activa de los mismos fines, relaciones afectivas entre los miembros.
- **Grupo secundario:** u organización, sistema social que funciona según las instituciones.

Clasificación de los grupos humanos

Aparte de las dimensiones, y para atenernos a los grupos frente a frente, se pueden considerar cuatro criterios fundamentales:

1. La organización social:

- Institucionales (proviene en forma directa de la organización social)
- Espontáneos (proviene de la conjunción de una serie de proyectos particulares).

2. Las normas admitidas:

- Formal (preexistentes al grupo)

- Informal (surgen en forma progresiva de las interacciones).
- 3. **Las metas colectivas:**
 - De base (centrados en el grupo, predominan los factores afectivos)
 - De trabajo (centrados en la tarea, predominan los factores operativos)
- 4. **El proyecto científico:**
 - Naturales (independiente del proyecto científico)
 - De laboratorio (marco y objetivo de una experiencia científica)

LOS FENÓMENOS DE LOS GRUPOS.

Se denomina **dinámica grupal** al conjunto de teorías que estudian y dan razón de los fenómenos grupales; se denominan, en cambio, **técnicas grupales** a todos los procedimientos mediante los cuales se puede operar sobre los grupos humanos.

La dinámica de los grupos tomada en su sentido amplio se interesa por el conjunto de las componentes y de los procesos que aparecen en la vida de los grupos, más en particular en los grupos "frente a frente", es decir, aquellos cuyos miembros existen psicológicamente los unos para los otros y se encuentran en situación de interdependencia y de interacción potencial

El problema de la cohesión

Aunque numerosas, todas las definiciones de la cohesión se refieren a los mismos temas: se trata de "la totalidad del campo de fuerzas que tienen por efecto mantener juntos a los miembros de un grupo y resistir contra las fuerzas de desintegración" (Festinger, Schachter),

■ Factores de cohesión

Se pueden distinguir:

- **Factores extrínsecos:** anteriores a la formación del grupo como tal (controles sociales, la dependencia jerárquica, las redes de comunicación)
- **Factores intrínsecos:** propios del grupo como tal, de orden:
 1. Socio - afectivo (valencia)
 2. Operativo y funcional (organización)
- El conformismo y el desviacionismo

El conformismo

El mismo se refleja en la aparición de normas y modelos colectivos específicos. A medida que se establece un grupo, aparecen también ciertas uniformidades en sus conductas respectivas que permiten al grupo proseguir sus metas y mantenerse como tal.

Las conductas desviacionistas

Se trata de las variaciones que se sitúan fuera del campo de las conductas toleradas en general por el grupo respecto a determinada norma.

Función colectiva del desviacionismo

La corriente reformadora es percibida en principio como desviacionista pero triunfa sobre el conformismo en la medida que responde operativamente a las necesidades del grupo.

Innovación y normalización

Cuando el desviante es ineficaz y está solo en neutralizado o expulsado.

Cuando es operativo, dicho desviante se convierte en líder y reformador.

Se produce el cambio pero teniendo en cuenta que la dialéctica continúa: el innovador no puede tener éxito sin un nuevo conformismo.

■ In group y out group

In group : nosotros

out group: los otros

Estudios de grupos institucionales revelan una agresividad potencial entre el reforzamiento de la cohesión interna del grupo y la virtualidad de las tensiones entre grupos.

- Cambio y resistencia al cambio

Si bien los cambios son indispensables en la vida es notorio que la introducción de los mismos provoca al comienzo resistencias; la transición resulta ser casi siempre difícil.

La resistencia al cambio puede provenir:

- del carácter coercitivo del cambio
- un fenómeno de inercia y de rigidez
- un riesgo de devaluación.

Experiencias y conclusiones.

Las experiencias concluyen que el grado de implicación y de compromiso aumenta la aceptación del cambio y que las personas se sienten implicados en forma más directa cuando adoptan una decisión colectiva.

Kurt Lewin sostiene que una de las principales fuente de resistencia al cambio es el temor de apartarse de las normas de grupo, de allí concluye, que es más fácil modificar las costumbres de un grupo que las de un individuo tomado aisladamente.

Interacción y afectividad.

- Interacción.

Tiene lugar cuando una unidad de acción producida por un sujeto A actúa como estímulo de una unidad respuesta en otro sujeto B y viceversa; de tal modo, constituye un proceso circular.

Relaciones interpersonales y factores operativos.

Análisis sistemático de las interacciones:

- Las categorías de Bales.

Bales considera que todo problema de grupo tiende a un proceso tipo de resolución.

Durante dicho proceso se pasa sucesivamente de una fase de información a una de evaluación, luego a una de influencia y de investigación de control, y por último de decisión (o de fracaso y disolución).

Pero este proceso sólo culmina atravesando una serie de tensión y resolución de conflictos que permiten el paso de una fase a la otra.

Otros fenómenos como los perfiles de interacción muestran:

- La diferenciación entre los sujetos da un score de interacción.
- Quien ha efectuado más intervenciones hacia los otros es también el que se dirige con mayor frecuencia al grupo en general.
- El que emite mas recibe más.
- Las emisiones se dirigen ante todo hacia los más activos y luego al grupo.
- Complementación entre el rol de líder y el de los otros miembros.

- Afectividad y mentalidad de grupo

La mentalidad de grupo puede definirse como el "conjunto de hábitos, individuales o colectivos, de pensar y juzgar, el hábito excluye en gran medida la reflexión crítica en provecho de los prejuicios". (P Foulquié, 1978).

Toda relación con los demás es de naturaleza esencialmente afectiva y deriva de dos dinamismos combinados: el deseo y la identificación.

El deseo consiste en buscar el objeto complementario.

En la identificación se apunta a la interiorización y personalización de un modelo.

Freud sostiene que una combinación de estos vectores afectivos constituye la trama de los vínculos de un grupo.

Melanie Klein señala que dos sentires, en especial, interesan a la afectividad grupal.

- La ambivalencia de los afectos (placer - frustración)
- La angustia y fantasías (fantasías de fragmentación).

Bion descubre conceptos y esquemas relativos a las emociones de un grupo.

Sostiene que la vida de un grupo se realiza en dos planos:

- Manifiesto, consciente, racional.

- Latente: hipótesis de base.

Bion designa a las hipótesis de base como esquemas mentales colectivos:

- La dependencia
- El ataque - huida.
- El apareamiento.

Mecanismos de adaptación y de defensa

¿Qué hacemos cuando nos encontramos ante un conflicto?

La presencia de una situación conflictiva provoca tensiones, las mismas actúan como señales que nos advierten de un peligro o amenaza.

Dichas tensiones reciben diferentes nombres:

- **ansiedad:** expectación y preocupación.
- **angustia:** sensaciones de malestar corporal.
- **miedo:** intenso temor a algo definido.

Ante la amenaza, el Yo, intenta volver a un estado de equilibrio disminuyendo la tensión. Para ello cuenta con dos tipos de mecanismos:

- **los adaptativos:** actúan o intentan actuar sobre la realidad misma, modificándola para que no nos altere.
- **los de defensa:** actúan inconscientemente y no modifican la realidad sino que intentan disminuir la ansiedad que ésta nos provoca.

▪ Mecanismos de **ADAPTACIÓN**

Son los que intentan modificar la realidad o nuestra posición en ella a fin de evitar la frustración.

Puede resolverse de tres maneras:

1. **Ataque o agresión**
2. **Huida o retirada**
3. **Componenda o negociación.**

▪ Mecanismos de **DEFENSA**

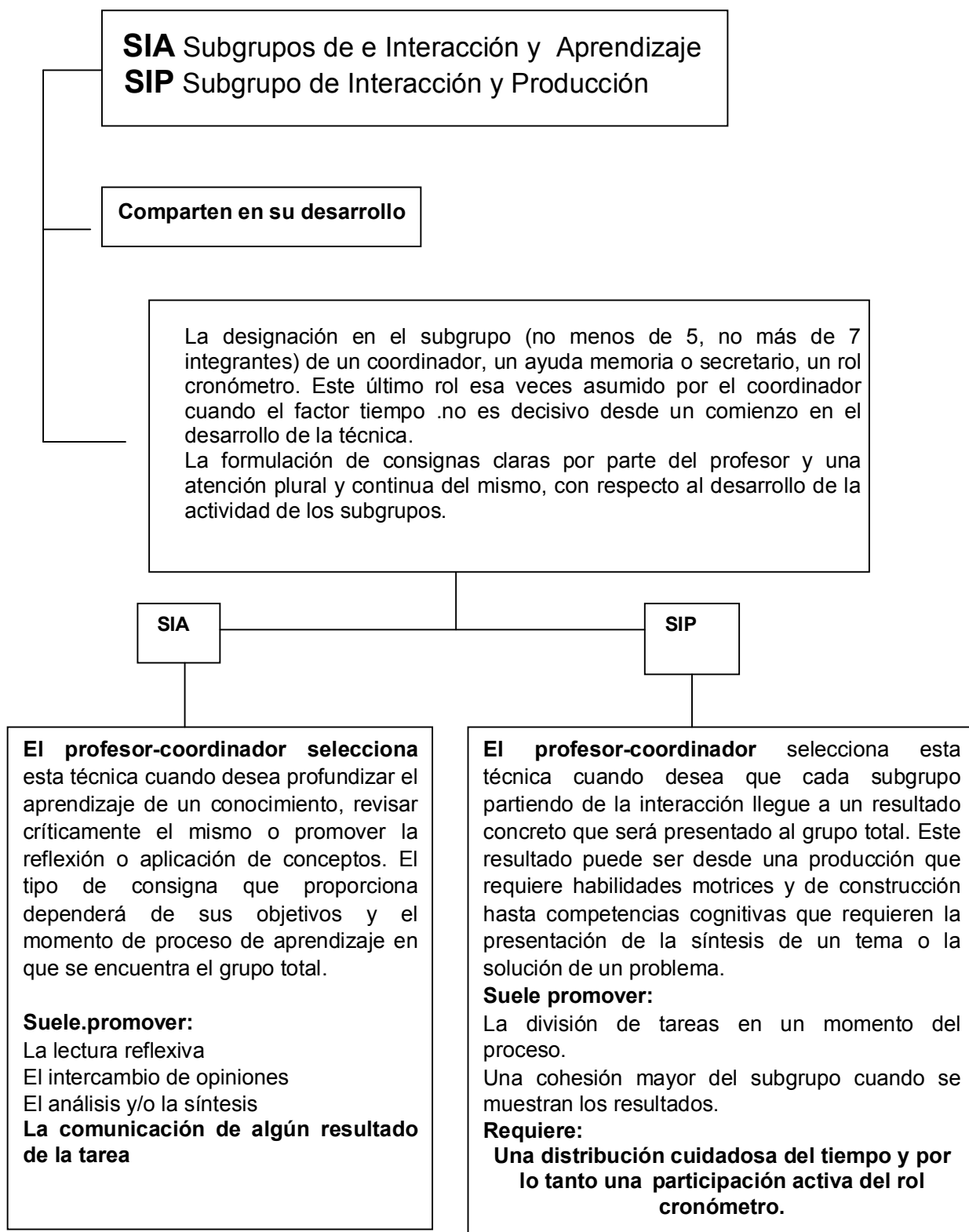
Mecanismos que actúan inconscientemente, su función es el evitar o disminuir la ansiedad que surge del conflicto entre las necesidades y deseos y aquello que la realidad permite.

Que las necesidades y deseos no puedan expresarse es fuente de acumulación de tensión, la cual asume la forma de ansiedad, y el yo se defiende de esas sensaciones desagradables a través de los mecanismos de defensa.

- **Proyección:** es la operación por la cual el sujeto expulsa de sí y pone en otro (persona o cosa) sentimientos, deseos que no reconoce o rechaza de sí. Se le atribuye a otras personas u objetos intenciones que son propias pero desconocidas.
- **Escisión:** es el mecanismo por el cual el bebé percibe al mismo objeto como bueno cuando lo satisface y malo cuando lo frustra. (en los adultos aparece como disociación)
- **Introyección:** con ella el sujeto incorpora a su mente imágenes de objetos (sujetos) y cualidades de ellos. El sujeto asimila a su conducta características de otro.
- **Identificación:** es el proceso por el cual un sujeto asimila un aspecto, una propiedad, un atributo de otro y lo transforma para hacerlo propio. La identificación es la resultante del doble proceso simultáneo de introyección - proyección. Adoptamos conductas de los seres con quienes nos sentimos identificados pero al introyectarlas, no las copiamos sino que las transformamos según nuestras propias características. Es la base de la organización y diferenciación de la personalidad.

- **Idealización:** mecanismo por el cual se lleva a la perfección las cualidades y el valor de un objeto (sujeto).
- **Negación:** consiste en negar (aunque se lo exprese) lo que resulta intolerable para el propio yo.
- **Represión:** es el mecanismo por el cual la persona intenta rechazar o mantener en el inconsciente representaciones (pensamientos, deseos, recuerdos) que si apareciera en el preconscious producirían displacer.
- **Desplazamiento:** significa el pasaje del interés, de la importancia o del afecto de una representación mental a otra. El sujeto descarga la tensión del conflicto en otra persona u objeto.
- **Regresión:** el sujeto vuelve a conductas anteriores que ya estaban superadas.
- **Intelectualización:** mecanismo por el cual la persona intenta controlar sus conflictos y sus emociones dando justificaciones o argumentaciones lógicas.
- **Sublimación:** consiste en transformar la energía psíquica (sexual o agresiva) reprimida en actividad socialmente aprobada. Ejemplo: un cirujano.
- **Somatización:** el sujeto expresa la energía contenida en el conflicto a través de un síntoma orgánico.

Síntesis realizada por la profesora Bárbara Arlia



EL ÁRBOL SAGRADO

Su sentido y sus enseñanzas

Síntesis extraída de "El Árbol Sagrado" traducido por D. Molineaux y Gottlieb. Editorial Sello Azul Santiago de Chile.

El símbolo del Árbol Sagrado

El Árbol Sagrado es un símbolo muy importante para los pueblos indígenas de la Tierra. Aún en los tiempos más remotos dio sentido y esperanza a muchas tribus y pueblos. Como símbolo, el Árbol Sagrado ha ayudado a la gente a estructurar sus creencias, sus vidas, sus religiones y sus naciones. Tiene, como símbolo, tanto sentido que se puede reflexionar sobre él toda la vida.



I.- La protección del Árbol Sagrado

El Árbol Sagrado es un símbolo de protección. La sombra del Árbol protege del sol y también es fuente de materiales para nuestro hogar y el lugar donde celebramos nuestras ceremonias que, a su vez, ofrecen protección física y espiritual. El Árbol da leña que nos protege del frío. La corteza del Árbol Sagrado representa la protección frente al mundo exterior. El Árbol sagrado nos da madera para construir canoas.

Pero la protección más importante que nos brinda el Árbol Sagrado es que nos ofrece un lugar para reunirnos y es el centro en torno al cual se reúne el pueblo.

Como símbolo, el Árbol Sagrado representa un lugar seguro donde pueden reunirse los pueblos y tribus del mundo, ofrece un lugar de paz, un lugar en el que podemos sentirnos unidos con el Creador. En el vientre de nuestra madre estábamos protegidos y nos sentíamos seguros al comienzo de nuestra vida. Es posible ver al Árbol Sagrado como un vientre dónde podemos volver a sentirnos seguros. Da a luz los valores positivos de nuestra vida y nuestro potencial como seres humanos con dones y destinos únicos.

Las enseñanzas del Árbol Sagrado nos ayudan a tener una visión, no tanto de lo que somos sino de lo que podríamos ser. Esta visión es el camino hacia nuestra plenitud.

La hoja es también un símbolo del sacrificio. Las hojas se sacrifican para que el Árbol Sagrado pueda seguir existiendo. De la misma manera, los sacrificios de nuestras ceremonias tradicionales se hacen en nombre de la vida de la tribu y de la salud de la comunidad. Se nos enseña que nuestro crecimiento en la vida depende de nuestra entrega a los demás, a veces hasta el punto del sacrificio, los cuales también nos ayuda a crecer durante nuestro breve paso por esta Tierra, como las hojas del Árbol; nuestra entrega a los demás contribuye a nuestro crecimiento.

II.- Los alimentos del Árbol Sagrado

El segundo sentido del Árbol Sagrado es el de los alimentos que nos da para que vivamos y crezcamos. El fruto del Árbol es el símbolo de la alimentación; simboliza el alimento que una madre da a sus hijos. Simboliza todo el cuidado que deben recibir los niños mientras crecen.

El sentido más profundo del fruto es el alimento que la gente recibe del mundo que la rodea. Aprendemos y crecemos en la medida en que nos relacionamos con los demás seres humanos y con los aspectos físicos y espirituales del mundo. A veces, llamamos a la Tierra nuestra Madre porque nos da lo que necesitamos del mismo modo en que nuestra madre.

Las hojas del Árbol Sagrado representan al pueblo. Cuando las hojas caen a la Tierra, ayudan a alimentar al Árbol. Con su ayuda el Árbol puede mantenerse sano. Puede crecer y producir flores y frutos. Esto es como el paso de nuestro pueblo al otro mundo. Cada generación deja una enseñanza espiritual para ayudar a la siguiente a crecer y vivir sanamente. Este símbolo del Árbol nos muestra la sabiduría del pasado para alimentar el presente y hacer planes para el futuro. Esta sabiduría viene de las experiencias, adquiridas con gran esfuerzo, de las innumerables generaciones que nos precedieron. Se transmite a través de canciones, bailes, relatos, oraciones y ceremonias. Esta sabiduría nos alimenta y nos permite desarrollar al máximo nuestro potencial.

III.- El crecimiento del Árbol Sagrado

El tercer sentido del Árbol Sagrado es el crecimiento. El Árbol Sagrado nos muestra cuán importante es buscar en la vida las cosas que nos ayudan a crecer y a desarrollarnos. Él crece hacia arriba y hacia los lados desde una médula central. El crecimiento interior del Árbol es el símbolo de la necesidad de vida interior que todos tenemos. Crecemos física, afectiva y espiritualmente como resultado de nuestro trabajo interior y de nuestras experiencias interiores. A menudo sentimos que crecemos interiormente en nuestros pensamientos y sentimientos antes de ver los cambios que, más tarde, aparecen en nuestra personalidad y en nuestra manera de actuar. Los demás no perciben estos cambios mientras se van produciendo, así como el crecimiento del Árbol Sagrado tampoco se puede percibir a simple vista. Sin embargo, es posible ver los resultados de este crecimiento en la forma exterior del Árbol. Lo que hacemos se puede interpretar como reflejo del desarrollo de nuestro ser interior. Tenemos que desarrollar y profundizar dentro de nosotros las cualidades de los cuatro puntos cardinales. En la medida en que lo hacemos, comenzamos a expresar estas cualidades espirituales en nuestra vida diaria.

Esta es una de las principales enseñanzas de la rueda sagrada, que se refleja en el símbolo del Árbol Sagrado.

El Árbol Sagrado nos enseña la importancia de respetar nuestro crecimiento espiritual interior. El crecimiento espiritual del Árbol Sagrado hace brotar raíces y ramas que se extienden, como si estuvieran rezando, hacia los cuatro puntos cardinales. Nuestro crecimiento interior se hace visible en nuestras vidas diarias en la medida en que nuestras capacidades físicas, mentales, afectivas y espirituales se expresan en nuestra forma de vivir.

El crecimiento del Árbol también se refleja en el paso de las estaciones y de las distintas etapas de la vida. El cambio del Árbol Sagrado durante las cuatro estaciones del año se parece a los cambios que experimentamos en nuestras vidas a medida que crecemos y nos desarrollamos. Este es el proceso, que tarda toda una vida, para llegar a ser la persona que realmente somos. Es un proceso eterno que se extiende más allá de la vida. El Árbol Sagrado está enraizado en la Madre Tierra, pero se eleva hacia el universo sin límites. Nosotros nos elevamos a través de la lucha y la persistencia. Si luchamos constantemente por sanarnos y por crecer, nuestros esfuerzos siempre serán premiados por el desarrollo de muchos dones nuevos y maravillosos para nosotros mismos y para nuestra comunidad.

IV La plenitud del Árbol Sagrado

El cuarto sentido del Árbol Sagrado es la plenitud. Esta se alcanza través de la unidad interior, de la unidad con los demás y del desarrollo de las cualidades de los cuatro puntos cardinales. Nuestro poeta Lamedeer habla de esto cuando describe al Árbol Sagrado, escogido como pilar para el baile del sol:

Cuando, al final, el Árbol Sagrado entró en el círculo del campamento, todos dieron un gran grito de alegría... La punta del poste estaba adornada con tiras de género de distintos colores, que representaban los puntos cardinales.

El Árbol Sagrado nos enseña que el Gran Espíritu es el pilar de la Creación, un centro que nos ayuda a comprendemos y a alcanzar el equilibrio. Las enseñanzas del Árbol sagrado son el cimiento de nuestra vida, cimiento que nos permite comprender qué es valioso e importante para nosotros.

También nos permite encontrar un lugar seguro para desarrollar y proteger nuestros diversos aspectos, interiores y exteriores. Las enseñanzas del Árbol Sagrado nos ayudan a alcanzar el equilibrio y el entendimiento. Aprendemos, a través de él que todos los aspectos de la Creación son una unidad, un todo. La unidad se alcanza cuando se comprenden los aspectos contradictorios pero interrelacionados, de la vida y se logra el equilibrio entre todos. Las raíces invisibles de la Madre Tierra son nuestro ser interior, que es invisible. La parte del Árbol Sagrado que sale de la Tierra es nuestro ser visible. Cuando comprendemos todos los elementos que tenemos dentro de nosotros y los equilibramos, nuestro Árbol se llena de frutos que encierran las semillas de un crecimiento, un desarrollo y una integridad cada vez mayores.

La plenitud es una cualidad con la que nacemos. A veces, a lo largo de la vida, tenemos experiencias que la destruyen. Si nos han herido y estarnos "desintegrados", tenemos que recuperar la integridad. Podemos hacerlo por medio de los procesos naturales de sanación y las enseñanzas espirituales del Árbol Sagrado. Si pensamos y actuamos de acuerdo con sus enseñanzas podemos recuperar el sentido de nuestra vida y nuestra identidad con toda la Creación. Haciéndolo nos acercamos a la plenitud prometida por nuestros antepasados.

Es hora de abandonar todo lo que hace daño y crear una nueva vida. Es hora de congregarnos bajo la protección, el alimento, el vigor y la plenitud del Árbol Sagrado.

EL EQUIPO DE TRABAJO - EL TRABAJO EN EQUIPO

DEFINICIÓN

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". Katzenbach y K. Smith.

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". Fainstein Héctor.

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.
- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de sus integrantes, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

FORMACIÓN DE EQUIPOS

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo.

El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que Un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow,

Un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común".

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión .
- Asignación de roles y normas.
- Comunicación.
- Definición de objetivos.
- Interdependencia.

La cohesión Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. debilidades.

La asignación de roles y normas Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

La comunicación Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación.

La definición de objetivos Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales.

La interdependencia positiva El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada uno aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

ROL DEL LÍDER-

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo.

El líder basado en el lema DIVIDE Y REINARAS, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la determina la eficiencia de una organización.

El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores. ¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una empresa eficiente?

Este es el desafío. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos. con su capacidad de hacer se transforman en modelos.

¿ Qué tipo de líder es el mejor ?

La respuesta es muy sencilla: "EL QUE LA GENTE ELIJA".

Patrones de conducta de los líderes de equipo

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea. Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

Calidad es parte del grupo:, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción: El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

DESARROLLANDO EQUIPOS

El trabajo en equipo es el alma de una organización. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podrían tener que ser convencida para participar.

Para mover a un equipo, haga que los participantes documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reúna a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común.

Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información. Uno o mas de estas técnicas puede ser usada para mantener al equipo

REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los integrantes en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

Buenas Comunicaciones Interpersonales. Buenos Vínculos□

El papel del coordinador de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

Equipo Concentrado en la Tarea. □

Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

Definir la Organización del Equipo □

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

Establecer la Situación, Tema o Problema a Trabajar. □

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

Interés por Alcanzar el Objetivo. □

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

Crear un Clima Democrático. □

Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

Ejercitar el Consenso en la Toma de Decisiones

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

Disposición a Colaborar y a Intercambiar Conocimientos y Destrezas.

El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS?

Una encuesta, arrojó las razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades. Las principales fueron:

Metas no claras

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional. Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo. Los equipos se establecen cuando existen una meta completa y compartida.

Falta de soporte de los Directivos o coordinadores generales

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas. El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la estructura de una organización. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras.

Liderazgo no efectivo de equipos

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver

conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

Individualidad

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo

¿Cómo prevenir los problemas en el equipo?

- No sacarle la vuelta a los problemas, siempre se debe enfrentar hablando con el equipo.
- Evitar separar a algún miembro del equipo, ya que es muy importante la unión del mismo. Por eso se necesita reunir al grupo por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y resolverlos creativamente.

TÉCNICAS DE MICRO Y MACROGRUPO

EL TRABAJO EN MICRO O SUBGRUPOS

¿Qué número de integrantes es el ideal para tener éxito en una técnica grupal?

En muchas de las técnicas grupales los participantes trabajan en subgrupos de diferentes tamaños y es útil el identificar las diferencias y características más importantes de cada tipo para tener éxito en el desarrollo de la vivencia.

Los principales tipos de subgrupos con los que se trabaja son:

- Diadas
- Tríos
- Grupos de 4 a 8 miembros
- Grupos de 8 o más miembros

DIADAS

El trabajar en diadas o dúos presenta beneficios que no se dan en ningún otro tipo de grupo. En el trabajo en diadas, donde se da el discurso íntimo, se desarrolla el más alto grado, positivo o negativo, de manejo emocional y trabajo productivo.

El afecto, la hostilidad, la proactividad y la pasividad pueden adquirir proporciones más intensas que en grupos de mayor tamaño. Esto es debido a que en el trabajo en parejas la responsabilidad por los actos y la conducta individual es muy evidente. No puede haber evasiones, ni malentendidos y tampoco es posible ocultar los defectos y deficiencias personales. Esto provoca que sea más fácil identificar y reforzar aspectos positivos, pero de la misma manera, pueden reforzarse valores negativos en su sentido más destructivo.

TRÍOS:

En el trío se introduce una relación adicional al trabajo en parejas. La tercera persona, que puede ser cualquiera de las tres, adquiere un rol diferente. Puede convertirse en juez, arbitro, observador u obstaculizar el trabajo de la pareja. Por otro lado, la presencia de una tercera persona puede lograr un equilibrio o desequilibrio en el manejo del poder al elegir a uno u otro de sus compañeros para apoyarlo en el caso de algún desacuerdo. Por lo tanto, el trío representa, para cada uno de sus integrantes, una fuerza potencial de energía, lo mismo que una posible fuente de peligro. Por lo anterior, el trabajo en tríos el desempeño individual de sus miembros puede ser precario y/o inestable. Los problemas potenciales de celo o rivalidad pueden interferir en el adecuado trabajo en tríos.

Durante un trabajo grupal, el dividir a los participantes para que trabajen en tríos no es conveniente cuando se busca que las personas trabajen en equipo. Este tipo de división es conveniente únicamente cuando, en el contexto de la dinámica, la tercera persona desempeñara funciones específicas de supervisar u observar el trabajo de otros.

SUBGRUPO DE 4 A 8 MIEMBROS:

Después de la diada y el trío, la siguiente subdivisión natural de un grupo es el subgrupo de 4 a 8 miembros, que permite el discurso privado. Este subgrupo tiene la característica de ser la subdivisión más grande capaz de funcionar sin un líder y sin normas ni reglamentaciones rígidas. Al pasar de 8 miembros, todos los grupos, ya sean sociales, musicales, terapéuticos, de aprendizaje o de cualquier otro tipo, tienden a hacer una de dos cosas. En forma ya sea abierta o táctica, seleccionan a un coordinador, una memoria y un cronómetro o establecen normas y reglamentos que dirijan su conducta. Un líder fuerte puede sustituir a las reglas, o a la inversa, unas reglas rígidas y reconocidas pueden reemplazar a un coordinador.

Cuando por casualidad (y sobre todo en el caso de actividades en donde no existe un objetivo común), la mayoría de los grupos compuestos por más de 8 personas carecen de reglas rígidas o de un líder, inevitablemente se fragmentan en sub-subgrupos, dejando así de funcionar como equipo.

Algunas de las características de un subgrupo compuesto de 4 a 8 integrantes son las siguientes: .

1. Es lo bastante grande para como para ofrecer toda una variedad de potencialidades.
2. Es lo bastante grande para evitar la fuerte polaridad positiva y/o negativa de reacción, característica de la diada y trío, por lo cual es más consistente.
3. Es lo bastante pequeño como para que lo dirija el coordinador mediante un liderazgo y control mínimo.
4. Es lo bastante pequeño para funcionar sin normas o reglamentaciones numerosas o estrictas. Con reglas sencillas como las relativas a la hora y sitios de reunión, no hace falta introducir muchas normas.
5. Es lo bastante pequeño para permitir que cada miembro del grupo reciba una cantidad aceptable de tiempo y atención y por lo tanto participe, pero bastante grande para eliminar una tediosa conversación monopolizada

SUBGRUPO DE 8 O MÁS MIEMBROS:

Al ir creciendo un subgrupo, 8 miembros en adelante, crece proporcionalmente la necesidad de un liderazgo y el coordinador de la técnica grupal debe asumir este papel y establecer un mayor número de reglas para garantizar su adecuado funcionamiento.

Este grupo permite un tipo de discurso llamado público, dada la cantidad de sus miembros.

Cuando en una dinámica se divide al grupo en subgrupos de 8 a más miembros es necesario el contar con un líder y establecer reglas muy claras de comportamiento para que funcionen adecuadamente. También es importante el tener presente que si no se designa un coordinador este surgirá de manera natural.

Algunas de las propiedades de este tipo de subgrupo son las siguientes:

1. Es lo suficientemente grande para permitir un liderazgo activo.
2. Es lo suficientemente grande para facilitar que exista una interacción estrecha entre sus miembros.
3. Es lo suficientemente grande para favorecer el que sus miembros intimiden
4. Entre más numeroso sea el grupo más manipulable puede ser por un líder (es más susceptible de ser influenciado por reacciones empáticas y no por procesos racionales).

LA PRESENTACIÓN EL PRIMER CONTACTO María José Aguilar

Cuando un grupo recién se encuentra, el primer contacto que hay que realizar o propiciar es lo que podemos denominar "**la presentación**".

Cómo se lleve o cabo esta presentación va a ser fundamental en la creación del clima del grupo y para comenzar a funcionar en cuanto grupo.

Seguramente todos hemos vivido la experiencia de entrar a formar parte de un grupo, donde en la presentación cada uno dice su nombre, su trabajo y poco más. Todos sabemos que después que intervinieron 4 ó 5 personas ya ni nos acordamos de lo que dijo el primero. Casi siempre vivimos este tipo de presentaciones como un requisito formal que no ha y más remedio que aguantar, pero que de muy poco o nada sirve a la vida del grupo. Además, si se trata de un grupo un poco formal, en lugar de contribuir a "ablandar" a la gente este tipo de presentaciones termina convirtiéndose en una especie de narración del "ridiculum vitae", donde pareciera ser que el que más cargos, títulos u ocupaciones tiene, más importante es.

Obviamente no es a este tipo de presentación al que nos referimos cuando hablamos de realizar o propiciar " la presentación ".

Lo gran importancia estratégica de este primer momento, hace que se torne absolutamente necesario prepararla con sumo cuidado. Algunas consideraciones al respecto pueden resultarnos de utilidad.

En primer lugar, deberemos tener una conciencia clara acerca de cuáles son los objetivos de la presentación:

- Permitir al grupo romper la tensión o sentimiento natural de intimidación que siempre existe al principio.
- Facilitar que las personas hablen de sí mismas y no solo de sus opiniones.
- Tener una visión global de las riquezas y potencialidades humanas que hay en el grupo.
- Crear los espacios para que cada uno brinde algo de sí mismo al grupo, etc.

Para que la presentación se desarrolle dentro de un clima no "forzado", algunos consejos pueden ser útiles:

- Es necesario una motivación inicial por parte del coordinador del grupo, de tal que cada uno sepa lo que se va a hacer y por qué, además, sienta interés y ganas de hacerlo.
- A continuación se pueden iniciar las presentaciones, que variarán mucho en función del tipo de grupo y el número de participantes. Si el grupo es muy numeroso habrá que combinar la subdivisión en parejas, cuartetos, etc. En cualquier caso siempre habrá que evitar la "clásica" presentación que no sirve para lograr los objetivos propuestos.
- Si se considero oportuno, el coordinador puede hacer al final un balance de los aportes del grupo.

Conviene saber qué la presentación se enriquece enormemente si:

- Combinamos más de una técnica, más de una modalidad de presentación (sobre todo cuando el grupo se reúne por primera vez).
- Realizamos variaciones de tema: por ejemplo mezclamos presentaciones de tipo vivencial, sentimientos, opiniones, anécdotas, etc.
- Utilizamos otros elementos distintos al verbal (imágenes, gestos, objetos, etc).

TÉCNICA PHILLIPS 66

El nombre de esta técnica deriva de su creador J. Donald Phillips. Del Michigan State College, y del hecho de que 6 personas discuten un tema durante 6 minutos. Es particularmente útil en grupos grandes de más de 20 personas tiene como objetivos los siguientes:

- Permitir y promover la participación activa de todos los miembros de un grupo, por grande que éste sea.
- Obtener las opiniones de todos los miembros en un tiempo muy breve, (puede ser una técnica diagnóstica).
- Llegar a la toma de decisiones, obtener información o puntos de vista de gran número de personas acerca de un problema o cuestión.

Además, esta técnica desarrolla la capacidad de síntesis y de concentración; ayuda a superar las inhibiciones para hablar ante otros; estimula el sentido de responsabilidad, dinamiza y distribuye la actividad en grandes grupos. El objetivo principal, consiste en lograr una participación democrática en los grupos muy numerosos. Tal como lo ha expresado su creador:

" En vez de una discusión controlada por una minoría que ofrece contribuciones voluntarias mientras el tiempo lo permite, la discusión 66 proporciona tiempo para que participen todos, provee el blanco para la discusión por medio de una pregunta específica cuidadosamente preparada, y permite una síntesis del pensamiento de cada pequeño grupo para que sea difundida en beneficio de todos".

El "Phillips 66" puede ser aplicada en muy diversas circunstancias y con distintos propósitos, siendo un procedimiento flexible.

Como se realiza:

Preparación:

Esta técnica requiere de muy poca preparación. Bastará con que quien la aplique conozca el procedimiento y posea condiciones para ponerlo en práctica. El tema o problema por discutirse puede ser previsto, o bien surgir dentro del desarrollo de la reunión del grupo. No es común que un grupo se reúna para realizar un "Phillips 66", sino que éste se utilice en un momento dado de la reunión de un grupo, cuando se lo considere apropiado por sus características.

Desarrollo:

1. Cuando el coordinador de un grupo considera oportuna la realización de un "Phillips 66", formula con precisión la pregunta o tema del caso, y explica cómo los miembros han de formar subgrupos de 6, ya sea desplazando los asientos, o volviéndose tres personas de una fila de adelante hacia los tres de la fila de atrás cuando los asientos son fijos.
2. El coordinador informa a los participantes sobre la manera como han de trabajar cada subgrupo e invita a formar los subgrupos.
3. Una vez que los subgrupos han designado un coordinador, un secretario y un cronómetro; que tomará el tiempo para contar los seis minutos que ha de durar la tarea. Un minuto antes de expirar el plazo, advierte a los subgrupos para que puedan hacer el resumen.
4. Terminado el tiempo de discusión de los subgrupos, el coordinador puede requerir la información reuniendo a los subgrupo en grupo total y solicita a los secretarios la lectura de sus breves informes.
5. El coordinador u otra persona pueden anotar en un rotafolio una síntesis fiel de los informes leídos por los secretarios. De tal modo que todo el grupo tenga conocimiento de los diversos puntos de vista que se han obtenido, extrae las conclusiones sobre ellos, y se hace un resumen final cuya naturaleza dependerá del tema, pregunta o problema que se haya expuesto.

Sugerencias prácticas:

- Cuando el grupo no es muy numeroso, pueden formarse subgrupos de 3 o 4 miembros. En cambio no es conveniente formar grupos de más de 6 personas, porque la participación se vería afectada.
- Si los miembros no se conocen, la interacción será favorecida con una breve auto - presentación antes de comenzar la tarea del subgrupo.
- El coordinador podrá ampliar el tiempo de discusión de los subgrupos si observa que éstos se hallan muy interesados en el tema, o no han llegado al resumen.
- Es conveniente que la pregunta o tema en discusión sea escrita en un rotafolio y quede a la vista de todos.

- El coordinador debe actuar con sencillez y naturalidad, estimulando el interés por la actividad. No debe hacer ninguna evaluación de las ideas o respuestas aportadas por los subgrupos; es el grupo quien debe juzgarlas.
- En una etapa de mayor experiencia, se pueden asignar distintos temas a cada subgrupo o a varios de ellos.
- En lo posible, la pregunta ha de ser de las que exigen respuestas de tipo "sumatorio" (Y no de oposición); ejemplo: mencione causas....; a que se llama... qué consecuencia tiene.....; cuántos factores....; qué características...., etc.
- **Posibles aplicaciones:**
- El "Phillips 66" puede usarse tanto en clases comunes como en eventos especiales de grupo. No es de por sí una técnica de aprendizaje, no enseña conocimientos ni da información (salvo la eventual que aparezca en la interacción). Facilita en cambio la confrontación de ideas o puntos de vista, el esclarecimiento y enriquecimiento mutuo, la actividad y participación de todos los participantes estimulando a los tímidos o indiferentes. En un grupo de discusión, que bien puede ser la clase, el "Phillips 66" es útil para obtener rápidamente opiniones elaboradas por subgrupos, acuerdos parciales, decisiones de procedimiento, sugerencias de actividades, tareas de repaso y de comprobación inicial de la información, antes de tratar un nuevo tema.
- También puede utilizarse esta técnica en para indagar el nivel general de información (saberes previos) que poseen los alumnos sobre un tema; para elaborar y hallar aplicaciones a un tema aprendido teóricamente.
- Después de cualquier actividad realizada colectivamente (Clase, conferencia, película, experimento, etc.) la misma puede ser evaluado o apreciada en pocos minutos por medio de esta técnica.
- Una vez que el coordinador y los propios integrantes del grupo hayan experimentado este recurso grupal, hallarán sin duda innumerables ocasiones para utilizarlo con verdadero provecho.

BRAINSTORMING

Lluvia o Tormenta de ideas ("brainstorming")

- Forma de discusión estructurada
- Fomenta creatividad y participación
- Se usa poco
- Se introduce el tema o problema
- REGLA: evitar toda censura a ideas
- Dar tantas ideas positivas (no negativas) como sea posible
- Se enlistan, no se discuten
- Se crea sinergia
- Al final se agrupan, seleccionan, discuten..

Este es sin duda el método creativo más conocido. Pero es tan famoso como mal conocido, ya que se han realizado tantas traducciones que casi parece imposible saber si nos referimos a lo mismo. Las más comunes son las lluvia de ideas, torbellinos de ideas, tormenta de ideas, desencadenamiento de ideas, movilización verbal, bombardeo de ideas, sacudidas de cerebros, promoción de ideas, tormenta cerebral, de desencadenamiento de ideas, avalancha de ideas, tempestad en el cerebro y tempestad de ideas.

Comenzó en el ámbito de las empresas, aplicándose a temas tan variados como la productividad, la necesidad de encontrar nuevas ideas y soluciones para los productos del mercado, encontrar nuevos métodos que desarrollen el pensamiento creativo...a todos los niveles. ***Pero pronto se extiende al ámbito académico para crear cursos específicos que desarrollen la creatividad, promoviendo la introducción de los principios creativos, proconizando una enseñanza más creativa en cualquier materia.***

Principios y supuestos teóricos

1. Aplazar el juicio y no realizar críticas, hasta que no agoten las ideas, ya que actuaría como un inhibidor. Se ha de crear una atmósfera de trabajo en la que nadie se sienta amenazado.

2. Cuantas más ideas se sugieren, mejores resultados se conseguirán: "la cantidad produce la calidad". Las mejores ideas aparecen tarde en el periodo de producción de ideas, será más fácil que encontremos las soluciones y tendremos más variedad sobre la que elegir.
3. La producción de ideas en grupos puede ser más efectiva que la individual
4. El asociacionismo: se pone en juego la imaginación y la memoria de forma que una idea encadena y trae a otra. Las leyes que contribuyen a asociar las ideas son:
 - a) Semejanza: con analogías, metáforas...
 - b) Oposición: nos da ideas que conectan dos polos opuestos mediante la antítesis, la ironía...
- 5 Tampoco debemos olvidar que durante las sesiones, las ideas de una persona, serán asociadas de manera distinta por cada miembro, y hará que aparezcan otras por contacto.

Composición del Grupo

- **El Coordinador:** es la figura principal y el encargado de dirigir la sesión. Debe ser un experto en pensamiento creador. Su función es formular claramente el problema y que todos se familiaricen con él. Cuando lo haga, debe estimular ideas, hacer que se rompa el hielo en el grupo. Es el encargado de que se cumplan las normas, no permitiendo las críticas. Debe permanecer callado e intervenir cuando se corte la afluencia de ideas, por lo que le será útil llevar ya un listado de ideas. Su función también será el que todos participen y den ideas, conceder la palabra. Además, es la persona que da por finalizada la sesión. Posteriormente, clasificará las ideas de la lista que le proporciona el secretario.

- **La Memoria o secretario:** registra por escrito las ideas según van sugiriendo. Las numera, las reproduce fielmente, las redactará y se asegurará de que todos estén de acuerdo con lo escrito. Por último realizará una lista de ideas.

- **Los participantes:** pueden ser habituales o invitados. Su función es producir ideas. Conviene que entre ellos no halla diferencias jerárquicas.

Condiciones Ambientales

a) **Físicas:** Debe disponerse un lugar espacioso, cómodo y que disponga de una pizarra o un bloc gigante para exponer las ideas que surjan. Los participantes deben colocar las sillas en círculo alrededor de una mesa.

b) **Humanas:** Las personas que componen el grupo deben estar motivadas para solucionar el problema, y con un ambiente que propicie la participación de todos. Todos pueden sentirse confiados y con la sensación de que pueden hablar sin que se produzcan críticas. Todas las ideas en principio deben tener el mismo valor, pues cualquiera de ellas puede ser la clave para la solución. Se ha prestado mucha atención a las frases que pueden coartar la producción de ideas. Además durante la celebración no deberían asistir espectadores.

Debemos evitar todos los bloqueos que paralizan la ideación: como son nuestros hábitos o ideas preconcebidas, el desánimo o falta de confianza en si mismo, el temor y la timidez.

Fases de Aplicación de la Tormenta de ideas:

A. Descubrir hechos:

- El Coordinador **explica los principios** de la Tormenta de ideas e insiste en la importancia de tenerlos en cuenta.
- **Pre calentamiento:** se comienza la sesión con una ambientación de unos 10 minutos, relajación o tratando un tema sencillo y no comprometido. Es una fase especialmente importante para los miembros sin experiencia.
- **Planteamiento** es rápido, no se da tiempo a pensar sino a la salida rápida de las palabras y se van anotando, no se deja nada afuera por más absurdas que sea la palabra o la idea.

B. Producir ideas (es la fase de tormenta de ideas propiamente dicha):

- Se van aplicando alternativas. Se busca producir una **gran cantidad de ideas**, aplicando los principios que hemos visto (principios y supuesto teóricos) Muchas de las nuevas ideas serán ideas antiguas, mejoradas o combinadas con varias ya conocidas.
- **Lectura:** Cada grupo lee a los demás grupos sus conclusiones, definiciones o ideas a compartir.

C. Descubrir soluciones:

De estas conclusiones se parte para la realización de proyectos, temas innovaciones...

- El grupo: elabora una lista definitiva de ideas, para seleccionar las que parecen más interesantes.
- La selección se realiza desechando las ideas que no tienen valor y se estudia si son válidas las que se consideran interesantes. Lo mejor es establecer una lista de criterios de conveniencia o no de cada idea.

Se seleccionan las ideas más útiles y si es necesario se ponderarán. Pueden realizarlo los mismos miembros del grupo o crear otros para esta tarea, clasificadas por categorías (tarea que corresponde al director)

Presentación de las ideas seleccionadas: se presentan de forma atractiva, ayudado de soportes visuales.

MESA REDONDA

Esta técnica consiste en que un grupo de expertos sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema el cual exponen ante el grupo en forma sucesiva.

Se utiliza esta técnica cuando se desea dar a conocer a un auditorio los puntos de vista divergentes o contradictorios de varios especialistas sobre un determinado tema o cuestión. La Mesa Redonda ha sido difundida ampliamente por la televisión, donde, por ejemplo, políticos de diversos partidos exponen sus puntos de vista contradictorios acerca de un hecho o medida de gobierno.

Los integrantes de la Mesa Redonda (que pueden ser de 3 a 6 personas, aunque generalmente son 4) deber ser elegidos, pues, sabiendo que han de sostener posiciones divergentes u opuestas sobre el tema a tratarse; ya sea individualmente o por parejas o bandos. Además, han de ser expertos o buenos conocedores de la materia, y hábiles para exponer y defender con argumentos sólidos su posición.

La confrontación de enfoques y puntos de vista permitirá al auditorio obtener una información variada y ecuaníme sobre el asunto que se trate, evitándose así los enfoques parciales, unilaterales o tendenciosos, posibles en toda conferencia unipersonal.

La Mesa Redonda tiene un director o coordinador cuyas funciones se mencionaran más adelante. En cuanto a la duración, es conveniente que no se extienda más allá de los 60 minutos, para permitir luego las preguntas que desee formular el auditorio durante el lapso que se considere prudente.

Cómo se realiza:

Preparación:

Una vez decidido el tema o cuestión que desea tratarse en la Mesa Redonda, el organizador debe seleccionar a los expositores de los distintos puntos de vista, de acuerdo con los requisitos ya expuestos. Se hará una reunión previa con los participantes con el objeto de coordinar el desarrollo, establecer orden de exposición, tiempo, temas y subtemas por considerar, etc. La Mesa Redonda requiere esta preparación, a pesar de que en su desarrollo público se manifieste luego una situación espontánea.

El organizador debe prever asimismo el ambiente físico donde tendrá lugar la Mesa Redonda, el equipo, los horarios, las invitaciones, etc. Los miembros de la Mesa Redonda deben estar ubicados en un escenario donde puedan ser vistos por todo el auditorio. Generalmente el coordinador se sienta en el centro, detrás de una mesa amplia, y los expositores a su derecha e izquierda formando los respectivos "bandos" de opinión:

Desarrollo:

1. Ubicados en el escenario los participantes, el coordinador abre la sesión con palabras iniciales, mencionando el tema por tratarse, explica el procedimiento que ha de seguirse, hace la presentación de los expositores agradeciéndoles su cooperación, comunica al auditorio que podrán hacer preguntas al final, y ofrece la palabra al primer expositor.
2. Cada expositor hará uso de la palabra durante 10 minutos aproximadamente. El coordinador cederá la palabra a los integrantes de la Mesa redonda en forma sucesiva, y de manera que se alternen los puntos de vista opuestos o divergentes. Si un orador se excede demasiado en el uso de la palabra el coordinador se lo hace notar prudentemente.
3. Una vez finalizadas las exposiciones de todos los participantes, el coordinador hace un breve resumen de las ideas principales de cada uno de ellos, y destaca las diferencias más notorias que se hayan planteado. Para ello habrá tomado notas durante las exposiciones.
4. Con el objeto de que cada expositor pueda aclarar, ampliar, especificar o concretar sus argumentos y rebatir los opuestos, el coordinador los invita a hablar nuevamente durante unos dos minutos cada uno. En esta etapa los expositores pueden dialogar si lo desean defendiendo sus puntos de vista.
5. Minutos antes de expirar el plazo previsto, el coordinador da por terminada la discusión y expone las conclusiones haciendo un resumen final que sintetice los puntos de coincidencia que pudieran permitir un acercamiento entre los diversos enfoques, y las diferencias que quedan en pie después de la discusión.
6. El coordinador invita al auditorio a efectuar preguntas a los miembros de la mesa sobre las ideas expuestas. Estas preguntas tendrán sólo carácter ilustrativo, y no se establecerá discusión entre el auditorio y la mesa. Las personas del auditorio tendrán derecho a una sola intervención.

Sugerencias prácticas:

- El coordinador ha de ser imparcial y objetivo en sus intervenciones, resúmenes y conclusiones. Tendrá agilidad mental y capacidad de síntesis, y será muy prudente en el tiempo que tome para su participación (lo importante en la Mesa Redonda es conocer las ideas de los miembros invitados).
- El coordinador debe ingeniarse para desalentar cordialmente las intenciones polémicas de algún integrante del auditorio. De la mejor manera posible insistirá en aclarar que las preguntas del público no deben convertirse a su vez en "exposiciones" sobre el tema, y que una vez contestadas no deben llevar a la discusión.

FORO

En el Foro tienen la oportunidad de participar todas las personas que asisten a una reunión, organizada para tratar o debatir un tema o problema determinado. Puede realizarse después de una actividad de interés general observada por el auditorio (Película, clase, conferencias, simposio, mesa redonda). En el Foro el grupo en su totalidad participa conducido por un coordinador.

Cómo se realiza, su preparación:

Para debatir un tema, cuestión o problema determinado, en forma directa y sin actividades previas, es indispensable darlo a conocer anticipadamente a los participantes del Foro para que puedan informarse, reflexionar y participar luego con ideas más o menos estructuradas. Cuando se trata de un Foro programado para después de una actividad u como corolario de la misma (película, clase, simposio, Mesa Redonda, etc.), deberá preverse la realización de dicha actividad de modo que todo el auditorio pueda observarla debidamente, distribuyendo el tiempo de manera que sea suficiente para el intercambio deseado, etc.

La elección del coordinador debe hacerse cuidadosamente, su desempeño, influirá en forma decisiva sobre el éxito del foro. Aparte de poseer buena voz y correcta dicción, ha de ser hábil y rápido en su acción, prudente en sus expresiones y diplomático en ciertas circunstancias, cordial en todo momento, sereno y seguro de sí mismo, estimulante de la participación y a la vez oportuno controlador de la misma. La experiencia demuestra que en el Foro, sobre todo cuando el público es heterogéneo o desconocido, pueden eventualmente aparecer expositores verborrágicos, tendenciosos, divagadores, discutidores, en fin, enervantes de una actitud que debe ser fluida, dinámica, tolerante y respetuosa del derecho de los demás. Ante estos casos el moderador (aquí el nombre queda muy bien) debe tener la palabra oportuna y la actitud justa para solucionar la situación sin provocar resentimientos o intimidaciones. Su ingenio y sentido del humor, facilitarán mucho el mantenimiento del clima apropiado.

Desarrollo:

El coordinador o moderador inicia el Foro explicando con precisión cuál es el tema o problema que se ha de debatir, o los aspectos de la actividad observada que se han de tomar en cuenta. Señala las formalidades a que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, etc.). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano, e invita al auditorio a exponer sus opiniones.

Puede ocurrir que nadie inicie la participación, el coordinador puede utilizar el recurso de "respuestas anticipadas" (dar él mismo algunas respuestas hipotéticas y alternativas que provocarán probablemente la adhesión o el rechazo, con lo cual se da comienzo a la interacción).

El coordinador distribuirá el uso de la palabra por orden de pedido (levantar la mano) con la ayuda del secretario si cuenta con él, limitará el tiempo de las exposiciones y formulará nuevas preguntas sobre el tema en el caso de que se agotara la consideración de un aspecto. Será siempre un estimulador cordial de las participaciones del grupo, pero no intervendrá con sus opiniones en el debate.

Vencido el tiempo previsto o agotado el tema, el coordinador hace una síntesis o resumen de las opiniones expuestas, extrae las posibles conclusiones, señala las coincidencias y discrepancias y agradece la participación de los asistentes. (Cuando el grupo es muy numeroso y se prevén participaciones muy activas y variadas, la tarea de realizar el resumen puede estar a cargo de otra persona que, como observador o registrador, vaya siguiendo el hilo del debate atentamente y tomando notas).

Sugerencias prácticas:

Por ser el foro "libre discusión informal", es aconsejable que el grupo sea homogéneo en cuanto a intereses, edad, instrucción, etc. Esto puede restarle matices al debate, pero favorecerá la marcha del proceso colocándolo en un nivel más o menos estable, facilitando la intercomunicación y la mutua comprensión.

Es conveniente que la técnica del Foro sea utilizada con grupos que posean experiencia en otras técnicas, tales como la mesa redonda, el Simposio, etc.

Cuando el grupo es muy numeroso suelen presentarse dificultades para oír con claridad a los expositores. Para ello: limitar el número de asistentes, utilizar micrófono o solicitar a los expositores que hablen en voz alta para que puedas ser oídos por todos.

SIMPOSIO

Esta técnica consiste en: Un equipo de expertos desarrolla diferentes aspectos de un tema o problema en forma sucesiva ante un grupo.

Cuando se desea obtener o impartir información fehaciente y variada sobre un determinado tema o cuestión, vistos desde sus diferentes ángulos o aspectos, se puede recurrir a la técnica del Simposio; que consiste en reunir a un grupo de personas muy capacitadas sobre un tema, especialistas o expertos, las cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva, integrando así un panorama lo más completo posible acerca de la cuestión de que se trate. Es una técnica formal, que tiene muchos puntos de contacto con las técnicas de la Mesa Redonda y con el Panel. La diferencia estriba en que en la Mesa Redonda los expositores mantienen puntos de vista divergentes u opuestos, y hay lugar para un breve debate entre ellos; y el Panel los integrantes conversan o debaten libremente entre sí. En el Simposio, en cambio, los integrantes exponen individualmente y en forma sucesiva durante unos 15 o 20 minutos; sus ideas pueden ser coincidentes o no serlo, y lo importante es que cada uno de ellos ofrezca *un aspecto particular del tema*, de modo que al finalizar éste quede desarrollado en forma relativamente integral y con la mayor profundidad posible.

El Simposio es útil para obtener información autorizada y ordenada sobre diversos aspectos de un mismo tema, los expositores no defienden "posiciones" (como en la Mesa Redonda), sino que "suman" información al aportar los conocimientos propios de su especialización.

Cómo se realiza:

Elegido el tema que se desea tratar, el coordinador selecciona a los expositores más apropiados (que pueden ser de 3 a 6 personas) teniendo en cuenta que cada uno de ellos debe enfocar un aspecto particular que responda a su especialización.

Es conveniente realizar una reunión previa con los miembros del Simposio, para intercambiar ideas, evitar reiteraciones en las exposiciones, delimitar los enfoques parciales, establecer el mejor orden de la participación, calcular el tiempo de cada expositor, etc.

Además de esta reunión previa de planificación, los integrantes del Simposio y el organizador, así como los coordinadores si no lo es el mismo organizador, se reunirán unos momentos antes de dar comienzo para cerciorarse de que todo está en orden y ultimar en todo caso los últimos detalles.

El organizador debe preparar convenientemente el ambiente físico donde se desarrollará el Simposio. El público podrá observar cómodamente a los expositores, para lo cual será preciso que estos se hallen ubicados sobre una tarima o escenario. Los expositores y el coordinador estarán sentados detrás de una mesa amplia, y en el momento en que les corresponda intervenir pasará, a ubicarse al atril que se habrá colocado en un lugar estratégico en el

escenario o ir hablando ordenadamente desde la misma mesa o en escritorio donde puedan ubicarse, por ejemplo, de a dos.

Desarrollo:

1. El coordinador inicia el acto, expone claramente el tema que se ha de tratar, así como los aspectos en que se le ha dividido, explica brevemente el procedimiento por seguir, y hace la presentación de los expositores al auditorio. Hecho esto cede la palabra al primer expositor, de acuerdo con el orden establecido en la reunión de preparación.
2. Una vez terminada cada exposición el coordinador cede la palabra sucesivamente a los restantes miembros del Simposio. Si la presentación hecha al comienzo ha sido muy superficial, puede en cada caso referirse al curriculum del expositor cuando llega el momento de su participación. Lo recomendable es que las exposiciones no excedan de 15 minutos, tiempo que variará según el número de participantes, de modo que en total no se invierta más de una hora.
3. Finalizadas las exposiciones, el coordinador puede hacer un breve resumen o síntesis de las principales ideas expuestas. Si el tiempo y las circunstancias lo permiten, puede invitar a los expositores a intervenir nuevamente para hacer aclaraciones, agregados, comentarios, o para hacer algunas preguntas entre sí. También puede sugerir que el auditorio haga preguntas a los miembros del Simposio, sin dar a lugar a discusión; o que el auditorio mismo discuta el tema a la manera de Foro. Todas estas variantes posibles dependen del criterio que desee aplicarse en la organización.

LIDERAZGO-EL COORDINADOR

Retomar el concepto de GRUPO :

EL GRUPO, retomando algunos conceptos desde la Antropología Vincular

El grupo es una totalidad integrada por todas las vincularidades que lo componen.

Para que un grupo sea "grupo" debe tener:

- Objetivos comunes.
- Determinada estructura
- Organización

Si no hay objetivos comunes no hay grupo

El concepto de grupo implica una estructura y un proceso para constituirse.

La estructura se forma desde los distintos roles, no olvidar que los roles no constituyen la totalidad de la persona, y que una persona puede asumir diferentes roles.

Ser un grupo es tener claro y asumir diferentes roles, por ejemplo: coordinador, memoria, cronómetro, otros. No estancarse en un rol, eso puede cristalizar el grupo.

Para que un Grupo Instrumental produzca debe haber un Coordinador, una memoria y un cronómetro.

El grupo es un grupo cuando aparece el coordinador.

LIDERAZGO-EL COORDINADOR

El rol de coordinador es el rol de servicio al grupo. Coordinador o líder son dos aspectos del liderazgo.

El arte de coordinar grupos es saber aflojar para que fluya la energía grupal, sin exigir demasiado, si exigiendo lo justo.

El Grupo delega en el Coordinador el poder para que lo conduzca. La autoría del Grupo es delegada en el que por su rol lidera el Grupo y es el Grupo mismo el que lo elige.

¿Es el coordinador un director de orquesta?

Depende si tiene una meta a lograr. Si falta un instrumento, tiene que lograr la armonía para que se toque el concierto. También puede posponer o suspender el concierto. Un verdadero director de orquesta, está al servicio de la misma.

MODOS DE COORDINACIÓN:

El **MODO** es la posibilidad de jugar el liderazgo según las necesidades del grupo.

Hay tres modos de coordinar según las necesidades grupales:

Son tácticas de coordinación independientes de la personalidad del líder

- ❖ **Autoritario:** Cuando el coordinador está al frente, adelante, indicando el camino; tiene que saber que él está al servicio del grupo, no que se sirve del grupo. Tiene que llegar a tener trabajado su ego. El coordinador (líder), es en este momento el que sabe, es el que ejerce la autoridad. Es el orquestador.
- ❖ **Laissez-faire:** El coordinador aparentemente "deja hacer" Momento donde el coordinador desaparece. Es importante el dejar hacer, si el grupo se equivoca el coordinador reaparece como líder y ayuda a que se retome el rumbo.
- ❖ **Democrático:** el coordinador se ubica en una posición que favorece el encuentro y el consenso. Es el momento en el cual el coordinador favorece y estimula para que el grupo decida, saque conclusiones o haga una elección.

Es muy difícil jugar equilibradamente los tres modos de liderazgo.

El tipo es la rigidización del modo y se relaciona con la personalidad.

Una persona debe llegar a conocer su modo de coordinar y trabajar su ego en relación a ese "tipo".

EL COORDINADOR TRABAJA DESDE LAS TRES PROPUESTAS:

1. - El Coordinador hace una propuesta (Autoritario)
2. - El Grupo trabaja y decide (Democrático)

3.-Trabaja desde el *laisser-faire* cuando elabora desde la creatividad y la espontaneidad. A veces es importante también dejar al grupo que ensaye, tenga errores, y se retoma al Grupo ya caldeado.

En el punto 1 el Coordinador va adelante.

En el 2 va al costado y

en el 3 va detrás.

Cuando coordinamos utilizamos generalmente los puntos 2 y 3.

Es muy difícil jugar los tres tipos de roles equilibradamente.

Todo Grupo tiene necesidades, poder gratificarlas es tarea vincular, sin embargo el Coordinador debe jugar y decidir, señalar; gratifica y no frustra. Estos señalamientos producen la alegría de sedación y de autorrealización.

Un Coordinador debe estar atento a lo que pasa, atento al despotismo, a las ineficiencias para logra que el grupo funcione como tal. Buscar realmente lo que se necesita y dejar de lado el nepotismo. (Nombrar a los amigos en cargos de trabajo a su lado).

El Coordinador tiene un contrato con el Grupo implícito o explícito ya que tienen objetivos comunes.

El Coordinador debe dejar que el Grupo haga su matriz (vínculo) debe darle tiempo para que se forme como tal.

MOMENTOS DEL TRABAJO GRUPAL

1. -Frío inicial.
2. -Desarrollo.
3. -Cierre conceptual.
4. - Cierre afectivo.

El Coordinador tiene que dar un espacio para que se den los tres tipos de discursos:

Intimo, (díada)

Privado (en pequeños grupos) y

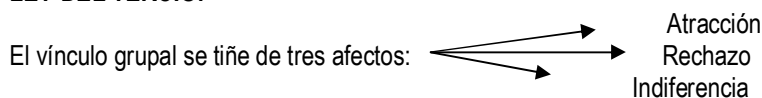
Público (el grupo grande) prevenirse donde no hay espacio para esto. Son espacios para que todos se encuentren y permiten y garantizan la funcionalidad de los tercios.

EL COORDINADOR TIENE QUE:

- Trabajar lo vincular, toda coordinación debe apuntar al encuentro.
- Ser reconocido y respetado por el grupo.
- Ser creativo
- Ser un estratega.
- Provocar que el grupo piense.
- Ser activador y estimulador.
- Generar dinamismo.
- Ser hábil para mantener las expectativas del grupo.
- Entrar, ser parte del grupo y salir cuando la acción lo requiera.
- Ser el comodín del grupo, cuando sea necesario.
- Jugar el rol en el que se ha fijado un participante, para que éste pueda salir de él.

Un buen coordinado:

**Arma pequeños grupos para construir una red vincular.
Ofrece tiempo para pensar, sentir, intuir y percibir.
Crear espacios para Estar y Ser un viajero que busca la vincularidad.**

LEY DEL TERCIO:

En condiciones normales toda propuesta desde un rol de liderazgo promueve en el grupo que:

- Un tercio está a favor de la misma.
- Un tercio en contra y
- Un tercio se muestre indiferente o neutro.

El arte de conducir implica:

- Mantener a los que estén a favor de la propuesta.
- Conducir a los que estén en contra y,
- Persuadir a los indiferentes.

Cuando un grupo trabaja desde la Ley del tercio es sabio.

UN GUERRERO, UN CURANDERO, Y TAO

El líder puede actuar como un guerrero o como un curandero.

Como guerrero, el líder actúa con poder y decisión. Este es el Yang o aspecto masculino del líder.

Casi siempre, sin embargo, el líder actúa como curandero y se encuentra en un estado abierto, receptivo y nutritivo. Este es el Ying o aspecto femenino del líder. Esta mezcla de hacer y ser, de guerrero y curandero, es a la vez productiva y potente.

Hay un tercer aspecto del líder: Tao. Periódicamente, el líder se aparta del grupo y vuelve al silencio, vuelve a Dios.

Ser, hacer, ser y luego: Tao. Me aparto para vaciarme de lo ocurrido, para volver a llenar mi espíritu.

Un gran guerrero no interviene en todas las oportunidades que ofrece una batalla.

Un curandero experto se toma tiempo para alimentar su ser y el de los demás. Tal simplicidad y economía son una valiosa lección que afecta profundamente al grupo.

El líder que sabe cuándo escuchar, cuándo actuar y cuándo apartarse, puede trabajar eficazmente con cualquiera.

de El Tao de los Lideres. John Heider Ed. Nuevo Extremo

ESTUDIO DEL LIDERAZGO DE GANDHI

A TRAVÉS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE SU PERSONALIDAD

INTRODUCCION

La figura de muchos hombres importantes ha sido el tema de que hablar de un grupo de personas, que han buscado por todos los medios, estudiar sus acciones, sus personalidades, y observar el medio en que se desarrollaron, para así obtener datos importantes que fueran integrados posteriormente al gran campo del Liderazgo.

Uno de estos hombres fue el **Mahatma Gandhi** pero ¿Qué fue Gandhi realmente: un filósofo, un místico, un asceta...? Su mejor definición nos la da él: "**No soy un visionario; pretendo ser un idealista práctico**" (Gandhi 1914 c.p. Gómez 1959 pág. 664).

La más conocida estampa de **Mahatma Gandhi** nos le presenta desdentado y calvo, con el escuálido torso semidesnudo bajo los pliegues de su blanco *dhoti*, mansamente tendida a sus pies la cabra *Nirmala* y acariciando el aro de una rueca. Dhoti, cabra y rueca son, en Gandhi, tres símbolos: el dhoti es el retorno a la genuina tradición hindú; la cabra, cuya leche le alimenta, su frugalidad ascética y primaria; la rueca, el arma invencible con la que un pueblo de labriegos y pastores acabaría triunfando sobre todo un Imperio universal.

En base a esto, se hará un estudio de la personalidad del **Mahatma**, utilizando para ello un instrumento psicométrico diseñado por Louis Gordon que mide 7 rasgos de personalidad:

- 1- Ascendencia,
- 2- Responsabilidad,
- 3- Sociabilidad,
- 4- Cautela,
- 5- Originalidad,
- 6- Relaciones personales y
- 7- Vigor.

Pero solo tomaremos en cuenta los rasgos 2, 3, 5 y 7, para así facilitar el desarrollo del trabajo.

Es de hacer notar, que el estudio de la personalidad del **Mahatma**, se hará a través de una revisión documental de las distintas biografías escritas acerca de su persona; además de su propia autobiografía.

También se desarrollará el tema del liderazgo visto por distintos autores; los enfoques teóricos y además una explicación completa de la teoría de las características del líder.

1.- LIDERAZGO.

1.1.- DEFINICION DE LIDERAZGO

Desde su origen, el hombre se ha agrupado en comunidades. Comunidades que, para su subsistencia, tuvieron que tomar decisiones, coordinar esfuerzos y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común. Se puede observar a través de la historia, que en los diferentes pueblos y culturas, surgen siempre

individuos que se destacan por ejercer siempre estas funciones. A estos individuos se les ha calificado con el título de **líderes**.

"Los pasos de los grandes líderes son como truenos que hacen retumbar la historia. A lo largo de los siglos -desde los antiguos griegos hasta hoy, pasando por Shakespeare-, pocos temas han resultado tan fascinantes para dramaturgos e historiadores como la personalidad de los grandes líderes. ¿Qué los hace destacar? ¿Qué explica esa electricidad peculiar, indefinible, que corre de los conductores de pueblos a los pueblos guiados por ellos?" (Nixon 1984, pág. 9).

Este comentario de Richard Nixon, ex-presidente de los Estados Unidos de América, refleja uno de los aspectos de mayor estudio en el tema del liderazgo: la personalidad de los líderes. Pero, ¿qué es liderazgo? ¿qué es esta cualidad que ha dado tanto que hablar a escritores, historiadores, sociólogos, politólogos, psicólogos y otros profesionales?

Se han dado decenas de definiciones al término y ha sido estudiado desde diversos puntos de vista. He aquí algunos: según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las **"cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"**.

Otras definiciones hacen hincapié en los procesos comunicacionales y la interacción entre el líder y el grupo. Así, tenemos la de Gibson y otros: **"el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"** (1990, pág. 192). Hay otros autores que definen simplemente al líder como la persona que ocupa un puesto de liderazgo (Cartwright 1971; Kotter 1990).

1.2.- TEORIAS ACERCA DEL LIDERAZGO.

Estas y otras definiciones pueden ser enmarcadas en las distintas posiciones teóricas que se han propuesto para tratar de explicar el fenómeno del liderazgo. En algunas definiciones se enfatizan más las variables internas del individuo que ejerce el liderazgo; este es el punto de vista de la teoría de las características del líder. En otras, lo relevante, son las conductas que llevan al líder a ejercer sus funciones: el enfoque conductual o teoría de los estilos de liderazgo. En un tercer grupo, se pueden encuadrar aquellas definiciones, en las que se destacan las destrezas que el individuo requiere para desempeñarse exitosamente en cada situación: el enfoque situacional.

1.2.1.- TEORIA ACERCA DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDER.

La teoría de las características del líder se basa en el supuesto, de que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo (Cartwright y Zander 1971; Gibson y otros 1990). Estas cualidades pueden ser rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio (Dessler 1979).

Entre otros investigadores que se abocaron a la tarea de encontrar un patrón regular de características en los líderes, se encuentran: Ghiselli, quien halló que: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socioeconómico autopercebido, eran atributos comunes a los dirigentes evaluados (Ghiselli 1963 c.p. Dessler 1979); y Stogdill, cuya revisión de las investigaciones en el área, desde 1904 hasta 1970, dio resultados bastante concluyentes en cuanto a una larga lista de atributos asociados al liderazgo, como son: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor, además de otros. (Stogdill 1948, 1974 c.p. Bass 1983).

1.2.2.- TEORIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

Un segundo enfoque es el de las teorías conductuales, que proponen los llamados **estilos de liderazgo**. Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que **"es"** el líder, la de los estilos de liderazgo lo explica según lo que el líder **"hace"**. De esta forma estas teorías insisten en analizar los comportamientos del líder en el desempeño de sus funciones. Se han identificado dos orientaciones básicas: **1.- hacia la tarea y 2.- hacia las personas**, que definen los estilos de liderazgo.

En este sentido, los autores distinguen entre líderes estructuradores y considerados (Stogdill y Coons 1957; Fleischman y Harris 1962 c.p. Dessler 1979); entre líderes que se concentran en la producción y en los empleados (Lickert 1961 c.p. Dessler 1979; Blake y Mouton 1966 c.p. Gibson y otros 1990); entre líderes

rigurosos y generales (Katz y Kahn 1960 c.p. Dessler 1979); entre líderes autoritarios y democráticos (Lewin y otros 1940 c.p. por Dessler 1979).

1.2.3.- TEORIAS SITUACIONALES ACERCA DEL LIDERAZGO.

Por último están las **teorías situacionales**. Este enfoque pretende definir el liderazgo efectivo más que el fenómeno de liderazgo per se. Esta teoría tiene un corte más pragmático, ya que busca dilucidar el estilo de liderazgo, las capacidades y características necesarias para enfrentar exitosamente una situación determinada.

En esta postura se pueden encontrar proposiciones tales como la teoría de dependencia (Fieldler 1951 c.p. Dessler 1979), la cual propone tres factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo: relación líder-miembro, estructura de la tarea y poder de la posición. El modelo de liderazgo de Vroom y Yetton (1973) c.p. Vroom y Jago (1990), que sugiere que la medida de la eficacia del liderazgo, vendrá dada por la participación más activa de los subalternos. Y, entre otros la propuesta de Hersey y Blanchard (Hersey y Blanchard 1982 c.p. Vroom y Jago 1990), que distingue cuatro estilos de liderazgo: **el que habla, el que vende, el que participa y el que delega**, siendo cada uno de ellos apropiado en determinadas situaciones.

Se puede apreciar, que a pesar de los muchos estudios y abundantes teorías acerca del liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. **"Existen múltiples interpretaciones del liderazgo, cada una con sus propios estilos de comprensión, pero cada una sigue siendo una explicación incompleta"** (Bennis y Nanus 1985, pág.3).

1.3.- TEORIA DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDER.

En la presente se trabajará con la teoría de las características del líder; entendiendo como líder aquella persona que ocupa una posición de liderazgo.

Sorrentino y Field (1986) y Singer (1989), citados por Kotter (1990), reportan que al contrastar el poder predictivo de los factores situacionales en oposición a los factores internos y motivacionales (como variables influyentes en el proceso de liderazgo emergente), este último grupo resulta de mayor alcance en términos de la durabilidad temporal de la predicción.

Siguiendo esta línea de pensamiento, se pretende indagar en las características del líder, el cual no es, en todos los casos, un líder efectivo (Cartwright y Zander 1971).

Muchos autores que han investigado el fenómeno del liderazgo bajo este enfoque, se han preguntado ¿por qué ciertos individuos surgen como guías o dirigentes de un grupo, cuando otros bajo condiciones similares no lo hacen? La pregunta **"por qué"** ha conducido a la respuesta **"quién"**. Por ejemplo, ¿Por qué un individuo x es capaz de conducir un grupo?, porqué x tiene ciertas cualidades internas que le permiten hacerlo. Este modelo comprensivo puede ser identificado en cualquier investigación que trate de describir los rasgos que diferencian a un líder de un no líder.

Se asume como premisa fundamental en las investigaciones de rasgos y características, que las disposiciones internas tienen una influencia en el comportamiento del individuo. Esta idea se origina en la teoría de rasgos de la personalidad, cuyos principales exponentes, **Allport y Catell**, se refieren al rasgo como:

"posibilidades, disposiciones o tendencias para la acción, relativamente duraderos o permanentes (...). Esta concepción implica que, en algún sentido, los rasgos (...) son determinantes de la conducta o antecedentes de ella" (Allport 1937, 1963, 1966; Catell 1959, 1965 c.p. Fierro 1986 Pág. 117).

En esas investigaciones se asume que los líderes poseen un tipo particular de personalidad, un estado más o menos fijo de existencia.

Se parte de la idea de que poseen un patrón particular, susceptible de ser encontrado y descrito. El objetivo de muchas investigaciones basadas en este enfoque, ha sido enumerar un juego de características, destinadas a describir a las personas que ejercen el liderazgo en diferentes ambientes organizacionales.

Así, **Catell, Gibb y Lawson**, utilizando el cuestionario de los 16 factores de personalidad de Catell (16 PF), reportan que los líderes tendían a obtener puntajes más elevados en los siguientes rasgos: inteligencia, entusiasmo, control y autoconcepto (**Catell 1964, Gibb 1961, Lawson 1962 c.p. Clark y Clark 1990**).

Es importante mencionar que **Stogdill (1948, 1974 c.p. Bass 1983)**, al analizar una recopilación de 163 investigaciones que intentaban identificar las características de los líderes, revela que, entre otros rasgos es posible identificar los siguientes como adecuados descriptores de aquellas personas que ejercen el liderazgo:

- **Velocidad de decisión.**
- **Originalidad.**
- **Adaptabilidad.**
- **Ascendencia.**
- **Responsabilidad.**
- **Seguridad en sí mismo.**
- **Sociabilidad.**

Gordon, partiendo de la concepción de Catell, elaboró un instrumento psicométrico que mide 7 rasgos de personalidad, definidos a continuación (**Gordon 1972, pág.10**):

- **Ascendencia:** "aquellas personas que son verbalmente predominantes, que adaptan un papel activo en el grupo, que están seguras de sí mismas y que tienden a tomar decisiones independientemente".
- **Responsabilidad:** "las personas que pueden persistir en cualquier trabajo que le es asignado, que son perseverantes y decididos y en quienes se puede confiar".
- **Sociabilidad:** "las personas a quienes gusta hallarse entre la gente y trabajar con ella y que son gregarias y sociales".
- **Cautela:** "los individuos que son sumamente cautelosos, que consideran muy cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones, y a quienes no gusta probar oportunidades o correr riesgos".
- **Originalidad:** "las personas (...) que gustan de trabajar en problemas difíciles son intelectualmente curiosos, gozan en las cuestiones y discusiones que hacen pensar y gustan pensar nuevas ideas".
- **Relaciones personales:** "personas que tienen mucha fe y confianza en la gente, y que son tolerantes, pacientes y comprensivas".
- **Vigor:** "caracteriza a personas que son vigorosas y enérgicas, a quienes gusta trabajar y moverse rápidamente, y que pueden lograr hacer más que la persona media".

A fines de este estudio, se tomarán en cuenta sólo los aspectos: **Responsabilidad, Sociabilidad, Originalidad y Vigor**.

Retomando la idea de las diferentes posiciones teóricas que tratan de explicar el fenómeno del liderazgo, a través del estudio de las variables que determinan quién es un líder, y al analizar las afirmaciones citadas por los diferentes autores, acerca de la importancia de los rasgos de personalidad y de las conductas emitidas por los individuos que ejercen el liderazgo, cabe plantearse el siguiente dilema: ¿son las características de las personas las que determinan su capacidad de conducir a un grupo? ¿o son sus comportamientos? o yendo más allá, existen

otras variables, como por ejemplo. la situación en la que este individuo **"es"** y **"se comporta"** lo que determina tal capacidad.

"En este orden teórico hay clara asimetría entre la psicología de rasgos y la situacionista. Mientras la primera no niega que también la situación sea una causa o un determinante, el situacionismo sí deniega que los rasgos sean causas o determinantes de la conducta. De todos modos también para este la noción de situación puede ser lo bastante compleja -y lo es, sobretodo, desde el momento que incluyen las situaciones pasadas que forman la historia de la gente como para que en ellos queden incorporados muchos aspectos habitualmente recogidos en la noción de rasgos" (Fierro, 1986 pág.148).

La afirmación de **Fierro**, aplicada al fenómeno del liderazgo, se puede entender en el sentido de que los rasgos de personalidad son un requisito necesario, más no suficiente para predecir la efectividad de un líder; es decir, que un individuo con las cualidades descritas, sólo tendrá **mayores probabilidades** de ejercer su guiatra de forma efectiva, que aquel que no las posee. Finalmente, como expresa **Adair**:

"Las cualidades le dan color a lo que de otro modo sería una serie sin vida de destrezas interpersonales: uno puede instruir al equipo cálidamente, con entusiasmo, o hacerlo de una manera fría, sin lustre en la voz; uno puede controlar con firmeza, calmadamente y con sensibilidad, o puede hacerlo a lo bruto, y sucesivamente (Adair 1990, pág.21).

2.- ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD DE GANDHI.

2.1.- MINIBIOGRAFIA DE GANDHI.

Mohandas Karamchand Gandhi, Político y pensador hindú, nace en Porbandar (ciudad costera de la península de Kathiawar, en la zona occidental de la India y a mitad de camino entre Bombay y Karachi) el 2 de Octubre de 1869 y muere asesinado en Nueva Delhi el 30 de Enero de 1948.

Es conocido como el **MAHATMA (Alma Grande)**, nombrado así por el gran maestro y poeta **Rabindranath Tagore** (premio Nobel de Literatura, 1913), y luego por el pueblo de la India.

Graduado en Derecho en la Universidad de Oxford en 1891, ejerce en Bombay durante dos años. En Sudáfrica se relaciona con grupos de defensa de los hindúes emigrados que luchan contra los boers. Es influido por la doctrina jainista de la no-violencia y por el pacifismo de **León Tolstoi**. Funda el semanario *Indian Opinion* (1904) que resume su ideología de la fidelidad absoluta a los ideales de la propia conciencia hasta llegar al punto de la desobediencia civil dentro de los límites de la no-violencia.

Sus mayores colaboradores fueron: Motilal Nehru, el PANDIT Jawaharlal Nehru, quién llegó a ser el Primer Ministro luego de la independencia del país, el sacerdote católico Charles F. Andrews, el SARDAR Vallabhbhai Patel, C. R. Das, y Mohamed Ali Jinnah, quién produjo la división de la India en dos naciones separadas por la religión, y luego llegó a ser el Gobernador General de Pakistán.

Recibe la influencia del movimiento nacionalista hindú, iniciado a comienzos de siglos, realiza el primer Congreso Panindio en 1905. Detenido varias veces en Sudáfrica, regresa a la India en 1915.

Tras la Primera Guerra Mundial y cuando el gobierno inglés decide continuar su dominio sobre la India, comienza su primera campaña de desobediencia civil en 1919, bajo la ideología del *Satyagraha* o resistencia pasiva como un medio de conseguir la aspiración nacionalista del autogobierno. Su boicoteo a los productos importados fomenta la industria de telas hindúes, a través del uso de la rueca.

Después de la matanza de Amritsar en Abril de 1919, incrementa su campaña de resistencia pasiva. Encarcelado en 1921 y liberado tres años más tarde. En 1924 dirige el partido del Congreso, que lucha contra los ingleses; es encarcelado de nuevo en 1930 en una protesta antibritánica y en 1934 fracasa su segunda campaña.

El Parlamento inglés reconoce la representatividad institucional de la India, pero niega así su independencia. Vuelve a su país después de intervenir en la Conferencia de la Mesa Redonda en Londres, es detenido otra vez e inicia un ayuno de seis días, encaminados a mejorar el trato que le dan las autoridades a la casta de los parias. Apresado en 1935, continúa con su movimiento y se radica en Yardhá en 1936. Durante la Segunda Guerra Mundial rechaza el ofrecimiento del imperio británico de crear un gobierno hindú *semiautónomo*. Cuando lideriza el movimiento *India Libre* en 1942, lo confinan con su esposa, quien muere en la prisión.

Negocia con los dos últimos virreyes Percival Wavell y Louis Mountbatten, un acuerdo que sella la independencia de la India en agosto de 1947. Su programa fracasa, porque no logra el apoyo de los musulmanes. Esto produce la división del territorio en Pakistán y la India que actualmente se conoce.

2.2.- ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD DE GANDHI, EN BASE A LOS CUATRO RASGOS ESCOGIDOS.

Gandhi no fue un teórico; sus principios resumen sus propias necesidades y el ambiente que lo rodea. De hecho, como expresa Nanda: **"es difícil acceder a los eventos de su vida sin entender las ideas que lo inspiraron como la religión, la moral, la política, o la economía y sin referencia de su propia vida"** (Nanda, 1968 pág. 13).

Es Gandhi un idealista ingenuo o un estafalario supersticioso al que, simplemente, las cosas le salieron bien? Las apariencias engañan! Ni uno de sus gestos, ni una de sus costumbres, ni un detalle en su indumentaria, se deben al azar; cada uno ha sido meditado durante días o años. Su inteligente actuación le sitúa por encima de todos sus contrincantes. Su resistencia no-violenta es el arma más eficaz con que cuenta un país inmenso, pobre y desarmado. Sabe perfectamente cuando es útil su ayuno o la movilización de las masas y cuando no conseguirá nada.

Está siempre dispuesto a ayudar a sus rivales, desconcertados y frecuentemente emocionados por su conducta. **"Es seguramente -sin serlo- el más ejemplar cristiano de los últimos tiempos; quizá por ello Juan Pablo II confiesa que el largometraje *Gandhi* es la película que más le ha impresionado"** (Muy Interesante 1988, No. 32).

2.2.1.- RASGO: VIGOR.

Se puede evidenciar que Gandhi fue en todo momento una persona excesivamente enérgica, esto se puede evidenciar a través de los muchos actos políticos en los que se vio envuelto; uno de ellos fue la famosa **Marcha de la Sal**, la cual surgió como una forma de desobediencia civil (dentro de la ideología del Mahatma), ya que el Gobierno era el único que podía explotar las salinas; esta marcha partió desde la aldea de Ahmedabad el 12 de Marzo de 1930, Gandhi, junto a 78 personas marcharon una distancia aproximada de 350 Kilómetros. "Marchamos en nombre de Dios" (**Gandhi 1930, c.p. Fischer 1983**).

Esa marcha se dirigió hacia el sur de la India, caminaban un promedio de 15 Kilómetros por día, así al cabo de 24 días de marcha, llegaron al mar de Dandi, **"su pequeño grupo inicial se había convertido en ejército no violento de varios millares de personas"** (Fischer, 1983 pág. 160). Es de destacar esta proeza, ya que al momento de esta marcha, Gandhi tenía 61 años.

"La función de un resistente es provocar la respuesta" (Gandhi, 1935 pág. 364).

2.2.2.- RASGO: SOCIABILIDAD.

Como se explicó anteriormente, la sociabilidad es un rasgo bastante exacerbado en **Gandhi**, defensor hasta la muerte de la distinción entre clases sociales, pero a la vez **Gómez** indica que:

"La India no ha hallado la madurez que tal separación exige: se le opone, entre otras circunstancias, una estructura social injusta y defectuosa, que admite la existencia infrahumana de los 'intocables' y los 'parias'. Gandhi (...) cree en la necesidad de las castas más las limita a cuatro (...) entre las que rechaza las jerarquizaciones y los privilegios, porque las concibe dentro de un orden para el reparto armónico de las tareas sociales" (Gómez, 1959 pág. 666).

Esto lo expresa **Gandhi**, debido a que el nunca quería que su pueblo sufriera por los errores que pudieran cometer sus líderes. Muchos años después dirá:

"Espero ardientemente extinguirme antes de que un nuevo conflicto ensangrienta la Tierra, y apelo a los afortunados poseedores de una inteligencia superior para que eviten esta trágica catástrofe" (Gandhi, 1947 c.p. Gómez, 1959).

El **Mahatma**, temiendo una posible III Guerra Mundial, dio estas declaraciones, pensando no sólo en sus compatriotas, sino también en los millones de habitantes que poblaban la Tierra para ese momento.

Pero, a Gandhi siempre le molesto la falta de solidaridad de su pueblo:

"Sin embargo, al colaborar en dicha tarea conocí amargas experiencias. Vi que no era tan fácil contar con la ayuda de la colectividad para que cumpliera su deber como para reclamar sus derechos. En algunos lugares se me insulto y en otros fui recibido con una cortes indiferencia. (Gandhi 1903, pág. 216).

En base a la protección de su pueblo, **Gandhi** diseña la campaña de Desobediencia Civil, pero **"gradualmente; sabe que no esta todavía lo suficientemente preparado y no quiere aflojar las bridas antes de estar seguro de que el pueblo ha conquistado el dominio de si mismo"** (Romain, 1972).

Fue tanto su amor a su prójimo, que en Sudáfrica, cuando comenzaba a desarrollar las ideas acerca de la no-violencia, estalló la guerra del Imperio contra los Zulús, y luego contra los Boers, durante este tiempo, **Gandhi** desarrolló una labor humanitaria al crear un equipo de camilleros voluntarios, durante la guerra Zulú, fue oficial del cuerpo de camilleros; y durante la guerra Bóer, presto servicio como ayudante subintendente de los camilleros, cabe destacar que este equipo estaba integrado sólo por hindúes, los cuales se encontraban marginados en Sudáfrica. Aquí el **Mahatma** les enseñó que no hay que aprovecharse de los enemigos cuando estos flaquean, para así obtener beneficios de ellos.

Llegó a ser tan grande el amor que tenía el **Mahatma Gandhi** por el pueblo, que a un simple llamado de él, la población hacia lo que le indicase el maestro. Mayor muestra de Sociabilidad no se ha visto en los últimos tiempos, hasta el punto de que ha sido comparado con el mismo **Jesucristo**.

2.2.3.- RASGO: ORIGINALIDAD.

Fue **Gandhi**, un hombre que supo utilizar elementos propios y de otras personas, las cuales no lo conocieron, pero supieron hacer cosas que quedaron para la posteridad, y que el Mahatma supo utilizar sabiamente.

De **John Ruskin** que quién consume demasiado roba a otro la comida y le sorprende su

alta valoración por el trabajo manual. De **Jesucristo** (el príncipe de la resistencia pasiva) toma este concepto. En **Henry David Thoreau**, **Gandhi** redescubre el concepto de desobediencia civil, pero a nadie admira tanto como al

vegetariano **León Tolstoi**, capaz de abandonar sus riquezas para vivir sencilla y frugalmente, dedicado a educar a los campesinos y a defender la objeción de la conciencia.

"Gandhi no tarda en poner en práctica aquello con lo que sólo especulan" (Muy Interesante 1988, No. 32).

Gandhi, rebasado por sus propios partidarios, busca la reconciliación mediante formas originales de resistencia: cursa las ordenes de no pagar los impuestos y de fabricarse la sal, cuyo monopolio se ha reservado al Gobierno, y emprende hacia el mar una peregrinación de 350 Kilómetros para recoger en un acto simbólico, agua salada, que procesionalmente transporta al interior.

2.2.4.- RASGO: RESPONSABILIDAD.

La responsabilidad en **Gandhi** fue una característica bastante relevante, ya que siempre estuvo pendiente de crear nuevas ideas, este rasgo tiene que mucha relación con el rasgo sociabilidad, siempre Gandhi estuvo pendiente de asumir las consecuencias de todas sus acciones.

Siempre fue consecuente cuando decidía hacer sus ayunos, ya que no lo dejaba hasta que cumpliera su objetivo, lograr la paz, o que alguna política del gobierno fuera cambiada.

El pueblo de la India quería a Gandhi, ya que a un solo mandato de él, toda la población se inclinaba a sus pies.

BIBLIOGRAFIA

ADAIR, J. (1990) Líderes, no jefes. Bogotá: Legis.

ATTENBOROUGH, R. (1982) Gandhi. Los Angeles: 20th Century Fox.

BALESTRINI, M. (1987) Procedimientos técnicos de la investigación documental. Caracas: Panapo.

BASS, B. (1983) Stogdill's Handbook of leadership. Boston: Free Press.

BENNIS, W., NANUS, B. (1985) Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogotá: Norma.

CARTWRIGHT, D., ZANDER, A. (1971). Dinámica de grupos. Investigación y teoría. México: Trillas.

CLARK, K., CLARK, M. (1990) Measures of Leadership. New Jersey: Leadership Library of America, Inc.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1984). Madrid: Espasa-Calpe.

DICCIONARIO DE CIENCIAS DE LA CONDUCTA. (1986) México: Trillas.

DESSLER, G. (1979) Organización y Administración. Enfoque situacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

DE VICENTE, E. (1988) Gandhi: el faquir que cambió la Historia. Muy Interesante. Año 3, No.32. Bogotá: Cinco.

ECO, U. (1982) Como se hace una tesis. Buenos Aires: Gedisa.

FIERRO, A. (1986) Personalidad. Sistema de Conductas. México: Trillas.

FISCHER, L. (1983) Gandhi. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.

GANDHI, M. (1973) La Historia de mis Experimentos con la Verdad. Buenos Aires: Kraft.

- GIBSON, P., IVANCEVICH, M., DONELLY, L.** (1990) Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso. México: McGraw-Hill.
- GOMEZ, P.** (1989) Forjadores del Mundo Moderno V. II y III. Barcelona: Planeta.
- GORDON, L.** (1972) Manual del Perfil e Inventario de la Personalidad. México: El Manual Moderno.
- KOTTER, J.** (1990) El factor liderazgo. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- MAJUMDAR, R.** (1976) Reading's in Political History of India. New Delhi: B.R. Publishing Corporation.
- MOWAT, C.** (1980) Historia del Mundo Moderno V. XII Universidad de Cambridge. Barcelona: Ramón Sopena.
- NANDA, B.** (1968) Mahatma Gandhi. A Biography. New Delhi: Allied Publishers Private Limited.
- NIXON, R.** (1983) Líderes. Barcelona: Planeta.
- ROMAIN, R.** (1972) Gandhi. Buenos Aires: La Pléyade.
- VROOM, V., JAGO, A.** (1990) El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las Organizaciones. Madrid: Díaz de Santos, S.A

Palabras Clave: Gandhi, Liderazgo, India.

Trabajo realizado por:

OSWALDO E. RAMIREZ COLINA

osram@telcel.net.ve

NEGOCIACION COLABORATIVA Y MEDIACION

CONFLICTO.

- Actitudes y creencias

El conflicto a menudo se asocia con muchos sentimientos negativos y experiencias negativas

Analizar la conducta generalmente se asocia con encontrar fallas y juzgar.

En toda organización siempre se presentan conflictos, pero eso no debe asustarnos ya que los conflictos cuando se resuelven bien ayudan a aprender y crecer.

- Conceptos básicos

La disposición a examinar la propia conducta frente al conflicto puede fortalecerse concentrándose en tres convicciones centrales.

El conflicto es parte natural de la interacción social. Todos vivimos conflictos. Aceptada esa creencia, la idea de que uno es malo por estar involucrado en conflictos pierde fuerza y se hace más fácil ahondar en las propias experiencias de conflicto.

Una puede elegir las conductas y la actitud que utiliza frente al conflicto en cada evento.

El conflicto puede ser productivo y beneficioso.

- Definiciones de conflicto

Hay muchas definiciones de la palabra conflicto. Deutsch dice que "el conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Hocker y Wilmot lo definen como "una pugna expresada al menos entre dos partes interdependientes que perciben objetivos incompatibles, recursos limitados y la interferencia de la otra parte en la obtención de sus objetivos".

Nuestras asociaciones personales con el término conflicto tienden a reflejar experiencias y revelar supuestos negativos acerca del conflicto, como algo que se debe evitar, si no eliminar.

Nuestros sentimientos, pensamientos, reacciones físicas y conductas en torno al conflicto surgen, al menos en parte, de las creencias, supuestos y experiencias con los que fuimos criados.

Tomar conciencia de que existen distintas maneras de ver un conflicto puede evitar que nos quedemos trabados en una sola visión improductiva.

Un conflicto es una situación de desequilibrio. Hay conflictos intrapersonales, interpersonales, intragrupal, intergrupales. Los primeros atañen a la persona en particular. Los restantes convocan a dos o más personas en desacuerdo. Este desacuerdo puede darse porque deben compartir recursos escasos o realizar actividades con las que no están de acuerdo, pero también porque no comparten las ideas o valores.

Cuando aparece un conflicto se pueden dar dos tipos de actitudes:

Una actitud pasiva, aceptándolo con resignación. Esta parálisis puede estar dada por el miedo ante una situación nueva.

Una actitud activa, que hace posible entender el problema y tratar de llegar a un acuerdo.

Es a partir de esta postura activa que para superar el conflicto podemos pensar en negociar

- Distintas maneras de analizar el conflicto.

Hay cinco maneras de ver un conflicto:

1) Orígenes. 2) Fuentes. 3) Tipos. 4) Creencias. 5) Postura.

Preguntas claves:

1. Orígenes

¿Quiénes son las partes en este conflicto? ¿Cómo se las puede caracterizar?

¿Entre quiénes es el conflicto?

¿Cuáles son las partes involucradas?

2. Fuentes

- ¿Cuál es el motivo del conflicto? ¿Cómo se lo puede describir en general?
- ¿Cuáles son algunos de los elementos básicos que dan origen al conflicto?
- ¿Algunas de estas pueden ser divididas en subcategorías?
- ¿Cómo se pueden agrupar para lograr una mayor comprensión?

3. Tipos

- ¿El conflicto se basa sólo, o en gran medida, en una percepción equivocada o un malentendido?
- ¿El conflicto existe objetivamente, en condiciones dadas?
- ¿El conflicto depende de condiciones que se pueden modificar fácilmente?
- ¿El conflicto expresado es realmente el conflicto central?
- ¿El conflicto se expresa entre las partes indicadas?
- ¿El verdadero conflicto está sumergido, no ocurre aún?

4. Creencias

- ¿Qué creen las partes que puede suceder?
- ¿Qué afecta nuestra manera de ver las soluciones potenciales de conflictos?

5. Postura

- ¿Qué tratan de satisfacer las partes en conflicto?
- ¿Cómo podemos caracterizar lo que dicen que quieren?

COMUNICACIÓN.

▪ Definición

La comunicación es más que palabras, son gestos, la postura de las personas, la ubicación de muebles y personas en un lugar, el arreglo del lugar, y también, la música, la danza, las costumbres que nos hablan de las personas y podríamos seguir...

Nos comunicamos con grupos, con otras personas, con nosotros mismos.

▪ Medios de comunicación

La comunicación se da a través del cara a cara o a través de medios, como ser: la radio, los diarios, la televisión, etc.

Cuando nos comunicamos...

- *establecemos contacto con alguien,
- *transmitimos un mensaje,
- *expresamos nuestras experiencias, ideas y sentimientos,
- *percibimos las necesidades y problemas de los otros,
- *transformamos la realidad que nos rodea.

▪ Interferencias en la comunicación

Según Fisher y Ury hay tres grandes problemas en la comunicación:

El primero es que las partes pueden en realidad no estar hablándose de un modo comprensible.

El segundo problema en la comunicación es un problema de atención. Es decir, aunque las partes se hablen, puede ser que ninguna escuche lo que dice la otra.

El tercero es el de la malinterpretación. Esto es tanto un problema de transmisión como de recepción.

▪ Herramientas para mejorar la comunicación:

- Técnicas de escucha activa

Escuchar activamente es una técnica de comunicación esencial para una resolución productiva de conflictos.

Quien lo hace, usa las conductas no verbales (tales como el contacto visual y los gestos) así como las conductas verbales (tono de voz, preguntas abiertas, reformulación, síntesis) para demostrar a la persona con quien habla que está prestando atención.

- Preguntas abiertas

Otro aspecto de la escucha activa es la clarificación del significado para obtener información adicional y asegurarse de que uno entiende cuáles son las necesidades y los intereses del otro.

Las preguntas abiertas, es decir, preguntas que no pueden contestarse con un simple si o no, logran más información.

- Sintetizar

Hacer síntesis, otro aspecto esencial de la escucha activa, significa reformular la información que ha oído repitiendo los puntos más importantes y descartando la información extra.

Hacer síntesis también incluye reflexionar sobre sentimientos que ha percibido. Sintetizar permite evaluar los avances, ofrece la posibilidad de unir ideas y datos, y da la base para continuar la discusión.

- Reencuadrar

Es el procedimiento de usar el lenguaje para alterar la manera en que cada persona o parte en un conflicto conceptualiza actitudes, conductas, cuestiones e intereses o define la situación. Al poner las cosas en términos más neutrales, reencuadrar puede ayudar a disminuir las actitudes defensivas, aumentar la comprensión y reducir la tensión. El reencuadre puede suavizar las demandas, identificar intereses subyacente y eliminar de la comunicación emociones y frases cargadas de valoraciones.

El reencuadre puede incluir:

*Cambiar la persona que transmite el mensaje.

*Cambiar la sintaxis o las palabras del mensaje.

*Cambiar el sentido de una frase al ampliarlo o reducirlo y quitar la atención de las posiciones centrándola en los intereses.

*Cambiar el contexto de la situación identificando terreno común y minimizando las diferencias.

- Mensajes con "yo"

Uno de los desafíos de la comunicación es hablar de una manera que pueda ser entendida correctamente por quien escucha. Esto requiere transmitir no sólo datos sobre la situación, sino también sentimientos.

Mensajes de tres partes en primera persona (respuesta emotiva, acción, razón) dan un marco para comunicar tanto significados como emociones.

PROCEDIMIENTOS ALTERNATIVOS EN LA RESOLUCION DE CONFLICTOS.

▪ **Negociación colaborativa: el proceso de negociación en colaboración**

La negociación es la resolución de problemas y/o negociación voluntaria, llevada a cabo directamente entre las partes para llegar a un acuerdo conjunto sobre preocupaciones comunes.

Este dispositivo está planteado como un instrumento capaz de ayudar a evitar conflictos o contemplarlos como una oportunidad.

Permite diagnosticar el grado de conflicto existente en sus vidas y mejorar sus habilidades para la negociación, también suavizar las situaciones hipotéticamente más tensas y preparar el camino para una relación más satisfactoria y pacífica con los demás.

Qué es negociar?

-Es tomar en cuenta los intereses de cada parte dentro de lo posible.

-Resolver los conflictos de intereses con igualdad y equidad.

-Tener en cuenta los intereses de los otros.

El objetivo tiende a que el resultado de la negociación sea durable en el tiempo.

La negociación colaborativa es un procedimiento basado en el consenso, la colaboración y la actitud constructiva frente al conflicto, hace al ejercicio de una práctica democrática en la vida cotidiana y significa ser protagonista en la resolución de los desacuerdos.

En la negociación las partes que se encuentran para negociar se reúnen para enfrentar juntos el problema y encontrar una solución por consenso.

1. Acordar negociar. No negociar en base en posiciones.

Los participantes indican su voluntad de trabajar juntos hacia una solución, así como su interés en escuchar el punto de vista del otro.

Es conveniente que la negociación no esté basada en la posición que cada uno tiene porque:

Pone en peligro una relación.

Se enfrentan distintas voluntades.

Retardan el acuerdo.

Es más difícil si hay muchas partes.

Sólo ser amable no es la solución.

2. Recoger puntos de vista.

Mientras una de las partes explica su punto de vista del problema, la otra usa las técnicas de escucha activa como la atención no verbal, hacer preguntas de aclaración y hacer síntesis de datos y sentimientos. Esa es la etapa en la que es importante identificar las necesidades e intereses subyacentes del otro.

Separar las personas del problema; ponerse en el lugar del otro; escuchar más y hablar menos.

3. Descubrir intereses comunes.

Concentrarse en los intereses de las dos partes:

Preguntar por qué y por qué no

Qué hay detrás de las posiciones

Ser duro con el problema pero suave con las personas.

Encontrar intereses comunes implica intercambiar información acerca de lo que necesita el otro y por qué lo necesita, así como escucharse mutuamente y sintetizar lo que el otro necesita y por qué.

4. Crear opciones en las que todos ganan

Este no es el momento de buscar la respuesta mejor, más bien es el momento de generar un gran número de respuestas potenciales, trabajando juntos. Inventar opciones de mutuo beneficio:

generar una amplia gama de opciones.

esquivar las diferencias de interés y expectativas

5. Evaluar opciones y crear un acuerdo.

Los acuerdos tienen que basarse en criterios objetivos que las dos partes acepten. Una vez acordado el paso final en la negociación en colaboración es la formalización del acuerdo que expresará con claridad detalles de implementación para evitar malentendidos.

RECOMENDACIONES

- no ceder ante la presión, puede ceder ante la razón.
- estar abierto para razonar.
- tener objetivos claros, qué es lo que necesito? También plantearse qué es lo mínimo que sería aceptable para tener un margen de negociación.
- tener en cuenta el contexto, el entorno, la situación general.
- tratar de ponerse en el lugar del otro, pensar qué cosas le llevan a actuar de esa manera, tratar de comprender sus objetivos.
- no apurarse, en caso de tener dudas no tomar una decisión. Esperar. Suspender la reunión para otro día, y dar tiempo para que todos piensen mejor qué alternativas hay.
- preparar la reunión de negociación. No esperar hasta último momento para pensar.
- escuchar al otro y respetar la importancia que tiene el conflicto para el otro. Se trata de enfrentar el problema no a la persona.
- aprender a escuchar y controlar las emociones.
- realizar una lluvia de ideas, para ver posibles alternativas. Esto no significa que las ideas propuestas deban ser necesariamente la decisión a tomar.
- tener buena comunicación, escuchar atentamente y reconocer lo que dicen (muchas veces la otra parte nos hace una buena propuesta y nosotros ni la escuchamos y seguimos disintiendo)

- tener en cuenta la repercusión en el futuro de los acuerdos asumidos ahora o de los conflictos que se generen si no se llega a un acuerdo.

Mediación. Mediación informal y mediación formal

La mediación es un proceso en el cual una tercera parte neutral asiste a dos o más partes a llegar a un acuerdo voluntario acerca de sus diferencias.

El mediador será el encargado de crear un clima de colaboración, de reducir la hostilidad y de conducir el proceso a su objetivo.

La mediación formal es la que tiene carácter obligatorio previo al inicio de un juicio. En cambio en la mediación informal es la convocada espontáneamente.

La mediación resulta especialmente interesante en contextos donde los involucrados en el conflicto mantienen un vínculo continuo ya que permite restablecer la comunicación entre quienes seguirán relacionados en el futuro.

Se dice que la mediación es un método alternativo de resolución de conflictos, aunque existe una corriente de opinión que lo llama método adecuado, ya que sólo de esta forma el conflicto se resuelve.

El objetivo de la mediación no es llegar a un acuerdo, lo importante es que las partes se puedan comunicar, aclarar situaciones, entender lo que su actitud o conducta genera en los otros y si existe la posibilidad llegar a un acuerdo.

La mediación efectiva se basa en cuatro principios fundamentales:

Entendimiento y apreciación de los problemas que confronta a las partes.

Dar a conocer a las partes el hecho de que el mediador conoce y aprecia sus problemas.

Creación de dudas en las partes acerca de la validez de las posiciones asumidas con respecto a sus problemas.

Sugerencia de enfoques alternativos que puedan facilitar el acuerdo.

Estos conceptos surgen del proyecto de negociación colaborativa de la Universidad de Harvard:

1. posición: es lo que la parte pide.
2. interés: es lo que la parte necesita.
4. opción: son las diferentes formas de solución al problema.
5. criterios objetivos o estándares: elementos externos a la voluntad a fin de poner límites al campo de la negociación.
6. M.A.A.N. (mejor alternativa al acuerdo negociado): la mejor solución que las partes puedan obtener en caso de no llegar a un acuerdo negociado.

El gran desafío es cómo, a través de este proceso, se pueden abordar los conflictos constructivamente.

Debemos reemplazar una actitud adversarial (Ud. en contra de mí) por una perspectiva cooperativa de trabajo en conjunto para resolver problemas comunes.

Los objetivos:

1. Construir un sentido más fuerte de cooperación y comunidad.
2. Mejorar el ambiente de convivencia y la disminución de la tensión y la hostilidad.
3. Desarrollar el pensamiento crítico y las habilidades en la solución de problemas.
4. Incrementar la participación y desarrollar las habilidades de liderazgo.
5. Resolver disputas que interfieren en el desarrollo de las actividades cotidianas.
6. Favorecer el incremento de la autoestima en cada uno de los miembros grupales.
7. Facilitar la comunicación y las habilidades para la vida cotidiana.

La teoría de estrategias frente al conflicto postula que los participantes en un conflicto tienen normalmente dos objetivos: conseguir sus fines y mantener una buena relación con la otra persona.

Cuando estos dos objetivos se consideran conjuntamente aparecen cinco estrategias de conflicto:

- Retirada: renunciar a sus fines y a su relación.
- A la fuerza: asegurarse que obtiene el objetivo sin importarle la relación.
- Afabilidad: mantener la relación a pesar de perder su objetivo.
- Compromiso: renunciar a parte del objetivo para mantener la relación.
- Negociación integrada: intentar llegar a un acuerdo que satisfaga las necesidades de ambas partes, consiguiendo con ello el objetivo de cada uno y manteniendo una relación en buenos términos.

ETAPAS.

- Sesión conjunta.

Crear el escenario, generar confianza y buscar información.

En estas sesiones, las partes dan información sobre las cuestiones que son el centro de la disputa y sobre sus necesidades, preocupaciones, posiciones e intereses, en presencia de la otra parte y el mediador.

- Reunión de evaluación.

El mediador se toma un tiempo sin las partes para diseñar una estrategia para la siguiente sesión. Se repasan las cuestiones en juego: ¿Qué sabemos? ¿Qué necesitamos saber?

- Sesión individual.

El mediador se reúne con cada una de las partes por separado para descubrir áreas de acuerdo. El propósito es recoger información, se identifican los intereses, se desarrollan opciones.

- Sesión conjunta.

Momento de cierre en donde se van especificando las opciones y se consideran alternativas a un acuerdo. Aquí se clarifica los puntos de acuerdo, se explicita lo no acordado. Si es viable se establece por escrito el acuerdo.

Bibliografía.

- Anzieu, D. / Yves Martin, J. **La dinámica de los grupos pequeños**. Ed. Biblioteca Nueva. Madrid. 1997.
- Fisher, R. / Ury, W. / Patton, B. **Sí ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder**. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires. 1996.
- Girard, K. / Koch, S. **Resolución de conflictos en las escuelas. Manual para educadores**. Editorial Granica. Buenos Aires. 1997
- Maisonneuve, J. **La dinámica de los grupos**. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. 1996.

Síntesis realizada por la profesora Bárbara .Arlia

SÍNTESIS DE BIOGRAFÍA Y PENSAMIENTO

David Bohm

David Bohm Inglés. Doctorado en física por la Universidad de Berkeley logró notoriedad con su obra *Totalidad y orden implicado*, donde explora el concepto de la unidad del universo por medio del llamado "orden implicado" que se encontraría presente en todos los seres y las cosas. Su relación espiritual con Krishnamurti, sus estudios pioneros al lado de Einstein, así como el trabajo conjunto que ha sostenido con Pribram en la construcción de la teoría holográfica (en 1971 propuso un modelo holográfico del universo que se ajustaba de una manera sorprendente con la teoría del cerebro holográfico propuesto por Pribram en 1969) se han evidenciado como significativas en el rumbo que han tomado sus investigaciones. Otras obras: En conjunto con David Peat: *Ciencia orden y creatividad. Las raíces creativas de la ciencia y la vida.*

Dice Bohm: "La mecánica cuántica y la relatividad han demostrado el fracaso del orden mecanicista y necesitan otro orden, que yo llamo implicado. Corre paralelo a lo que hemos observado en la mente, por lo que resulta posible establecer una relación entre estos dos ámbitos. El místico puede sentir la inmanencia o la trascendencia de la totalidad, (...) y encuentra muy difícil hablar de ambas, a no ser en términos poéticos o simbólicos. Uno de estos enfoques es no decir nada, lo que contribuye poco a satisfacer la necesidad que tiene la humanidad de una nueva percepción. Así que si podemos hallar un lenguaje en el que la mente y materia se contemplen como pertenecientes al mismo orden, resultará posible examinar inteligentemente esta experiencia".

Nueva perspectiva de la realidad

The Brain/ Mind Bulletin

El neurólogo Karl Pribram, de la Universidad de Stanford, y el físico David Bohm, de la Universidad de Londres, han adelantado teorías que, en tñmbien, parecen dar cuenta de toda experiencia trascendental, de los acontecimientos paranormales e incluso de las rarezas perceptivas «normales». Las implicaciones para cualquier aspecto de la vida humana, así como para la ciencia, son tan profundas que hemos dedicado un número a este tema.

Con estos avances se cumplen predicciones que la tan esperada teoría:

- 1ro deduciría de las matemáticas teóricas y
- 2do establecería lo «sobrenatural» como parte de la naturaleza.

La teoría, resumida, viene a decir esto:

"Nuestros cerebros construyen matemáticamente la realidad «concreta» al interpretar frecuencias de otra dimensión, una esfera de realidad primaria significativa, pautaada, que trasciende el espacio y el tiempo. El cerebro es un holograma que interpreta un universo holográfico."

Los fenómenos alterados de la conciencia (que reflejan estados modificados del cerebro) **pueden deberse a una armonización literal con la matriz invisible que genera la realidad «concreta»**. Esto tal vez permita la interacción con la realidad a un nivel primario, dando así cuenta de la precognición, de la psicokinesis, de la distorsión temporal, del aprendizaje rápido... y la experiencia de la «*unidad con el universo*», la convicción de que **la realidad ordinaria es una ilusión, las descripciones de un vacío paradójicamente lleno**, como en el dicho taoísta: «*Lo real es vacío y lo vacío es real*».

Las personas interesadas en la conciencia humana han estado hablando durante varios años del «paradigma emergente», una teoría integral que recogería toda la maravillosa vida salvaje de la ciencia y del espíritu. He aquí, al fin, una teoría que casa la biología con la física en un sistema abierto: el paradigma paradójico y sin fronteras que nuestra ciencia esquizofrénica ha estado pidiendo a gritos.

En el libro *You and Your Brain*, publicado en 1963, Judith Groch observó que los acontecimientos paranormales podían ignorarse precisamente porque no convenían al marco de nuestro conocimiento. Einstein, incapaz de reconciliar las inconsecuencias de la física de Newton, «abrió una puerta teórica a través de la cual los científicos se lanzaron en persecución de un conocimiento situado al otro lado». Groch dio a entender que el cerebro se hallaba a la espera de su Einstein.

Es apropiado decir que este paradigma radical, satisfactorio, ha surgido de Pribram, neurocirujano e investigador del cerebro, amigo del maestro de zen occidental Alan Watts... y de Bohm, físico teórico, amigo íntimo de Krishnamurti y antiguo colaborador de Einstein.

¿Qué es la holografía?

La holografía es un método de fotografía sin lente en donde el campo de onda de luz esparcido por un objeto se recoge en una placa como patrón de interferencia. Cuando el registro fotográfico —el holograma— se coloca en un haz de luz coherente como el láser se regenera el patrón de onda original. Aparece entonces una imagen tridimensional. Como no hay ninguna lente de enfoque, la placa aparece como un patrón absurdo de remolinos. *Cualquier trozo del holograma reconstruirá toda la imagen.*

El holograma como modelo de una nueva descripción de la realidad.

El físico David Bohm dice que *el holograma es el punto de partida de una nueva descripción de la realidad: el orden plegado.* La realidad clásica se ha centrado en manifestaciones secundarias —el aspecto *desplegado* de las cosas—, y no en su fuente. Estas apariencias se abstraen de un flujo intangible, invisible, que no se compone de partes. Se trata de una interconexión inseparable. ***Bohm dice que la ciencia que pretende separar el mundo en sus partes no puede descubrir las leyes físicas primarias.***

Existen implicaciones interesantes en un paradigma que dice que ***el cerebro utiliza un proceso holográfico para hacer abstracciones de un dominio holográfico.*** Los parapsicólogos han buscado en vano la energía que puede transmitir la telepatía, la psicokinesis, la curación, etcétera. ***Si estos sucesos provienen de frecuencias que trascienden el espacio y el tiempo, no tienen por qué ser transmitidos. Son potencialmente simultáneos y están en cualquier parte.***

Los cambios efectuados en los campos magnéticos, electromagnéticos o gravitacionales y los efectuados en los patrones eléctricos del cerebro no serían sino manifestaciones superficiales de factores subyacentes aparentemente inconmensurables. J. B. Rhine, pionero de la parapsicología moderna, no creía que pudiera encontrarse una energía. El psicólogo Lawrence Le Shan, autor de *Alternative Reality*, cree que la energía es un concepto menos útil en la curación psíquica que cierta fusión de identidad, tal vez una resonancia.

Las Condiciones del Diálogo según David Bohm

Concebimos al Diálogo como un proceso de generación de sentido y de construcción de significados comunes entre actores individuales y colectivos. ***David Bohm define al Diálogo como "una corriente de significado que fluye entre, dentro y a través de los [actores] implicados..y este significado compartido es el aglutinante, el cemento que sostiene los vínculos entre las personas y las sociedades"*** El diálogo, dice también: ***"proviene de la palabra diálogos cuyo prefijo <di>, no significa dos sino <a través de>".*** El Diálogo, entonces, ***es el resultado de un proceso de cooperación y de trabajo conjunto para construir un significado común a los interlocutores.***

En este proceso de comunicación, cabe destacar la importancia asignada a la construcción interpersonal y colectiva de significados comunes que hacen posible la materialidad del Diálogo; más allá de la recta intencionalidad, reclamada por algún discurso ingenuo de la política, como condición suficiente para asegurar la confiabilidad del "buen diálogo".

El Diálogo no es un ejercicio contemplativo sino generativo; en consecuencia, existe diálogo cuando ese significado compartido logra transformar el pensamiento colectivo. ***"el diálogo busca penetrar en el proceso de pensamiento y transformar el proceso del pensamiento colectivo.*** Ciertamente no hemos prestado mucha atención al pensamiento como proceso. En consecuencia, nuestro objetivo no es dialogar en el sentido de intercambio de información, sino ***transformar a través del diálogo***; es decir, de la construcción de nuevos significados que integren expectativas diferentes y aun contradictorias. Tal es el desafío que aparece en la superficie del proceso del diálogo en nuestra sociedad.

Dice David Bohm: ***"el diálogo no está vinculado a la verdad sino al significado y éste no es resultado de una opción individual sino de una construcción social."*** No es otra cosa el fundamento de la cultura cuando aludimos a ella como el espacio del significado construido en torno a valores y creencias que obran como

referencia de la dinámica social. Toda organización social es, de modo directo, la expresión de un significado compartido y cuando éste se diluye, tenemos una sociedad vaciada de sentido con instituciones huérfanas de significado y con la violencia como mecanismo privilegiado para la realización de la voluntad individual o colectiva.

Los cambios producidos en la sociedad son analizados por lo general en lo político, social, económico y cultural, pero no se tiene en cuenta esa otra dimensión esencial del cambio que es la que impulsa las tendencias observables en otros campos y que es el cambio en la dimensión ética de la vida social, tanto en lo público como en lo privado.

La dimensión ética es un amplio y complejo ámbito de discusión y resolución de conflictos. Lo que se nos exige es reconocer que los mismos no deben ser asumidos ni desde la violencia ni desde el autoritarismo, sino por el contrario, de lo que se trata es de favorecer el diálogo y la argumentación como los instrumentos adecuados para resolverlos.

Hay una responsabilidad individual y social, sobre todo en materia de comunicación entre los hombres, ya que su campo de acción alcanza todo el de la actividad humana. La ética ofrece caminos y fundamentos para que cada persona en relación con los otros, en sociedad, pueda analizar y decidir desde el punto de vista moral las acciones situacionales concretas. ***Esta propuesta ética potencia el diálogo como la posibilidad que tenemos los hombres de entendernos y de dar respuestas solidarias y responsables a la compleja trama social.***

Diálogo, comunicación son, sin duda, categorías vigentes y actuales en todos los órdenes. De hecho el propio lenguaje sirve para establecer, en un cierto número de niveles privados y públicos, espacios de acción común. Nos interesa ver como el diálogo potencia o puede potenciar comunidades de comunicación de toda índole. Que permite desde la diferencia abrirse a la integración, es decir desde una identidad disciplinar "X" (recorte de un universo de saber) a la actitud dialogante capaz de reconocer puntos de vista disciplinares y la necesidad de complementariedad en pos de construir una visión más totalizante e integradora.

Bohm aborda el tema de la etimología de las palabras comunicación y diálogo. Comunicación se deriva del latín commune y del sufijo ie que significa hacer. Por lo que ***uno de los significados del término comunicar, es el de "hacer común"***. Por su parte diálogo proviene de la palabra griega compuesta de la raíz logos, que significa palabra y el prefijo DIA que ***significa "a través de"***. La imagen que nos proporciona esta etimología ***sugiere la existencia de una corriente de significado que fluye entre, dentro y a través de los implicados.***

El diálogo hace posible la presencia de una corriente de significado en el seno de una "comunidad", a partir de la cual puede emerger una nueva comprensión, algo creativo que no se hallaba en el momento de partida.

Pero, si bien nadie duda de la necesidad de comunicarnos, de la importancia del diálogo, si hay obstáculos en las posibilidades para el diálogo. ***¿No será acaso hora de hacernos cargo de ese "hacer común" "a través de"?.*** Esto ***es posible en la conversación entablada con los otros en una comunidad, que genera una experiencia común en la trama de relaciones.*** Es allí donde puedo comprender el sentido y la importancia del desarrollo de mi propia acción, ***al ponerla en relación con los puntos de vista y las concepciones de los otros en una conversación.***

En este sentido, por ejemplo, un autor como Charles Taylor afirma que debemos agentes morales plenamente desarrollados sólo dialógicamente en el intercambio lingüístico cultural con otras personas. Es decir, ***un lenguaje sólo existe y se mantiene en una comunidad lingüística.*** Esto indica que el yo jamás se describe sin referencia a quienes lo rodean; ***la relación esencial entre sujetos es una relación con la comunidad.***

Sabemos lo que queremos en una conversación con interlocutores humanos. El comprender en el lenguaje no se reduce a la captación aislada de un sujeto, sino resulta de una pertenencia y participación en una comunidad; es decir, una conversación desde la cual adquiere sentido para nosotros. Lo que significa afirmar ***que "el yo sólo existe dentro de "redes de interlocución".***

Para ***David Bohm es "compartir un sentido común, aun cuando no estemos completamente de acuerdo; es despertar un tipo diferente de conciencia, una "conciencia participativa".*** Necesitamos aprender a compartir los significados. Una sociedad es una red de relaciones entre personas e instituciones que posibilita la vida

comunal. Pero sólo funcionará si compartimos una cultura, es decir, una serie de significados, valores y objetivos. El significado compartido es el "aglutinante", el "cemento" que sostiene los vínculos entre las personas y entre las sociedades.

Tenemos la necesidad creativa –tanto a nivel individual como colectivo- de funcionar grupalmente de un modo nuevo.

Se trata, nuevamente en términos de Taylor, de mostrar un carácter de la vida humana; su carácter fundamentalmente dialógico

El lenguaje abarca no sólo las palabras sino también " otros modos de expresión por los que nos definimos a nosotros mismos, incluyendo los "lenguajes" del arte, los gestos, el amor". A ellos nos vemos inducidos en el intercambio con los otros.

Podríamos decir que el lenguaje como vehículo de comunicación entre los humanos da fe de dos cosas fundamentales: la necesidad que tenemos unos de otros, y la igualdad básica que nos constituye y debe ser reivindicada como derecho inalienable. La igualdad tiende a concebirse hoy como igualdad de oportunidades, que puede significar también igualdad en el uso de la palabra.

Bohm, dice que ***el objetivo del diálogo no consiste en analizar las cosas, en imponer un determinado argumento o modificar las opiniones de los demás.*** Poco importan, en este sentido, las opiniones personales ya que debemos mantenernos a la misma distancia de todas las opiniones, comenzar a trascenderlas y aproximarnos a una dimensión nueva y más creativa. ***El diálogo "puede servir para hacer algo en común, para crear conjuntamente algo nuevo".***

Desde otro lugar, la llamada "competencia comunicativa" no es sino la capacidad de hablar y dialogar con los demás seres humanos en pie de igualdad. ***El consenso sustituye a la voz del sabio: la unanimidad de los muchos proporciona la seguridad que no tiene el conocimiento individual.*** Es posible utilizar el lenguaje desde una posición de privilegio, para perseguir únicamente intereses propios, es decir, parciales, para dominar al otro. Pero esa acción será injusta.

Lo ético, lo justo, es reconocer que ***nuestro conocimiento no progresa o se enriquece sólo con verdades, sino también, con opiniones, puntos de vista, perspectivas, ideas parciales; motivados todos ellos por deseos y carencias particulares.*** No hay un conocimiento descontextualizado. Por ello el lenguaje tiene que ser medio para la comprensión y la colaboración en el conocimiento de un mundo demasiado complicado para que sea conocido de una vez y de forma definitiva.

En términos de Bohm, "no existe un "camino" a la verdad. En el diálogo compartimos todos los caminos y finalmente nos damos cuenta de que ninguno de ellos es imprescindible." Nadie trata de ganar, porque no estamos jugando contra los demás, sino con los demás.

En definitiva, es preciso pensar en:

- ***La comunicación como la constatación y la prueba de las limitaciones personales.***
- ***La necesidad que tenemos del otro no sólo para sobrevivir, sino para aprender a vivir con mayor dignidad.***
- ***El diálogo como la construcción libre, nueva y común de todos quienes apostamos a una comunidad más justa, más solidaria.***

El diálogo en la nueva oleada creativa

Para David Bohm, el diálogo, constituye la oportunidad para satisfacer las exigencias de una nueva oleada creativa.

Todavía hoy, pocos científicos se cuestionan la creencia acerca de la cual, el pensamiento es capaz de llegar a conocerlo "todo". Para **Bohm** en cambio, ***el pensamiento constituye una abstracción que implica algún tipo de limitación.***

La "totalidad de la realidad" es siempre mucho más de lo que el pensamiento –que sólo abstrae, limita y define- puede llegar a captar. Hoy, se está exigiendo un nuevo concepto del mundo que no sea fragmentario. Tanto en la teoría de la relatividad como en la mecánica cuántica nociones que supusieran la totalidad no dividida del universo proporcionarían un método mucho más ordenado para considerar la naturaleza general de la realidad.

Para Bohm, **no podemos prescindir alegremente de buscar un concepto global del mundo.**

Todas las interpretaciones posibles de la teoría del quantum, y de cualquier otra teoría física, dependen fundamentalmente de presupuestos filosóficos, implícitos o explícitos, así como de presupuestos que surgen de mil maneras distintas fuera de los dominios de la física.

Los intentos de diálogo sobre los diversos puntos de vista entre los dos sabios, Einstein-Bohm, se caracterizaron por una rigidez en relación a la forma de ver los presupuestos fundamentales. En la física actual, los enfoques distintos se consideran como enfrentados, y cada participante en un evento científico, sólo intenta convencer a los otros de la verdad de su postura.

Bohm sostiene que un modo de ayudar a liberar este bloqueo comunicativo sería mantener discusiones con un espíritu de diálogo libre. Ello consiste en que **cada persona sea capaz de mantener varios puntos de vista en suspensión activa y al mismo tiempo, tratar las ideas de los otros con el cuidado y la atención que presta a las propias, intentando comprender lo que significan.** En esta situación **se abriría la posibilidad de un diálogo interno que podría dar paso a un diálogo externo más abierto y creativo.**

Sólo en este diálogo en libre movimiento, podría surgir una novedad creativa, algo así como un significado común o eslabón entre puntos de vista muy diferentes.

Si se hubieran adecuados a estas pautas, quizás podrían haber intentado descubrir similitudes y diferencias fundamentales entre sus posturas, y tal vez, podrían haber descubierto algo en común entre sus puntos de vista respectivos.

Para David Bohm, el fracaso de la comunicación y el diálogo en el marco de la física moderna, exige la necesidad de nociones de orden radicalmente nuevas. Si fuera posible encontrar una noción de orden lo suficientemente abarcativa para albergar lo similar y lo diferente, la posibilidad de acceder al diálogo en la ciencia estaría más cerca.

Pero esta noción de orden va más allá de los límites de una teoría concreta y subyace a toda la infraestructura de conceptos, ideas y valores. **Los cambios revolucionarios en la física han supuesto siempre la percepción de un orden nuevo y el desarrollo de nuevas formas de lenguaje apropiadas a la comunicación de este orden.** Los antiguos griegos conformaron su orden con la Tierra como centro del universo y la perfección de la materia celestial en órbitas circulares frente a la imperfección de la materia terrestre con sus complicados y arbitrarios movimientos.

La modernidad trajo **el nuevo orden de las coordenadas cartesianas** que se adecuó a una visión mecánica del universo y al orden de nuestras percepciones y pensamientos. La física clásica implicó órdenes y medidas básicamente descriptivos y la posibilidad de analizarlo todo en partes separadas que obedecieron a una ley determinista y causal. Hoy la idea clásica de la separabilidad del mundo en partes diferentes pero interactuantes, ya no es válida.

Bohm sostiene que más bien deberemos considerar al universo como una totalidad no dividida ni fragmentada, y la naturaleza de la realidad como un todo coherente, no estático ni completo, sino en un proceso interminable de movimiento y despliegue

El nuevo orden en que se configura la física actual, **requiere la construcción de nuevos lenguajes que se adecuen a sus significados.** En este sentido las nociones de **orden implicado** y **orden explicado** son algunas de las nuevas categorías que propone Bohm para **la comprensión de esta "totalidad no fragmentada en movimiento fluyente,"** como prefiere decir cuando habla de la realidad.

Por el **primer concepto**, se entiende la totalidad de la existencia como plegada dentro de cada región del espacio, y donde cualquiera de las partes, elementos o aspectos que pudiéramos abstraer por medio del pensamiento, estaría relacionado intrínsecamente con la totalidad de la cual habría sido abstraído.

El **segundo concepto**, en cambio, sería el que predomina en la física clásica; representaría una forma especial y particular contenida dentro de la totalidad de todos los órdenes implicados o sea **un conjunto de elementos recurrentes y relativamente estables, fuera unos de los otros. El orden explicado podría considerarse como un caso particular de un conjunto más general de órdenes implicados.**

Entonces, **la tarea de la ciencia** no sería ya la de partir de las partes y deducir de ellas todas las totalidades por abstracción, explicándolas como resultado de las interacciones de esas partes, sino que **consistiría en deducir por abstracción las partes del todo, explicándolas como elementos aproximadamente separables, estables y recurrentes, aunque relacionados externamente, que forman subtotalidades relativamente autónomas descriptibles según un orden explicado y accesible para nuestros sentidos.**

Entendiendo la realidad como un orden implicado, las posibilidades de interpretar las distintas teorías como integradas en un amplio espectro de pliegue y despliegue de leyes cada vez más complejas, permitiría superar los obstáculos por la actitud fragmentaria que ha caracterizado a la ciencia clásica.

La posibilidad de encontrar un marco común como la nueva noción de orden que **propone Bohm, facilitaría la posibilidad de un diálogo libre que permitiera el intercambio libre de ideas, de modo que la creatividad pudiera actuar sin trabas.** Gracias a este modo de comprensión del orden sería posible entender

El desenvolvimiento de la creatividad a partir de niveles cada vez más sutiles, avanzando hacia una fuente que no podría ser limitada o aprehendida mediante ningún modo cerrado y acabado de conocimiento, sino que **habría de ser general y totalizadora y abarcaría todas las dimensiones culturales del hombre.** Si esta actitud dialógica y comunicativa se generalizara, sería posible **abrir paso a un tipo de movimiento totalmente nuevo, que permitiría encontrar un espacio fecundo para situar a la ciencia y “el arte” en la actitud de una nueva oleada creativa.**

Bibliografía consultada:

- Bohm David Sobre el dialogo Editorial Kairos sección Filosofía
- Josefina Fantoni Elba Riera de Lucena_El diálogo, una oportunidad también para la ciencia, Universidad Nacional de Santiago. del Estero
- The Brain/ Mind Bulletin Nueva perspectiva de la realidad

Síntesis realizada Lic. María Cristina Grillo

EL ÓRDEN IMPLICADO

Sobre textos de Joseph Jaworski basados en la teoría desarrollada por David Bohm

La interdependencia existe en lo que Bohm llama el nivel «explicado». Pero la totalidad existe en el nivel «implicado», no manifestado o premanifestado. Cuando participamos en algo que es profundamente significativo y estamos mutuamente sintonizados, los seres humanos podemos participar en el «despliegue» de la totalidad implicada en un orden manifestado o explicado.

Cuando aceptamos este cambio mental fundamental, empezamos a vernos como parte del despliegue. También vemos que es prácticamente imposible que nuestras vidas carezcan de significado

Si operamos en el estado mental en el que somos conscientes de ser parte del despliegue, no podemos dejar de estar comprometidos, es imposible. No hay nada que ocurra accidentalmente. Todo lo que ocurre es parte de lo que tiene que ocurrir en este mismo momento. Sólo cometemos los errores que tenemos que cometer para aprender lo que tenemos que aprender ahora mismo. Es un compromiso del ser, no del hacer.

Descubrimos que nuestro ser está inherentemente comprometido ya que eso forma parte del proceso de despliegue. La única manera de no estar comprometido es perder esa conciencia, volver a caer en la ilusión de que no estamos participando en la vida. Este descubrimiento nos lleva a un estado paradójico de *rendición íntegra*, por la que nos rendimos al compromiso pongo en práctica mi compromiso escuchando y de ahí surge mi «hacer». A veces los actos más comprometidos consisten en no hacer nada más que sentarse y esperar hasta saber cuál es mi siguiente paso.

El orden implicado es un nivel de realidad que está más allá de nuestros pensamientos y percepciones cotidianos, y más allá de cualquier imagen de la realidad ofrecida por teoría científica alguna. Éstas, según Bohm, pertenecen al «orden explicado».

En el orden implicado, la totalidad de la existencia está envuelta dentro de cada «fragmento» de espacio y tiempo, sea un objeto, un pensamiento o un suceso. Así, todo en el universo afecta a todo lo demás porque todas son partes de la misma totalidad ininterrumpida.

Bohm piensa que la actual tendencia a la fragmentación es inherente a la estructura gramatical sujeto-verbo-objeto, y se refleja a niveles personales y sociales en nuestra tendencia ver a los individuos y grupos como «distintos» de nosotros, lo que lleva al aislamiento, el egoísmo y las guerras.

El orden implicado

Es en primer lugar un lenguaje. No es una descripción de la realidad, sino un lenguaje, un lenguaje interno, en el que no puedes asociar cada palabra con una cosa. Se parece más a la música. No puedes decir que una nota signifique algo. Es como pintar. En un cuadro impresionista hay diversas pinceladas de pintura, pero cuando tomas distancia para ver el conjunto, no hay correspondencia entre las pinceladas y lo que ves en el cuadro. Asimismo, el orden implicado y su formulación matemática no describen directamente un tipo de correspondencia con la realidad.

Simplemente es un lenguaje. Este lenguaje se refiere a algo que no puede ser expresado. La realidad que nos es más inmediata no puede ser expresada.

Hablamos del matrimonio entre los principios de la física y la filosofía

Esto suscitó preguntas que son al mismo tiempo antiguas y fundamentales. ¿Qué es mente? ¿Qué es materia? ¿Cuál es la fuente de la simetría que vemos a nuestro alrededor en todo el mundo natural? Los viejos conceptos de espacio, tiempo y materia ya no son aplicables. Hablamos sobre la vida dentro de la «campana de iones», en la que los físicos observan la materia y examinan partículas subatómicas. En otro sentido, la materia a veces es partícula y a veces es onda, y está en constante movimiento.

La imagen de que una piedra, un trozo de madera o una barra de hierro son materia sólida no concuerda con la realidad. Además, las partículas a veces se mueven hacia atrás en el tiempo. En la campana de iones, las nociones sobre qué es antes o qué es después ya no están claras. Los procesos espacio-temporales a veces invierten el orden de las secuencias causales.

Hablamos del teorema de Bell, que fue mi introducción a la unidad del mundo subatómico. El teorema de Bell fue propuesto en 1964 por J. S. Bell, un físico suizo y antiguo alumno de Bohm. Fue confirmado experimentalmente ocho años más tarde por Alain Aspect de la Universidad de París.

El teorema de Bell es «el descubrimiento más profundo de la historia de la ciencia». Prueba que, de hecho, el mundo es fundamentalmente inseparable.

La explicación más simple que puedo dar del teorema de Bell es la siguiente: imagina dos partículas emparejadas dentro de un sistema limitado a ellas dos. Si las haces volar separadamente o si las separas a cualquier distancia - poniendo una en Nueva York y la otra, por ejemplo, en San Francisco- y a continuación cambias el sentido de giro de una de ellas, la otra cambiará su sentido de giro automáticamente. Este efecto es una simple consecuencia de la unidad existente entre objetos aparentemente separados. Es una escapatoria cuántica a través de la cual la física admite la necesidad de una visión unitaria.

Como dijo Bohm: **«Todos somos uno»**. Bohm demuestra implicaciones generales del teorema de Bell. Dijo que la visión del mundo de la física actual es una visión sistémica. Todo está conectado con todo lo demás. No estamos seguros de cómo funciona la conexión, pero existe la certeza de que hay «separación sin separatividad». Así es como está construido nuestro universo. «La unidad implícita en el teorema de Bell envuelve de igual manera a los seres humanos y a los átomos».

Ese nuevo conocimiento conlleva a una responsabilidad inherente. Se está hablando de una visión de la realidad radicalmente nueva y desorientadora que no se puede ignorar. Hablando de la conciencia de la interrelación e interdependencia esenciales de todo fenómeno: fisiológico, social y cultural, de una visión sistémica del universo.

Nada se podía entender de manera aislada, todo se tenía que ver como parte de una totalidad unificada. Hablar de materia no viviente es una abstracción, dijo Bohm. Las distintas personas no están separadas, están envueltas por la totalidad y todas ellas son una manifestación de la totalidad. Parecen separadas únicamente gracias a una abstracción. Todo está incluido en todo lo demás.

«No puedes pensar en la existencia como algo local», dice Bohm. Para ilustrarlo, desarrolla un experimento simple en el que se empleaba un aparato con dos cilindros de cristal concéntricos, uno fijo y otro que giraba lentamente. Pones un fluido altamente viscoso entre ambos cilindros, como por ejemplo glicerina, y una gota de tinta insoluble en el fluido. Cuando haces girar el cilindro externo, la gota de tinta se convierte en un hilito porque el cilindro externo gira y el interno no. A medida que las partículas de tinta se separan más y más, la tinta acaba volviéndose invisible. Ahora viene lo sorprendente: si se invierte el movimiento y se gira el cilindro hacia atrás, la gota de tinta vuelve a hacerse visible.

Durante el tiempo que la gota de tinta es invisible, Bohm dijo: «Aún conserva un orden, pero está envuelta en la glicerina. La física sugiere que el orden es muy significativo. Por tanto, en lugar de pensar en una partícula como un solo objeto sólido, podemos pensar en ella como una serie de gotas, plegadas en distintos números de vueltas. Visto de esta forma, podemos decir que básicamente la materia tiene su existencia dentro de la totalidad y se manifiesta de manera localizada en lugar de decir que su existencia fundamental está constituida de partes separadas».

Y añadió: «En realidad, cada uno de ustedes es toda la humanidad. Ésa es la idea del orden implicado: que todo está envuelto en todo. Todo el pasado está plegado en cada uno de nosotros de una manera muy sutil. Si buscas

en lo más hondo de ti, llegas a la esencia misma de la humanidad. Cuando lo hagas, serás llevado a la profundidad de la conciencia generadora, que es común a toda la humanidad y que tiene a toda la humanidad plegada en sí. La capacidad individual de ser sensible a la conciencia es la clave del cambio humano. Todos estamos conectados. Si esto pudiera enseñarse, y si la gente lo entendiera, tendríamos una conciencia diferente. Actualmente, las personas crean barreras entre sí con su pensamiento fragmentado. Cada uno opera separadamente. Cuando dichas barreras se disuelven, entonces surge una única mente, donde todas las personas son una unidad pero cada persona retiene también su conciencia individual. La mente una seguirá existiendo aunque esas personas se separen y, cuando se vuelvan a juntar, será como si no se hubiesen separado.

En realidad, lo que opera entre la gente que está en interrelación mutua es una única inteligencia. Las señales que se pasan de uno a otro son entendidas por la misma conciencia, de la misma forma que entendemos señales cuando vamos montados en bicicleta o esquiamos. En realidad todas esas personas son una. La separación existente entre ellas no constituye un bloqueo. Todas tiran del mismo carro. Si tuvieras a una serie de gente que realmente tirase del mismo carro y trabajase junta de esta manera, sería algo notable. Destacarían tanto que todo el mundo se daría cuenta de que son diferentes.

»Hay una dificultad cuando sólo una persona cambia, dijo Bohm, la gente dice que es un gran santo o un gran místico o un gran guía, y añaden: Bueno, él o ella es distinto de mí yo nunca podré ser así. Lo que está fuera de sitio en la mayoría de la gente es que tienen este bloqueo, sienten que nunca podrán marcar la diferencia por consiguiente nunca afrontan esa posibilidad, es demasiado turbadora, terrorífica.» ;

Algunas experiencias me enseñaron que la mente tiene poderes que nos permiten ir más allá de nuestra manera habitual de pensar y más allá de lo que creemos posible. Cuando la gente se une y va más allá de su forma habitual de estar en grupo, se abren nuevas posibilidades. Pero, en cierto modo, existe un bloqueo que impide la ocurrencia de estas experiencias extraordinarias.

Bohm dijo: «Tienen que prestar atención a esos bloqueos. Tienes que descubrir de dónde viene, tanto en ti como en cualquier otra persona. Si fueras capaz de conseguir un grupo de gente que trabaje con los demás en otro plano, podríais encontrar una forma de operar que no sea meramente individual. Surge el concepto de totalidad. Los individuos operarían como una sola mente. Si los resultados, fueran de dominio público, si la experiencia fuese pública, la gente no podría darle una explicación banal. Si tal grupo fuera más allá de cierto punto, tendría un impacto real».

Entonces Bohm añadió: «Hay que prestar mucha atención a la conciencia. Ésta es una de las cosas que nuestra sociedad ignora. Se asume que la conciencia no requiere atención. Pero la conciencia es lo que da la atención. La conciencia misma requiere una conciencia muy alerta porque de otro modo simplemente se destruye así misma. Es un mecanismo muy delicado» Tenemos que pensar con todo lo que tenemos. Tenemos que pensar con nuestros músculos. Tenemos que pensar, como dijo Einstein, con lo que sentimos en nuestros músculos. Piensa con todo. Es un proceso de flujo que va hacia dentro y hacia fuera, posibilitando la comunicación».

Tenemos capacidades dentro que no reconocemos. «Por ejemplo, cuando montas en bicicleta, estás implicado en un movimiento que no puedes describir; ni siquiera puedes entenderlo. Eso es el orden implicado que está plegado en ti. Tienes dentro de ti capacidades fenomenales, sólo tienes que aprender a liberarlas.»

«Si estás apunto de realizar un movimiento creativo. Simplemente ve con él. No puedes abordarlo de una manera fija de la misma forma que no tendrías una idea fija si te estuvieras preparando para pintar una gran obra de arte. Permanece alerta, sé autoconsciente, de manera que, cuando se presente la oportunidad, puedas estar a la altura».

«La totalidad es necesaria para la comprensión de las partes de la misma forma que las partes son necesarias para la comprensión del todo». David Bohm

El universo en su totalidad influye en los sucesos locales. Los sucesos locales tienen cierta influencia, por pequeña que sea, en la totalidad del universo. Recordé el proverbio chino: «Si cortas una hoja de hierba, haces temblar el universo» .

Sincronicidad:

He pensado mucho en cómo Bohm apareció en mi vida justo después de asumir el compromiso de dejar el bufete y seguir mi sueño. Entonces me sorprendían las coincidencias, pero cuando pensaba en ellas, particularmente a la luz de lo que Bohm me había contado, me decía a mí mismo: «¿Por qué sorprenderme?»

Así es como deben funcionar las cosas en un mundo fundamentalmente interconectado». Sin embargo, mis viejos condicionamientos me hacían ver el mundo fragmentado, hechos de «cosas» separadas, y por eso siempre encontraba razones para establecer conexiones entre esas «cosas». Me resultaba difícil percibir consistentemente un mundo de interrelaciones en lugar de un mundo «cosificado».

Durante este proceso, empecé a leer todo el material disponible. sobre la sincronicidad, empezando con el clásico artículo de Carl Jung: "Sincronicidad: un principio de conexión no causal". Jung define la «sincronicidad» como «una coincidencia significativa de dos o más sucesos en la que está implicada algo más que la probabilidad aleatoria»-

Arthur Koestler en *Janus* sigue la pista de la idea de unidad en la diversidad hasta remontarse a la armonía de las esferas pitagóricas ya «la simpatía de las cosas» hipocrática: «Existe un flujo común, una respiración común, todas las cosas están en simpatía». La doctrina de que todo en el universo está vinculado también es el fundamento de las enseñanzas taoístas, budistas, neoplatónicas y de los filósofos de principios del Renacimiento.

Koestler concluyó que: «Telepatía, clarivencia, precognición y sincronicidad no son sino meras manifestaciones, bajo condiciones diferentes, del mismo principio universal: la tendencia integradora que opera a través de medios tanto causales como no causales».

Simplemente ve con él (el sueño que quiere llevar a cabo J.J). No puedes abordarlo de una manera fija de la misma forma que no puedes tener una idea fija cuando tratas de pintar una gran obra de arte. Permanece alerta, sé consciente de ti mismo, de forma que cuando se presente la oportunidad, puedas estar a la altura". David Bohm

Síntesis realizada por Lic. María Cristina Grillo

SINCRONICIDAD

El camino interior hacia el liderazgo

Joseph Jaworski

EL VERDADERO LIDERAZGO

A que llamamos liderazgo

La elección fundamental que permite el verdadero liderazgo en todas las situaciones incluyendo el liderazgo jerárquico, pero sin limitarse a él es: **la elección de servir a la Vida**. En un sentido profundo, la capacidad de liderazgo procede de la elección de permitir que la vida se despliegue a través de uno mismo. Dicha elección da como resultado un tipo de liderazgo que nos es casi desconocido o que asociamos con individuos excepcionales como Gandhi o Martin Luther King. De hecho, este tipo de liderazgo está a disposición de todos nosotros y puede resultar crucial para nuestro futuro colectivo.

El liderazgo consiste en:

-Aprender a conformar el futuro y existe cuando la gente deja de ser víctima de las circunstancias y comienza a participar en su creación. Cuando las personas operan a diario en el campo del liderazgo, profundizan en su comprensión lo que se llama «la verdadera forma de funcionar del universo». Éste es el verdadero don del liderazgo. No tiene que ver con el poder personal ni con los logros y, en último término, ni siquiera tiene que ver con lo que hacemos.

-En crear un campo en el que los seres humanos profundicen continuamente su comprensión de la realidad y sean capaces de participar en el despliegue del mundo. En definitiva, el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades.

Nuestras instituciones y líderes están, en gran medida, asentados en una forma de pensar sobre el mundo cada vez más obsoleta y contraproducente.

El nuevo liderazgo se debe basar en una comprensión fundamentalmente nueva de cómo funciona el mundo. La visión mecanicista newtoniana del universo procedente del siglo XVI que aún orienta nuestra manera de pensar es cada vez más disfuncional en esta era de creciente interdependencia e innovación. Los cambios decisivos necesarios para garantizar un mundo sano para nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos no se lograrán haciendo más de lo mismo.

«*El mundo que hemos creado es producto de nuestra forma de pensar*», dijo Einstein. Nada cambiará en el futuro a menos que cambie radicalmente nuestra manera de pensar. Éste es el verdadero trabajo de los líderes. Hay que estar abiertos a *cambios mentales fundamentales*. Tenemos unos modelos mentales del funcionamiento del mundo muy arraigados, mucho más profundos de lo que podemos imaginar. Es una locura pensar que el mundo pueda cambiar sin que cambien nuestros modelos mentales.

El cambio consiste en pasar de ver un mundo hecho de cosas a ver un mundo abierto y fundamentalmente hecho de relaciones; en el que cualquier cosa que se manifieste, cualquier cosa que veamos, en realidad no es sustancial. Existe un nivel de la realidad que está más allá de cualquier cosa que podamos expresar. Cuando ocurre este cambio mental fundamental, nuestro sentido de la identidad también cambia y empezamos a aceptarnos mutuamente como seres humanos legítimos.

El servidor como líder.

La noción misma de poner el liderazgo al servicio resulta fascinante Greenleaf atribuye esta idea del líder servidor al libro de Herman Hesse, *El viaje al Oriente*. El narrador de la historia emprende un viaje junto a otros hombres en busca de la iluminación. Leo es el sirviente que hace las tareas domésticas del grupo, pero también les sustenta con su presencia, su espíritu y su canción.

El viaje dura años y las cosas van bien en medio de todo tipo de fatigas hasta que Leo desaparece y el grupo descubre que no puede seguir adelante sin él. Se desorganizan, se pierden y el narrador está a punto de morir. Después de vagar durante años, el narrador acaba encontrando a Leo y es llevado ante la orden que patrocinó el

viaje. Allí, descubre que Leo, a quien conoció como *serviente*, era en realidad el director de la orden, su espíritu guía, un *líder* grande y noble. Por la calidad de la vida interna que expresa con su presencia, Leo ha servido para elevar la moral del grupo y posibilitar su viaje.

Su esencia, es el deseo de servirnos mutuamente y de servir a algo que está más allá de nosotros, *un propósito superior*.

En nuestra manera tradicional de pensar, el liderazgo al servicio suena como un mero recurso retórico, pero en un mundo de relaciones en el que la interrelación es el principio organizador del universo, tiene mucho sentido.

Dentro de esa orientación, **el liderazgo al servicio** parece la forma más potente y natural de pensar en la función del líder.

El liderazgo al servicio es servir con compasión y corazón, reconocer que el único liderazgo válido en la nueva era es el que enriquece a los participantes, y los fortalece.

Favorecería el Liderazgo transformacional de intenso compromiso y amplias ideas visionarias. Sería un liderazgo creador más que reactivo, capaz de imaginarse una gran ciudad o una gran región y de hacer que esa grandeza se convierta en realidad. Abarcaría la noción de que no tenemos por qué estar ligados a nuestras circunstancias actuales y podemos, literalmente, elegir el tipo de ciudad y el tipo de mundo en el que queremos vivir

Hay que luchar por comprender el significado de la bondad y el amor, «el principio visible y perfecto de toda vida». La idea de servicio y la compasión por los demás, la idea de poner el liderazgo al servicio, la idea de ayudar a los demás a saltar sus límites. Por lo tanto este tipo de liderazgo tiene que ver en forma directa con el SER, liberando las posibilidades humanas.

El líder y el grupo

Uno de los requisitos fundamentales del buen liderazgo es la capacidad de inspirar a la gente del grupo: moverlos, animarlos e incitarlos a la actividad, y ayudarlos a centrarse y a rendir al ciento por ciento. Un elemento clave para inspirar a los demás es comunicarles que crees que son importantes, que sabes que tienen algo crucial que aportar. La confianza que se tenga en los demás determinará de alguna manera la confianza que ellos tengan en sí mismos

Si uno está dirigiendo, enseñando, tratando con jóvenes o realizando cualquier otra actividad que implique influir, dirigir, guiar, ayudar o nutrir, todo el tono de la relación estará condicionado por la propia fe en las posibilidades humanas. Ése es el elemento generativo, la fuente de la corriente energética que vitaliza la relación.

El poder de la escucha

Una de las capacidades más importantes del líder es la de estar disponible a los demás y saber escuchar. El líder provoca lo mejor de los demás permitiéndoles expresar lo que llevan en su interior. Si alguien me escucha decir lo que siento, entonces mis sentimientos adquieren sustancia y dirección, lo que me permite actuar. El poder de la escucha, tiene una enorme importancia a la hora de ayudar los líderes a soñar y a formar sus visiones de futuro.

Una visión común

El núcleo de un liderazgo social eficaz, reside en un sentido profundo del propósito, del objetivo del mismo; que existe un poder extraordinario en un grupo comprometido con una visión común; que el éxito del liderazgo depende de un cambio fundamental en el SER de las personas, cambio que incluye un compromiso profundo con la visión y una pasión por servir en lugar de verse impulsado por la búsqueda de nivel social y poder.

El problema de los líderes americanos

Se hicieron profundas observaciones con respecto a los líderes americanos que dieron como resultado lo siguiente

- Su falta de autoconocimiento.
- Su falta de valoración de la naturaleza del liderazgo mismo.
- Que se centran en conceptos que separan (comunidades, naciones, disciplinas, campos, métodos, etc.), en lugar de basarse en conceptos que expresen la interconexión.

- Su ignorancia del mundo y de la interdependencia dentro de Estados Unidos y la falta de una perspectiva que abarque al mundo en su totalidad.
- Su falta de atención a los valores; se olvidan de preguntar «¿por qué?» y «¿para qué?».
- Que no saben hacer cambios, analizar la «arquitectura social» (término acuñado por Warren Bennis] y reunir un equipo que pueda crear otras condiciones diferentes.
- Su insuficiente valoración de la importancia de los que hacen las apuestas y corren los riesgos; de las implicaciones del pluralismo; y del hecho de que nadie está a cargo, y por tanto cada líder es parcialmente responsable de la situación global.
- Es que no son lo suficientemente conscientes del contexto, o del entorno externo, cualquiera que sea su responsabilidad

Por lo tanto la prioridad es buscar una forma de relacionarse en el grupo que pueda disolver la percepción del estado de separación, encontrarla para que trabajando juntos pudieran experimentarse mutuamente en otro plano diferente. Una vez experimentado este cambio hacia la totalidad, las comprensiones resultantes son innegables. Un grupo relativamente reducido de individuos trabajando así podría tener un profundo impacto en la sociedad porque, según Bohm, su conciencia ya está entrelazada con la conciencia total.

Un programa sobre Liderazgo

Tiene que incluir un apartado que fomentase el establecimiento de un compromiso intenso que permitiera a los participantes ir más allá de los bloqueos descritos por Bohm y alterar la percepción que cada uno tiene de los demás.

Ésta sería la puerta de entrada a la educación interna de los participantes, el núcleo mismo del programa. Bohm dijo que teníamos que encontrar una forma de comunicarnos con la gente que disolviera sus bloqueos internos y los transformara. En Londres, Bohm había hablado de nuestra capacidad humana de inteligencia colectiva y de conversación generativa que darían como resultado una acción coordinada. Actualmente, las personas crean barreras entre ellas por sus pensamientos fragmentados. Cada uno opera separadamente.

Cuando estas barreras se disuelven, surge una única mente en la que todos son una unidad, pero cada persona retiene su conciencia individual. La mente una seguirá existiendo cuando las personas se separen, y cuando se vuelvan a juntar será como si no se hubieran separado. Realmente es una sola inteligencia la que funciona entre la gente que está en relación mutua. Si tuvieras un conjunto de gente que realmente tirara junta y trabajase de esta manera, sería algo muy notable.

Según Bohm, la mayoría de las personas tienen un bloqueo porque «sienten que no pueden marcar la diferencia y por tanto nunca encaran esa posibilidad que es demasiado inquietante, pavorosa... Deben llegar a tener lugar un tipo de comunicación que disuelva el bloqueo».

El primer objetivo para lograrlo

Hahn tiene una teoría: los límites de nuestro potencial son en gran medida imaginarios. Sus cursos estaban diseñados para plantear a los participantes una serie de tareas cada vez más difíciles. Primero consigues algo que te parecía imposible de lograr. Al día siguiente consigues algo aún más sorprendente y los días siguientes continuas sobrepasando tus logros anteriores. Al final del curso, tu idea de lo que eres capaz de hacer cambia para siempre.

El segundo objetivo

Consistía en elevar el sentido del deber y de la compasión hacia los demás en los participantes. Nadie puede explicar plenamente qué impulsa a los individuos hacia ciertos actos de compasión y altruismo, pero está claro que hay principios en el ser humano que nos impulsan a ayudarnos mutuamente.

Hahn creía que las personas somos seres sociales y que aprendemos mejor en un contexto grupal. Formaba grupos de aprendizaje que derivaban en comunidades estrechamente vinculadas, creando un entorno en el que se

resaltaba el valor y la necesidad de cuidar de los demás. Creía que estos impulsos profundos y primitivos se podían robustecer mejor en un entorno rudimentario

Cinco objetivos para formación de líderes:

- 1.-Fortalecer la confianza en sí mismos de los miembros, su sensación de eficacia y la creencia de que pueden conseguir lo que se propongan. Con la intención de darles el mensaje claro de que sólo estaban usando una fracción de su verdadera capacidad. A continuación les daríamos pruebas evidentes de este hecho.
- 2.-Animar a los miembros a confiar en los recursos internos que tan poco utilizamos, a usar su intención y capacidad de improvisar e innovar en situaciones de incertidumbre y ambigüedad.
- 3.-Construir una profunda confianza y respeto entre los miembros del grupo y ayudar a cada participante a ir más allá de los prejuicios que nos devalúan. Desarrollar un verdadero trabajo en equipo y hacer que los componentes experimenten -quizás por primera vez- la sensación que produce un profundo alineamiento grupal. Favorecer una experiencia en la que un grupo de líderes de diversos sectores de una comunidad pueden aglutinarse en torno a temas de interés común y llegar a soluciones satisfactorias.
- 4.-Poner a los miembros en situaciones que les hagan buscar profundamente dentro de sí mismos y les lleven hacia lo que Bohm llamaba «la profundidad de conciencia generativa que es común a toda la humanidad». Evocar su naturaleza superior y hacerles experimentar que todos estamos conectados.
- 5.- Aprender con toda esta experiencia a ser flexible y adaptarse rápidamente al cambio ya nuevos entornos.

Es un programa de aproximadamente veinte días de duración a lo largo de un año, empezando por una sesión orientativa que abre paso al proceso de conectar con los demás participantes. En la orientación también se les preparaba para la experiencia al aire libre,

La experiencia en la naturaleza:

Constituye un apartado de seis días de duración. Un breve retiro en soledad durante veinticuatro horas y se celebraba una ceremonia de despedida y cierre. El trabajo grupal es distribuido de tal manera que quedaba tiempo abundante para la reflexión individual y para escribir en el diario. Se evitaba el uso de relojes a lo largo de toda la experiencia.

En definitiva, el programa anual completo estaba diseñado para constituir un viaje interno para los participantes, algo no muy diferente del viaje del héroe sobre el que Joseph Campbell escribió en *The Hero with a Thou*

Relato sobre una experiencia a campo abierto .

Se trata de una experiencia en contacto con la naturaleza, el ejemplo es en la alta montaña. Un ciclo de transformación compuesto de tres fases: separación o partida; las pruebas, los éxitos y los fracasos entre los que se incluía la prueba suprema; y finalmente, el retorno y la reintegración a la sociedad. La experiencia en la naturaleza agreste era, en sí misma, un minivaje del héroe: un viaje interno de descubrimiento y renovación personal.

A lo largo de los años Joe Jaworski pudo observar los cambios más profundos y conmovedores, tanto en los individuos como en los grupos, entre tanto, también sufrió su propia transformación personal.

Parte de la magia de la experiencia residía en la extrema belleza del entorno: el paisaje, los cambios del cielo, el panorama. La belleza nos hace salir momentáneamente del yo, de modo que, por un momento, el yo no existe. Es esa sensación indescriptible de unidad en la que el tiempo queda suspendido, esa sensación de estar vinculado al universo. Pero esa sensación también tiene un aspecto, mucho más primordial: durante miles de años, los seres humanos y el entorno natural han sido inseparables, «cada uno de ellos era el contexto del otro».

A medida que se va viviendo la experiencia de unidad una y otra vez, se hace presente la noción básica de la teoría cuántica sobre la inseparabilidad entre el observador y lo observado. Al principio de los seis días el gran grupo se dividía en dos subgrupos para realizar los diversos ejercicios. Al acabar cada ejercicio, cada subgrupo se reunía en círculo para comentar las lecciones aprendidas. y cada día los dos subgrupos se juntaban para mantener

un diálogo más amplio. También se realiza un ir y venir constante entre el diálogo grupal y el diálogo interno cuando los participantes toman tiempo para reflexionar y escribir en sus diarios.

El entorno, la aventura extrema y el empeño grupal, todos ellos eran factores que contribuían a cierto estado del ser en el que los participantes podían hablar, escuchar y aprender más eficazmente. Cada persona es puesta a prueba de alguna manera, el miedo a la soledad, el miedo al fracaso, el miedo a parecer estúpido. Desde el principio mismo de la experiencia, se aclara que para coronarla con éxito, se tiene que confiar en el grupo. Se tiene que lograr una intensa conexión personal entre los miembros del mismo, el tipo de conexión que la gente busca y pocas veces encuentra cuando llega a la edad adulta.

Al finalizar el 1er día

Después de levantar el campamento individual, volvimos a juntarnos en grupo en el campo base avanzado para charlar al calor del fuego del campamento. Nos sentamos en círculo a su alrededor. El círculo es un símbolo muy poderoso que sugiere que no hay principio ni fin. Nos habla del camino mismo. Habíamos estado de viaje durante una semana y ahora estábamos considerando otro viaje más amplio. Dentro del círculo la intensidad de nuestra sensación comunitaria seguía presente.

Sentíamos lo mismo que en la cima: el silencio, la expresión desde el corazón, la armonía de ser y una admiración y respeto absolutos por la belleza que nos rodeaba. Sin embargo, la principal diferencia fue que dedicamos varias horas a dialogar y surgieron algunos asuntos con mucha miga que fuimos tratando. Eran asuntos que en circunstancias normales suelen resultar imposibles problemas de prejuicios, raciales y genéricos. La diversidad del grupo añadió mucha riqueza a la discusión.

Había emociones intensas, pero también una escucha atenta y mucho aprendizaje. Llegados a este estadio, los participantes operaban como «sistemas abiertos». Habían entrado en la experiencia con una serie de suposiciones sobre sí mismos: imágenes de quiénes eran de lo que podían y no podían hacer. A medida que los participantes iban realizando mucho más de lo que habían creído posible, esas imágenes se fueron destruyendo en todos y cada uno de ellos.

El último día

Unas horas antes de que el grupo subiese al autobús de regreso a Denver para volar a casa, se celebró la ceremonia de clausura. Consistió en una última conversación colectiva en la que cada persona presentó su tótem: el objeto encontrado durante la experiencia en solitario que mejor simbolizaba sus sentimientos sobre la experiencia en la naturaleza abierta y su significado.

Fuera cual fuera la medida aplicada, todos sentíamos que aquella experiencia en la naturaleza había cumplido sobradamente con sus objetivos: dar entrada a esos cambios mentales y existenciales tan necesarios para el liderazgo al servicio. La sensación que se expresó consistentemente en la ceremonia del tótem era «la paz y el amor que hemos compartido», la «profunda conexión» sentida entre unas personas tan implicadas, la «identificación casi trascendental que siento con los demás seres humanos presentes», la fuerza del entorno físico que «roza con lo místico», y la «metamorfosis que ocurre por dentro».

Me maravilló que las declaraciones fueran tan coherentes independientemente de quien las hiciera: un alcalde, un jefe de policía, un líder sindical, un alto ejecutivo, el líder de un núcleo urbano, un periodista daba igual, esta sensación se extendía igualmente por todas las categorías, géneros, razas y línea étnicas de cualquier comunidad.

A lo largo de los años escuchamos a los participantes expresar estos mismos sentimientos una y otra vez cuando presentaban sus tótem en las ceremonias de clausura. Habíamos encontrado la forma de apartar los bloqueos de los que me había hablado Bohm

Diálogo

De vez en cuando, (la) tribu (se reunía) en un círculo. Simplemente hablaban y hablaban y hablaban, sin propósito aparente. No tomaban decisiones. No había líder y todo el mundo podía participar. Puede que hubiera hombres o mujeres sabios que escuchasen un poco más -los más ancianos- pero todos podían hablar. La reunión proseguía hasta que parecía acabarse sin más y el grupo se dispersaba.

Sin embargo, después de eso, todo el mundo parecía saber qué hacer porque se entendían perfectamente. Entonces podían reunirse en grupos más pequeños y hacer algo o tomar decisiones.

Para Bohm era evidente que los seres humanos tenemos una capacidad innata de pensar colectivamente. Podemos aprender y pensar juntos, y este pensamiento colaborador puede desembocar en una acción coordinada. Todos estamos conectados y operamos dentro de campos vivientes de pensamiento y percepción. El mundo no es algo que esté fijado sino en constante flujo; en consecuencia el futuro tampoco está fijado y puede ser moldeado. Los humanos poseemos un conocimiento tácito que es muy significativo sabemos más de lo que podemos expresar.

La cuestión que hay que resolver es: ¿Cómo retirar los obstáculos y conectar con ese conocimiento para crear el tipo de futuro que todos queremos?.

La palabra “diálogo”

Como la usa David Bohm, procede de dos raíces griegas, *día* y *logos*, que sugieren un «flujo de significado». Está en claro contraste con la palabra «debate», que significa «tumbar», o incluso con «discusión», que procede de la misma raíz que «percusión» y «conmoción»: «romper las cosas».

Bohm dice **que nadie menciona lo indiscutible, simplemente está allí subyacente, bloqueando la comunicación profunda y sincera, la comunicación de corazón a corazón.**

Todos llevamos con nosotros una serie de suposiciones básicas, nuestros mapas mentales sobre el significado de la vida, sobre el modo en que opera el mundo, sobre nuestros intereses personales, los intereses de nuestro país, nuestros intereses religiosos, y así sucesivamente. Nuestras suposiciones básicas se desarrollan desde nuestros primeros días en contacto con nuestros profesores, nuestra familia, lo que leemos. Creemos tan profundamente en estas suposiciones que nos identificamos con ellas y cuando se ponen en cuestión, las defendemos con gran emoción, a menudo inconscientemente.

Bohm equiparaba dichas suposiciones básicas y profundas convicciones con programas de ordenador en la mente de la gente. Por muy buenas intenciones que tengamos, estos programas se imponen y producen las suyas propias. Esta fragmentación mental se ve reforzada por una visión del mundo heredada del siglo XVI, que veía el cosmos como una gran máquina. Así, «el pensamiento ordinario de nuestra sociedad es incoherente: va en todas direcciones y se anula mutuamente».

Pero si la gente pensase en grupo y de manera coherente, tendría un enorme poder. Si tuviéramos la oportunidad de mantener un diálogo sostenido durante un período prolongado de tiempo, tendríamos un movimiento de pensamiento coherente, y no sólo al nivel consciente que todos reconocemos, sino, lo que es más importante, al nivel tácito, el nivel inexpresado que no podemos describir. El diálogo no requiere que la gente esté de acuerdo entre sí; la anima a participar de una puesta en común del significado compartido que conduce a una acción alineada, a partir de este significado compartido puede emprender y emprenderá acciones coordinadas y eficaces sin tener que estar forzosamente de acuerdo en las razones que le mueve a actuar.

Bohm comparó el diálogo con la superconductividad: «En la superconductividad, los electrones enfriados a muy bajas temperaturas actúan más como un todo coherente que como partes separadas. Fluyen alrededor de los obstáculos sin colisionar entre ellos, sin crear resistencias y con una altísima energía. Sin embargo a temperaturas más elevadas comienzan a actuar como partes separadas, fragmentándose en un movimiento aleatorio y perdiendo impulso».

En el diálogo, el objetivo consiste en crear un entorno especial en el que entre en juego otro tipo de relación entre las partes que produzca un nivel de alta energía y de alta inteligencia.

La experiencia compartida y la profunda confianza desarrollada en la experiencia al aire libre permite a los participantes entablar el diálogo en gran variedad de circunstancias, tanto en pequeños grupos como en grandes grupos.

A veces se emplea el diálogo para resolver los complejos problemas que el grupo puede tener ante sí. Este proceso derivaba en una acción coordinada que da como resultado importantes contribuciones a la comunidad de origen de los participantes.

En otros casos el diálogo puede no tener una orientación estratégica, para producir resultados importantes más adelante.

De la escucha colectiva se derivaban importantes comprensiones. Los participantes informan a su líder/coordinador cuando lo necesitan de profundos cambios personales que serán producto del proceso de diálogo que se mantenía a lo largo del año.

Que un diálogo se «complete» no quería decir que hubiera acabado. El diálogo no es una circunstancia más del programa sino que es un estilo de vida para los participantes, un estilo de vida con el que se sienten o sentirán comprometidos. Tiene un efecto transformador sobre la mayoría de las personas.

Una rasgo divertido del diálogo es que contiene un aspecto onda/partícula. Cuando está presente lo sabes, “se siente” es algo que no se puede aparentar. Sin embargo, cuando te concentras excesivamente en él y tratas de atrapar el proceso, lo alteras, con lo que acaba colapsando y desapareciendo.

Cuando la gente se sienta a dialogar, está ejercitando el liderazgo como una totalidad, lo que equivale, ni más ni menos, que al despliegue del proceso generativo. Así es como el pensamiento participa en el proceso creativo, algo que solo se puede hacer grupalmente.

En el diálogo estás permitiendo que la totalidad existente se haga manifiesta. Es un profundo cambio de conciencia que nos aleja de la idea de que las partes son lo fundamental.

La gente está acostumbrada a decir: «Tenemos que dar un paso atrás para ver el aspecto general», como si tuviéramos que pasar de ver las partes a construir la totalidad. Pero la totalidad ya existe; lo que ocurre es que estamos aprisionados en un marco de referencia que nos impide percibirla. En el diálogo emerge la totalidad que posteriormente los individuos manifiestan mediante la acción.

Ver las cosas como una totalidad» supone un cambio interno de nuestra conciencia y capacidad de atención.

Martin Buber captó maravillosamente esta noción cuando reflexionaba sobre lo que esto supone para la gente: *Así como la melodía no está hecha de notas ni el verso de palabras ni la estatua de líneas, que deben ser remolcadas y arrastradas hasta que su unidad haya sido esparcida por las numerosas piezas, la misma pasa con el hombre al que llamo Tú. Puedo separar de él el color de su pelo, o el tono de su discurso, o el matiz de su bondad. Debo hacerlo continuamente, pero, cada vez que la hago, él deja de ser un Tú.*

Lecciones y trampas

Donde tropiezas, allí está tu tesoro. Joseph Campbell

“El objetivo último del viaje del líder servicial es encontrar los recursos de carácter necesarios para realizar su destino, encontrar la sabiduría y el poder para servir a los demás” Robert Greenleaf

Si estamos verdaderamente comprometidos a seguir nuestro viaje, hay una fuerza más allá de nosotros y de nuestra voluntad consciente que nos ayuda a lo largo del camino y nutre nuestro crecimiento y transformación.

Unas manos invisibles guían nuestro viaje con una precisión infinitamente mayor de la que sería posible si sólo interviniera nuestra voluntad consciente. Campbell dice que es la fuerza sobrenatural que ayuda a «los elegidos en medio de sus pruebas más penosas»

A lo largo del viaje nos encontraremos inevitablemente con uno o más de estos retos supremos que ponen a prueba nuestro compromiso con el camino que hemos tomado y nos dan la oportunidad de aprender de los errores.

Trampas

Joseph Jaworski emplea el término trampa, para referirse a cualquier cosa que cause una regresión a las viejas maneras de pensar y actuar, impidiéndonos ser parte del despliegue del proceso generativo. Las trampas son muy poderosas aunque, paradójicamente, a nivel profundo son muy poco consistentes. Pero cuando caemos en una de

ellas, las consecuencias son inmediatas y muy desagradables. Estar en medio de un estado de flujo y perderlo es una experiencia devastadora. Toda la creatividad cesa y las sincronicidades desaparecen repentinamente

Generalmente solemos caer en las trampas cuando apostamos fuerte, cuando hay mucha energía y están ocurriendo muchas cosas, cuando todo va estupendamente y hay mucho dinero en juego. En ese punto es cuando nuestras poderosas ilusiones y hábitos mentales hacen su aparición. Cuando caemos en una trampa, podemos empezar a dar vueltas en un círculo vicioso, con lo que nuestra situación degenerará muy rápidamente. Pero si somos conscientes de estos tropiezos y nos mantenemos alerta a los peligros se puede evitar parte de las consecuencias

La trampa de la responsabilidad

Es pensar que uno es indispensable, que es responsable de todo y que todo depende de uno. Aquí el factor miedo comienza a aparecer y a multiplicarse, se vuelve a esquemas anteriores de pensamiento aunque uno crea que ya está en el camino.

Hay que **interesarse** por el otro y **ocuparse** si es necesario no **preocuparse**

Dice J.J.: "Es normal que ames y te intereses por los que operan en la misma esfera que tú, pero no tienes por qué sentirte *responsable* de ellos. Todo depende de nuestra forma de pensar al respecto, porque la causa de la preocupación obsesiva es una poderosa ilusión que se funde como el hielo frente a la realidad. Esta trampa es en realidad un hábito de pensamiento".

"Una vez que lo reconocemos como tal, tiende a perder su poder y ya no tenemos que luchar con él. Ésa es la naturaleza misma de estas trampas: son hábitos de pensamiento y una vez que los reconocemos, tienden a desaparecer. Lo anterior no implica que no debas reflexionar sobre lo que ocurriría en el peor de los casos. Pero planificar para las eventualidades y reducir los riesgos es muy distinto de preocuparse obsesivamente, actitud que agota la energía y mata el espíritu".

La trampa de la dependencia

La trampa de la dependencia es el polo opuesto de sentirse responsable de los miembros del equipo. En esta trampa se siente que se depende tanto del personal clave o de ciertos patrocinadores o consejeros se piensa que la empresa fracasará si faltan esos elementos. Este miedo lleva a comprometer la postura que se toma ante el propio sueño. No se llama las cosas por su nombre. No se es claro y directo con las personas por miedo a ofenderlas y a que abandonen el equipo. Se anda de puntillas en lugar de hablar desde nuestro centro. "Cuando caemos en la trampa no llegamos a reconocer este hecho".

Esta trampa de la dependencia surge de nuestros sentimientos de inadecuación y falta de valía.

Una de las piedras angulares del curso de Liderazgo y Maestría reside en la correcta comprensión de la orientación creativa

Es fundamental centrarse en el resultado y no aferrarse el proceso como algo rígido que nos va a llevar al resultado.

Cuando estamos en proceso de crear algo se ha de tener la flexibilidad mental de adaptarse a las necesidades que se vayan presentando. Lo que permite actuar así es precisamente el hecho de no estar apegados a un *modo* concreto de hacer las cosas. Lo que hay que hacer frente a la dificultad es volver a centrarse en el punto de destino y trazar un nuevo rumbo. "Así es como solemos vivir la vida: nos apegamos a ciertas suposiciones de cómo deben hacerse las cosas y se pierde de vista lo fundamental, lo que estamos intentando crear. Esta noción de centrarnos en el resultado es la premisa básica del curso de Liderazgo y Maestría.

Esta idea fundamental tiene dos aspectos distintos:

El primero consiste en distinguir entre centrarse en el resultado que nos importa intrínsecamente y centrarse en las suposiciones sobre el modo de llegar hasta él.

El segundo aspecto abarca la orientación respecto al resultado mismo. La mayoría de la gente piensa en obtener un resultado para conseguir algún beneficio personal. “Si tenemos un sueño o una visión con la que estamos comprometidos y profundizamos en la razón que nos lleva a realizarlo, puede que nuestra respuesta sea: «Bueno, si realizo esa visión, me sentiré feliz». O «si construyo esta empresa, seré respetado... Me habré realizado como gerente. Haremos mucho dinero». Éstas suelen ser las respuestas habituales a por qué queremos realizar nuestro sueño. Es muy poco habitual que la gente se dedique a crear algo por el simple hecho de crearlo.

Éste es el territorio profundo en torno a la premisa de aferrarse en el resultado. ¿Estamos profundamente comprometidos a crear lo que verdaderamente queremos *por* el simple hecho de crearlo?

Robert Frost dijo una vez: «Todas las grandes cosas se hacen por el simple hecho de hacerlas». Cuando consideramos nuestras visiones y sueños desde esta perspectiva, se produce un cambio sutil pero muy profundo. En estas circunstancias empieza a ocurrir el fenómeno de las «manos invisibles» y se nos abren puertas inimaginables.

Dice J.J.: “Cuando estuve dispuesto a arriesgarlo todo, mi reputación, mi posición e incluso mis relaciones. Cuando estaba al servicio del sueño mismo porque sentí dentro de mí que así era como tenía que ser. Estaba tan centrado en la visión que operaba con completa libertad y espontaneidad. Entonces se abrieron las puertas y llegó la espiral ascendente. Finalmente me di cuenta de lo que me estaba haciendo a mí mismo y de cómo afectaban mis actitudes a toda la organización”.

Cuando se comienza a centrarse más en los verdaderos resultados que deseábamos, el viejo hábito mental pierde buena parte de su fuerza.

“Las trampas de la responsabilidad y de la dependencia generan gran parte de su energía del miedo a no tener alternativa. Pero siempre hay alternativas, simplemente a veces somos incapaces de verlas. Cuando nos damos cuenta de que hay un camino alternativo, la mayor parte del miedo desaparece. Empezamos a ver las trampas un poco más objetivamente. «Otra vez estoy en lo mismo, pensando que soy indispensable... Otra vez aquí, dependiendo de una persona concreta de la organización o de un objetivo específico del plan financiero.»

Una de las lecciones más importantes que aprendí sobre las trampas es lo simple que es recuperar el equilibrio cuando hemos perdido el flujo. De niños aprendimos bien las lecciones en lo tocante a caminar y a correr, de forma que cuando nos desequilibramos podemos corregir nuestra posición casi sin esfuerzo, recuperar el equilibrio y seguir nuestro camino.

Lo mismo ocurre en la vida ordinaria. Perdemos el equilibrio, nuestra comprensión es insuficiente y no vemos formas muy simples de recuperarlo. La mayoría de las artes marciales, como el aikido, se orientan en estos principios. Hay acciones físicas muy simples como la respiración profunda, que nos ayudan a recuperar nuestro centro, nuestro equilibrio, y nos permiten a oír nuestra voz interna. En ese momento podemos volver a ver nuestro camino con más claridad y encontrar el sendero natural, nuestro paso original.

La trampa del exceso de actividad

La tercera gran trampa es el exceso de actividad o hiperactividad. Esta trampa se manifiesta de la manera más penosa dentro de una organización cuando hay personas que no persiguen el sueño de ser un líder, lo que da como resultado una profunda incoherencia en el seno de esa entidad.

Lo que hace falta es reconocer que si estamos trabajando con gente que no comulga con el espíritu de la empresa es porque algún asunto de nuestra historia personal está siendo evocado y tenemos que hacer un trabajo muy real en lo interno, además del trabajo externo.

La clave para superar la trampa de la hiperactividad reside en hacer el necesario trabajo interno de reflexión, individual y colectivamente, que nos permita recuperar el equilibrio. En medio del dinamismo del proceso creativo, acabamos teniendo tantas cosas que hacer que perdemos la orientación necesaria para seguir en el flujo. Lo acabamos perdiendo a menos que tengamos la disciplina requerida para permanecer anclados, tanto a nivel individual como colectivo.

Por tanto, **la disciplina del diálogo es importantísima** para todo el que participe en una empresa de este tipo. Tomarse el tiempo de reunirse regularmente en un verdadero diálogo da a todo el mundo la oportunidad de

mantener un espacio de reflexión en medio de la actividad, un espacio en el que todos pueden seguir nutriéndose *juntos* de lo que está a punto de suceder, de lo que se va desplegando. Debe ser una disciplina regular y debe mantenerse mientras perdure la tarea emprendida, porque el propósito de la empresa seguirá evolucionando. La realimentación debe tener lugar en medio de -y como parte de- esa evolución.

Una parte crucial del viaje de nuestra vida consiste en luchar por superar el equipaje que tenemos acumulado para operar en el flujo del despliegue del orden generativo. La única forma de conseguirlo es, literalmente, reexaminar ese equipaje para encontrar las trampas y aprender de ellas. Esta es una experiencia impagable.

El poder del compromiso

El compromiso tiene dos aspectos.

Por una parte está el compromiso de actuar. ¿Cómo se sabe que la gente está comprometida con algo? Porque se pone manos a la obra, porque actúa. Cruza el umbral de la aventura y ése es el primer paso necesario hacia la transformación interna de la que habló Greenleaf. Es el tipo de actuación de la que solemos hablar en el mundo de los negocios y en los círculos de dirigentes.

Para tener éxito en tu profesión, debes estar preparado para trabajar más que tu adversario. Ésa es la clave. Lo sabía todo sobre este tipo de compromiso, la voluntad de llevar hasta el final aquello que se ha comenzado. «Hazlo bien y no dejes que nada se interponga en tu camino.»

Existe un segundo aspecto más sutil en lo que respecta al compromiso y la voluntad, y es *el fondo del ser* que nos impulsa a actuar. Empecé a apreciar la existencia de este segundo aspecto tras mi reunión con David Bohm y esa percepción se fue desarrollando en los años subsiguientes. ¿Cuál era el fondo del ser que me permitió actuar en consonancia con el objetivo general de mi misión? ¿Cuál era el fondo del ser que permitió que ocurriera la sincronización: el encuentro con Bohm, el encuentro con Mavis y los «momentos de ritmo» que habían ocurrido durante los meses siguientes? La naturaleza de mi compromiso cambió cuando cambié mi fondo del ser. Era un tipo de compromiso diferente, otra base distinta desde la que emprender la acción.

Es lo que Martin Buber llamó la «gran voluntad», como opuesta a la «pequeña voluntad atada»:

El hombre libre es el que ejerce su voluntad sin una auto- voluntad arbitraria.

Cree en el destino y cree que éste necesita de él. El destino no lo mantiene en una posición infantil sino que le espera y el hombre debe ir hacia él aun sin saber dónde se encuentra. Pero sabe que debe ir a su encuentro con todo su ser. El resultado no depende de la decisión que tome, pero lo que tiene que venir sólo vendrá cuando él lo decida, o cuando sea capaz de aplicar su voluntad. Debe sacrificar su pequeña voluntad atada, que está controlada por cosas e instintos, a su gran voluntad, que se rinde al destino del ser. Entonces él ya no interviene, pero tampoco deja que las cosas ocurran sin más. Escucha lo que va emergiendo

El fondo del ser que permite operar a la gran voluntad es el fondo del ser del orden implicado: ser parte del proceso del despliegue universal, «el curso del ser en el mundo». Se manifiesta cuando vivimos nuestra vida en la acción, cuando actuamos en el presente. Estamos más seguros de la dirección de la actuación que de su objetivo y cada día pedimos que se nos guíe para dar el siguiente paso. Dedicamos nuestra vida a hacer lo que tenemos que hacer, lo que verdaderamente tenemos que hacer, cada día. Prestamos atención a todo lo que sucede a nuestro alrededor.

Nuestra conciencia opera a muchos niveles y escuchamos cuidadosamente con todo lo que tenemos para averiguar cuál es nuestro siguiente paso. Nunca vemos la totalidad del paisaje, de manera que damos un pequeño paso e improvisamos sobre lo aprendido. Esta dinámica ha sido captada de manera muy hermosa por el poeta Antonio Machado en su verso; «Caminante, no hay camino, se hace camino al andar». Este es un tipo de compromiso muy diferente, el núcleo de la transformación de la que hablaba Greenleaf. Aquí opera una paradoja curiosa.

Desde la vieja perspectiva, la «gran voluntad» suena como si pidiéramos a otra persona que nos dijera qué hacer. Pero ha cambiado algo importante y lo que ha cambiado fundamentalmente es el «yo». Yo decido y tomo la decisión con mi mente, pero mi sentido de la identidad ha cambiado. Ahora formo parte del despliegue del orden generativo y en este estado del ser, ya no estoy controlado por cosas e instintos.

En tal estado del ser hacemos cosas muy difíciles, incluso cosas que no son naturales para nosotros desde el punto de vista de nuestros hábitos más arraigados. El nuevo compromiso nos lleva a asumir importantes desafíos, aparentemente imposibles, que nos hacen trabajar muy duro y nos mantienen totalmente centrados y sin embargo, no estamos en lucha. De hecho, lo hacemos «sin esfuerzo».

Cuando salí de la reunión con Bohm, la necesidad de crear el Forum para el Liderazgo empezó a crecer hasta abarcarlo todo y convertirse en el único propósito de mi vida. Era lo que daba sentido a mi existencia. **El proyecto era mi vida y yo era el proyecto.** Era mi destino. y era como si no tuviese otra elección.

Me sentí exactamente tal como Carl Jung definió su estado:

Tenía una sensación de estar predestinado, como si mi vida me hubiera sido asignada por el destino y mi misión tuviera que ser realizada. Eso me daba una seguridad interna. A menudo tenía la sensación de que en todos los asuntos decisivos ya no me encontraba entre los hombres, sino que estaba a solas con Dios.

Cuando miro atrás veo que eso era algo casi irracional, porque se trataba de un sueño enorme. En aquel momento no sabía realmente lo que estaba haciendo. No tenía contactos en el campo del desarrollo del liderazgo, no tenía el dinero necesario para echar a andar y no tenía ni idea de cómo plasmar lo que sentía. Sin embargo tenía la certeza interna de que, a pesar de todos los obstáculos, conseguiría realizar mi sueño.

Durante mucho tiempo me sentí impávido, como el guerrero que describe Joseph Campbell yendo de camino a la batalla. Ya no me dejaba desestabilizar por las opiniones ajenas, dejé de preocuparme por lo que pensarían mis colegas y vecinos y encontré una nueva fuerza dentro de mí.

Desde el momento en que salí del despacho de Bohm, lo que me ocurría estaba rodeado por una cualidad misteriosa. Las cosas empezaron a encajar casi sin esfuerzo; incidentes y encuentros imprevisibles con las personas más notables fueron proporcionándome una ayuda crucial.

El orden implicado estaba operando en mi vida. La experiencia del funcionamiento del orden generativo en la propia vida es muy emocionante; es como deslizarse en la cresta de la ola.

Una de las expresiones más claras que he oído de esta experiencia fue la que se dio en el diálogo entre Bill Moyers y Joseph Campbell, que dio como resultado una serie de televisión basada en la obra de Campbell, *The Power of Myth*

Moyers:- Cuando te dedicas a lo que te hace dichoso, ¿sueles tener esa sensación que yo siento a veces de que me ayudan unas manos ocultas?

Campbell: -Constantemente. Es milagroso. Incluso tengo una superstición personal que ha ido creciendo en mí a consecuencia de la intervención constante de esas manos milagrosas, y es que, si te dedicas a lo que te hace dichoso, entras en una pista que siempre ha estado ahí, esperándote, y la vida que deberías vivir es la que estás viviendo. Cuando puedes ver que es así, empiezas a conocer agente que está en el campo de tu felicidad y te va abriendo puertas. Lo que digo es: dedícate a lo que te haga dichoso y no temas, se te abrirán puertas en lugares insospechados.

El Don

Hasta que uno está comprometido existe la duda, la posibilidad de volver atrás y siempre está presente la ineficacia. En lo relativo a todos los actos de iniciativa (y creación) hay una verdad elemental, cuya ignorancia mata infinidad de ideas y planes espléndidos: en el momento en que uno se compromete, la Providencia también hace un movimiento.

Ocurren todo tipo de cosas para ayudarle a uno que de otro modo nunca pasarían. Toda una corriente de sucesos se deriva de esa decisión, produciéndose a favor de uno todo tipo de incidentes imprevistos, encuentros y apoyo material con los que ningún hombre podría haber soñado.

Himalaya

W. N. Murray, Expedición escocesa al

Regresar y aventurarse de nuevo

Con el tiempo me hice más sensible a la voz interna que me hablaba. Descubrí que necesitaba mucho tiempo de reflexión para dejar que los principios operaran. Solía hacerlo mientras corría a primera hora de la mañana y tomándome tiempo para reflexionar y escuchar, cuando podía a lo largo del día. Si lo hacía, descubría que el principio de atracción operaba de manera regular mi vida.

De alguna forma vivía en un estado existencial asombroso. Tenía que hacer mi trabajo, dedicándole todo mi interés, y a continuación simplemente esperar en el reposo del guerrero con una conciencia muy precisa del momento oportuno el «centímetro cúbico de suerte». Cuando se presentaba la oportunidad, se me pedía que me moviera instantáneamente, sin premeditación consciente.

Aquellos últimos meses, mientras recorría las sucursales locales del Forum, encontré muchos motivos de celebración. En las reuniones con los miembros más antiguos el colectivo de alumnos que se habían ido graduando los años anteriores, vi uno de los resultados más patentes del trabajo realizado: el extraordinario grado de coherencia entre grupos de gente tan diversa.

En los encuentros podía sentir que se ponía en funcionamiento una mente colectiva. A veces acudía a dialogar con los miembros figuras de renombre nacional.

Constantemente me comentaban el alto nivel de coherencia que sentían y el amor que había entre los miembros. La coherencia y el amor siguen siendo las marcas distintivas del Forum, que continúa floreciendo mucho después de mi partida.

Los últimos meses antes de dejar el Forum también fueron una época de profunda reflexión sobre los acontecimientos de mi vida desde su puesta en marcha a principios de 1980. Lo ocurrido a lo largo de aquellos años era, en sí mismo, representativo del orden generativo. El proceso generativo es un despliegue continuo y estamos aquí para participar en él.

De hecho, cuando más satisfechos nos sentimos es al participar en el proceso creativo, ya sea mediante la paternidad, la formación de una organización o el trabajo en un proyecto.

Al mirar atrás, pensé en el nacimiento de nuestro hijo Leon en 1982 y de nuestra hija Shannon cuatro años después.

El asombro y la alegría que experimenté aquellos momentos fueron indescriptibles. A diferencia del nacimiento de Joey, ocurrido en una etapa anterior de mi vida, participé plenamente en su venida al mundo.

Cuando nació Leon, el médico se lo dio inmediatamente a Mavis, que estaba plenamente despierta y había ido a luz sin ayuda de anestésicos. Chupó de su pecho durante un minuto o dos y después me lo pasaron a mí. Aquel niño, pringado de la cabeza a los pies de restos lo que había sido su mundo en el vientre de su madre, estaba llorando y tenía los ojos cerrados bajo la intensa luz del quirófano. Lo cogí con cuidado y lo metí en el agua templada para bañarlo. Entre tanto, le iba hablando suavemente, como lo había hecho cada noche, mientras estaba en el útero: «Leon, soy papá, tu viejo amigo. No te preocupes, coleguita, todo está en orden». Al escuchar mis palabras, dejó de llorar inmediatamente, abrió los ojos por primera vez y miró directamente a los míos. En ese instante nuestras almas conectaron. Había reconocido claramente el sonido de mi voz. Con lágrimas en los ojos lo introduje en el agua caliente para bañarlo y confortarlo. Mientras, seguía mirándome directamente a los ojos, sin emitir sonido alguno, simplemente se relajaba en mis manos mientras yo seguía hablándole suavemente. Aquel primer momento de su conexión con el “mundo externo” permanecerá conmigo para siempre.

La conexión con mi hijo fue uno de los regalos más importantes que me dio el Forum, porque el FAL mismo es una expresión de mi desarrollo como persona. Según pasaban los años, iba aprendiendo más sobre mí mismo y sobre cuáles eran mis verdaderas prioridades.

Planificando de Panoramas

Dice J.J., una noche asistí a una reunión en el Houston Lyceum, un grupo de dos docenas de profesionales y gente de negocios de la zona de Houston que nos reuníamos cada dos meses para cenar, intercambiar ideas y aprender juntos. Generalmente, el miembro responsable de cada reunión llevaba a una personalidad destacada que invitaba a conversar con los demás miembros. En aquella ocasión, en febrero de 1988, un miembro invitó a Norman Duncan para **que nos explicara el proceso de planificación de panoramas** llevado a cabo por el grupo de empresas Royal Dutch Shell. Norm nos dijo aquella noche que en lugar de fiarse de las previsiones (que siempre se equivocaban), el grupo Shell había decidido planear el futuro haciendo uso de panoramas de decisión.

La planificación de panoramas, dijo, no consistía en hacer planes, sino que era el proceso por medio del cual los equipos directivos podían cambiar sus modelos mentales del entorno económico y del mundo en general. El modelo interno de un director nunca refleja la realidad, explicó, siempre es una elaboración.

La construcción de panorámicas tiene por objetivo las percepciones que están dentro de la mente del planificador. Al presentarle otras formas de ver el mundo, los panoramas de decisión dan a los directivos algo precioso: **la capacidad de volver a percibir la realidad, lo que lleva a comprensiones estratégicas que están más allá del alcance de la mente.**

Cómo funciona una planificación por Panoramas

El equipo de planificadores de panoramas de Londres, comentó Norm, incluía a expertos en economía, socio-política, energía, medio ambiente y tecnología. Que están constantemente en comunicación con unos cincuenta directivos del más alto nivel del grupo Shell, y con una notable red de pensadores de vanguardia de todo el mundo pertenecientes a diversas especialidades: política, ciencia, educación, negocios, economía, tecnología, religión y las artes.

Aproximadamente cada tres años **ese equipo sintetiza toda la información en dos o más panoramas**, descripciones de la posible evolución del mundo de los negocios a lo largo de las décadas siguientes. Tener en cuenta estos panoramas y sus consecuencias es lo que da al grupo Shell a base sobre la que plantearse una estrategia de actuación.

Joseph Jaworski, nos dice que *"en esos procesos de planificación se trata de **conformar el futuro tanto dentro como fuera de la compañía**".* La metodología consiste en establecer las dos líneas posibles en que actuar ante los eventos prefijados y elegir y actuar luego en aquella de las dos líneas de acción que más favorece.

Preparar el campo

Dice J.J.: "Me gustaba la idea de planificar por medio de panoramas, sobre todo porque creía que ni las grandes empresas ni los gobiernos podían ya «planificar» eficazmente un futuro a largo plazo. En cambio, era necesario aprender a crear y descubrir el futuro que se va desplegando".

Podía ver que el proceso de planificación de panoramas, llevado a cabo por la Shell encajaba de lleno con la visión cuántica del universo que Bohm me había descrito hacía mucho tiempo. Aquellos planteamientos eran coherentes con el modo de operar que había adoptado en mi vida privada.

Toda la materia del universo está en constante movimiento. A un nivel que no podemos ver existe una totalidad no fragmentada, un «orden implicado» del que parecen surgir sucesos concretos. Todos los seres humanos formamos parte de esa totalidad no fragmentada que se despliega constantemente. Una de nuestras responsabilidades en la vida es abrirnos y aprender, haciéndonos más capaces de sentir y de plasmar las nuevas realidades emergentes.

Pensar en unos términos tan amplios podía parecer grandioso o incluso loco, y, como tenía conciencia de ello, **tuve cuidado con lo que expresaba de estas sensaciones y a quién.** Sin embargo, mi comprensión del funcionamiento del universo me llevaba a creer que dicho aprendizaje no sólo era posible, sino imperativo si queríamos que el mundo superase con éxito los turbulentos tiempos que se avecinaban.

Lo que más me interesaba era cómo podría el proceso de desarrollo de un panorama ayudar a la gente a percibir, mejor las realidades complejas y a conformar el futuro, tanto dentro como fuera de la compañía.

Seguí pensando en el teorema de Bell y en mi encuentro con David Bohm, que había cambiado para siempre mi visión de la interconexión del universo a través de un tejido de vínculos invisibles. Me di cuenta de que pequeños cambios en el lugar exacto pueden producir un impacto en todo el sistema porque dichos cambios participan de la totalidad ininterrumpida que une a todo el sistema.

Un acto aparentemente insignificante en una parte de la totalidad crea resultados no locales que emergen muy lejos.

Conexiones que no vemos crean efectos a distancia -«saltos cuánticos»- en lugares muy sorprendentes para nosotros. Este modelo del cambio se ajustaba mucho más a mi experiencia diaria que el modelo tradicional del cambio paulatino.

También era consciente de que los científicos habían empezado a hablar de «campos» para explicar las conexiones que observaban. Cuando nos reunimos en Londres, Bohm mencionó el «campo general» que abarca a toda la humanidad. «Estamos conectados y operamos en campos vivientes de pensamiento y percepción», me había comentado.

Los campos, dijo Sheldrake, son regiones no materiales de influencia, fuerzas invisibles que estructuran espacios de comportamiento y el campo gravitatorio terrestre, por ejemplo, nos rodea por todas partes. No lo podemos ver, no es un objeto material, sin embargo, es real. Hace que las cosas tengan peso y les da plenitud. También hay cambios electromagnéticos que subyacen al funcionamiento de nuestros cuerpos y cerebros. Innumerables patrones vibratorios de actividad ocurren dentro de estos campos y aunque no podemos detectarlos con nuestros sentidos, pueden ser sintonizados con receptores de radio o televisión.

«Aunque la naturaleza de los campos es inevitablemente misteriosa, todos los damos por supuestos», me dijo. También hay, añadió, campos fundamentales de materia cuántica reconocidos por los físicos: campos de electrones, campos de neutrones y otros. Son «invisibles, intangibles, inaudibles, insípidos e inodoros», y sin embargo según la teoría cuántica, son la sustancia del universo.

Los campos son estados del espacio, pero el espacio está lleno de energía y de estructuras invisibles interconectadas.

El tiempo pasado con Sheldrake me hizo valorar más **las posibilidades del diálogo** y las de cambiar los grandes sistemas. Como consecuencia de este encuentro empecé a ver con más claridad la importancia del diálogo y de las organizaciones de aprendizaje para crear un proceso que permita a los seres humanos gobernarse a sí mismos.

Estaba comprometido a hacer todo lo que estuviera en mi mano para conseguirlo y entre tanto, confiar en que todo lo que necesitase se iría poniendo a mi disposición. Para lograr este objetivo sabía que tenía que desarrollar los panoramas colectivamente con el equipo más diverso y capaz que pudiera reunir. No podía desarrollar los panoramas sólo con un equipo de apoyo que me facilitara información.

Los panoramas tenían que desarrollarse por medio de la sabiduría colectiva de toda la unidad. La diversidad del equipo era uno de los objetivos prioritarios y me centré inmediatamente en él. Algunos de los participantes ya estaban a bordo, pero quedaban por reclutar otros, tanto dentro como fuera de Shell. Acabamos teniendo personal de Japón, Singapur, África, Canadá, Estados Unidos, Australia, Holanda, Francia, Inglaterra y Escocia. Tuvimos mucha suerte en el proceso de reclutamiento, pero nos falló la gente que tratamos de localizar y reclutar en Sudamérica, India y China.

Con el equipo reunido, me dispuse a hacer lo posible para preparar el campo; es decir, para preparar el espacio dentro de nuestra organización explicando los valores que presidían nuestro trabajo, lo que considerábamos importante, y nuestra forma de interactuar entre nosotros y con el resto del grupo.

Instituimos un proceso que, nos permitía mantener un diálogo constante e incluía sesiones de interrogatorio, sesiones de aprendizaje durante las comidas, un reguero constante de interesantes oradores venidos de fuera y «salidas» regulares para todo el equipo en las que aprendíamos juntos y reconectábamos entre nosotros.

La primera tarea consistía en establecer la visión para nuestro equipo y también una manera de operar. Me sentí gratificado por la coherencia general del grupo que veía ante mí desde el principio mismo. Este equipo tenía un

alto nivel de energía, era un grupo de personas muy inteligentes escogidas una a una de entre todas las disciplinas que estaban representadas dentro del grupo Shell. El resto, aproximadamente un 20%, se reclutaban del exterior.

Todos los miembros del equipo eran «números uno», conscientes de la importancia y del valor para el grupo Shell del trabajo que estábamos emprendiendo y orgullosos de participar en este equipo que era tan selecto. No obstante, desde el principio mismo me dejó asombrado lo racionales que parecían ser todos los occidentales del grupo y lo escépticos, e incluso desdenosos, que se mostraban ante cualquier cosa que sonase a lo que ellos denominaban «la sustancia blanda»: cualquier cosa que no pudiese ser medida o cuantificada.

Recordé lo que Bohm me había comentado sobre este punto: El intento de suponer que la medida existe antes del hombre y de forma independiente a él conduce, como se ha visto, a la "objetificación" de la intuición humana, que se vuelve rígida e incapaz de cambiar, con lo que acaba por llevar a la fragmentación ya la confusión general».

A lo largo de los seis meses me encerraba con cada uno de estos directivos y conversaba con ellos durante tres horas muy intensas, a veces más. Ellos entendían exactamente por qué estaba allí: para descubrir sus modelos mentales del entorno interno y externo de Shell, el primer paso para desarrollar panoramas globales para el grupo.

Fue una experiencia fascinante vi absolutamente el mejor proceso posible para construir relaciones y familiarizarme con la cultura general del grupo.

Las conversaciones eran muy significativas y muchas de ellas se elevaban al nivel del diálogo o estaban muy cerca; todos los signos característicos del diálogo estaban presentes: el flujo, la coherencia inusual y la sensación de sabiduría colectiva que surgía de estos encuentros. Durante este proceso conocí a una serie de personas a las que consideraba como de mi familia: gente en la que sabía que podía confiar para obtener recursos, conexiones y apoyo cuando los necesitase en el curso de mi trabajo.

Nuestro trabajo a lo largo de los ocho meses siguientes consistiría en poner en su lugar esa estructura general y relatar las dos poderosas panorámicas de futuro que se iban formando en nuestra mente.

Barricadas

Finalmente acordamos que había dos patrones básicos e interrelacionados que caracterizaban los cambios, fundamentales que se estaban produciendo en el mundo: **la creciente liberalización y la creciente globalización.**

Nos dimos cuenta de que realmente estábamos en medio de la primera revolución verdaderamente *global*; el advenimiento de una liberalización generalizada en todo el mundo, tanto a nivel político como económico.

Los mensajes que habíamos captado durante nuestros viajes a lo largo de los dieciocho meses anteriores eran claros: los sistemas políticos autoritarios y las economías planificadas no funcionan en este mundo en creciente interconexión

Una de las razones por la que la liberalización se había extendido tan rápida y ampliamente era la globalización. La información sobre cómo vive y opera otra gente se extiende rápidamente gracias a los viajes internacionales y los medios de comunicación. Vimos que a los gobiernos les resultaría cada vez más difícil imitar la información de que dispone la gente y resistirse a las demandas de acceder a los bienes y al control de su propio destino.

La liberalización, por su parte, acelera la globalización abriendo y liberando el flujo de bienes e información. La globalización y la liberalización de momento, se reforzaban mutuamente. Vimos eran una fuerza impulsora extraordinariamente intensa y potente.

También vimos que la continuidad de la liberalización no tenía por qué ser inevitable. La revolución liberalizadora tiene dos caras: dos fuerzas opuestas que impulsan los dos panoramas del mundo que veíamos desplegarse. Por un lado, la liberalización ofrece enormes oportunidades a los individuos, grupos, compañías y sociedades para mejorar sus vidas. Si dichas oportunidades se aprovechan y se plasman, la esperanza y la expectativa generarán una presión que tenderá a producir nuevos cambios económicos y políticos. Se forma un circuito de alimentación positiva, un círculo virtuoso.

Por otro lado, la liberalización puede amenazar a la gente que teme perder sus actuales valores: su identidad nacional, religiosa y cultural; su poder político, su posición económica. Esto puede llevar a una creciente atmósfera de miedo y resistencia y al resultante circuito de retroalimentación negativa.

Vimos que el mundo estaba en un punto de inflexión importante, lo que podríamos denominar una «bisagra de la historia». La liberalización podría seguir expandiéndose en un mundo de cambios rápidos e inestables la apertura de enormes mercados, nuevos y competitivos en los países en vías de desarrollo. Este era el «Panorama A», al que acabamos denominando «Nuevas :eras».

Por otro lado, podrían haber resistencias y acciones a la liberalización, lo que daría como resultado un mundo de divisiones y barreras: un mundo " profundamente dividido por las enormes disparidades económicas, la pobreza generalizada, las elevadas tasas de delito urbano y el desprecio por el medio ambiente, que son producto inevitable de la desesperación y la falta de futuro. A éste lo denominamos el «Panorama B», más tarde apodado «Barricadas».

El equipo coincidía unánimemente en su visión de esta estructura subyacente. Nuestras investigaciones apuntaban a que este panorama podría fácilmente convertirse en realidad.

Nuevas fronteras

La causa de la brecha residía en las diferencias existentes entre nuestros modelos mentales: las imágenes mentales profundamente arraigadas que tenemos de cómo está construido y cómo opera el universo. Algunos veíamos el mundo a través de la visión que propone la física moderna: una trama de interconexiones en la que toda la materia está en movimiento y fundamentalmente abierta. Por lo tanto, el futuro no está fijado.

Para nosotros el mundo está lleno de posibilidades de cambio y de creatividad.

Para los demás, que constituían un amplísimo grupo con una formación excelente, parecía prevalecer el modelo newtoniano. La mayoría de ellos reconocían el modelo que propone la física moderna, pero sólo a nivel intelectual.

Cuando llegábamos al trabajo cotidiano, quedaba claro que sus imágenes internas de funcionamiento del mundo estaban basadas en la ley de causa y efecto, en el determinismo y en el cambio paulatino. Esta visión determinista a veces se traducía en una especie de cinismo: escepticismo y dudas respecto a la sinceridad o bondad de los motivos humanos.

Durante las primeras deliberaciones sobre el Panorama A, en una sesión plenaria con todo el equipo presente, propuse construir un panorama que proyectara una visión del tipo de mundo en el que nos gustaría que vivieran nuestros hijos un orden mundial absolutamente plausible basado en las fuerzas impulsoras que veíamos operar en el mundo de hoy.

¿Por qué no desarrollar este panorama basado en todo el conocimiento y la sabiduría que habíamos acumulado a lo

largo de los dos últimos años y después usar los panoramas para ayudar a *crear* el futuro en lugar de reaccionar a él? Dicho de otra manera, las acciones de quienes integrarán estas historias estarían, de hecho, creando el entorno en lugar de sólo responder a él.-

Toda la propuesta les pareció carente de credibilidad económica. Era un planteamiento ingenuo que olía a «espíritu de boy scout» o, aún peor, a veleidad teológica...

La cuestión de cómo podemos crear el futuro colectivamente está en el núcleo mismo del trabajo desarrollado en el Forum para el Liderazgo y también en los panoramas de Shell. Pero no siempre éramos explícitos respecto al tema, a veces resultaba difícil hasta encontrar un vocabulario para hablar de esta cuestión

El tipo de transformación que queríamos conseguir con los compañeros requería un cambio básico en nuestras formas de pensar e interactuar. Los cambios necesarios penetraban hasta las suposiciones y los hábitos más básicos de nuestra cultura en su totalidad. Entonces simplemente no comprendía el tema lo suficientemente bien como para escribir o hablar de él coherentemente.

Como dicen Fred Kofman y Senge: «Adopta la apariencia de ser imprescindible y pretende una validez universal»; y el hecho de que lo que llamamos «realidad» es inseparable de nuestro lenguaje y acciones.

Relación entre lenguaje y realidad

Bohm me había hablado en Londres de la relación entre lenguaje y «realidad»:

*El orden implicado es en primer lugar un lenguaje. No es una descripción de la realidad, sino un lenguaje, un lenguaje interno, en el que **no puedes** asociar cada palabra con una cosa. Se parece más a la música. No puedes decir que una nota signifique algo. Es como pintar. En un cuadro impresionista hay diversas pinceladas de pintura, pero cuando tomas distancia para ver el conjunto, no hay correspondencia entre pinceladas y lo que ves en el cuadro. Asimismo, el orden implicado y su formulación matemática no describen directamente un tipo de correspondencia con la realidad. Simplemente es un lenguaje. Este lenguaje se refiere a algo que no puede ser expresado. La realidad que nos es más inmediata no puede de ser expresada.*

La cognición no es una representación del mundo que está «ahí fuera», sino la «producción del mundo a través del proceso mismo de vivir». En particular, como seres humanos, el único mundo que podemos tener es el que creamos con nuestro lenguaje e interacciones. Y lo que es más importante, estos eruditos señalan que este mismo conocimiento nos obliga a ver que nuestro mundo, nuestras comunidades y nuestras organizaciones sólo cambiarán si cambiamos *nosotros*.

Lo que aprendí de David Bohm: la cualidad abierta del universo. Toda la materia esta en perpetuo movimiento y es insustancial. La imagen de que una roca, una tabla o un ser humano son materia sólida no se corresponde con la realidad. La noción de que el mundo y nuestro universo esta compuesto de "cosas" separadas es una ilusión y lleva a una confusión constante

El universo también tiene una cualidad emergente. Puedes tener un grupo de componentes simples que de repente empiezan a actuar «como una orquesta sin director» y dan lugar a algo nuevo que tiene otras cualidades muy diferentes.

Todos estos sistemas tan diversos tienen una cosa en común: en cada caso una red de elementos interactuantes da lugar a la emergencia de una nueva entidad con propiedades completamente diferentes. Si tratas de señalar la presencia de un "director", no podrás, no habrá forma de encontrarlo.»

«La idea del orden implicado es que todo está plegado en todo lo demás. La materia existe básicamente en la totalidad y se manifiesta localmente en lugar de tener su existencia fundamental en las partes separadas»

«Una vez que aprecias que la naturaleza de nuestro mundo, de nuestro universo, es insustancial, y sin embargo existe, entonces te abres inmediatamente a la posibilidad de un cambio. Hay una enorme apertura de posibilidades, de posibilidades de crear y de cambiar». "

Como el mundo -no sustancial- entonces surge la pregunta: ¿Cómo experimentamos nosotros, los seres humanos? «A menos que entendamos esto», dijo, «no podemos empezar a entender cómo interactuamos con el mundo y cómo ocurren los «milagros predecibles».

El hecho es que nuestro lenguaje y nuestro sistema nervioso se combinan para construir constantemente nuestro entorno sólo podemos ver aquello de lo que hablamos, porque más allá del lenguaje somos "ciegos".

El lenguaje es como otro juego de ojos y manos para el sistema nervioso a través del cual coordinamos nuestras acciones con los demás. Existimos en el lenguaje. Gracias al lenguaje y a las acciones repetidas creamos significados comunes. A esto lo llamo la visión que dicta nuestro conocimiento del mundo; lo vamos construyendo a medida que transitamos por este sendero.»

Explicó que una cuchara no existe por sí misma. La cuchara se convierte en lo que es porque está en relación con nuestra especie: manos, requerimientos alimenticios, y así sucesivamente y nuestra historia humana: normas de educación y estilo nacional, por ejemplo y con ambas de manera recurrentes. Nos llevamos la cuchara a la boca para alimentarnos. De no ser por esta práctica repetida, la cuchara no existiría con el propósito que le damos actualmente.

Éste es el poder del cuerpo y del lenguaje, que puede crear prácticas e interacciones recurrentes determinando así el futuro. Hay una interacción seguida de una respuesta. O también podemos hacer una declaración o una promesa, que satisfaremos si se cumplen ciertas condiciones. Así es como sucede.

Vamos haciendo el camino por medio de una acumulación de prácticas humanas repetitivas. Éste es, literalmente, el significado de ser humanos: existir en un mundo de distinciones tales como comunidades, familias, nuestro trabajo y también los objetos, como la cuchara, todos ellos existen únicamente en la acumulación de acciones corporales y prácticas humanas, en esta red de acciones y lenguaje.

»Sin embargo es importante reconocer que este fenómeno es de naturaleza colectiva. Cuando hago una promesa o una solicitud, la hago por medio de la red de prácticas humanas pasadas y presentes. Aunque sea yo quien haga la solicitud, la promesa o la declaración, no es individual porque procede y está insertada en todo el trasfondo y en la historia de las prácticas humanas.»

En muchos sentidos el desarrollo del lenguaje fue como el descubrimiento del fuego, una fuerza increíblemente primordial. Siempre había pensado que usamos el lenguaje para **describir** el mundo y de repente estaba comprobando que no es así. Al contrario, a través del lenguaje **creamos** el mundo, éste no es nada hasta que lo describimos y cuando lo describimos, creamos distinciones que gobiernan nuestras acciones. En otras palabras, **no describimos el mundo que vemos, sino que vemos el mundo que describimos.**

«Si el sistema en que vivimos es abierto e insustancial, entonces podemos crear, ¿por qué no? Es paradójico: **la creatividad surge de confrontar la ausencia de _sustancia en el universo y en nuestras vidas.** En ese estado del ser alteramos nuestra relación con el futuro y llegamos a ser parte del despliegue del universo.»

Tenemos que aprender a interiorizar esa capacidad. «Es algo fundamental», sin embargo estamos en la edad de piedra en lo tocante a saber alcanzar este estado de ser de forma consistente.»

Lo siguiente que quiero describir pertenece al reino espiritual, espiritual porque tiene que ver con el corazón humano. Cuando estamos en contacto con nuestra naturaleza abierta, ejercemos una enorme atracción hacia otros seres humanos.

Hay un gran magnetismo en el estado de ser que Trungpa denomina "auténtica presencia". y si los demás están en ese mismo espacio o acercándose a él, resuenan con nosotros y las puertas se nos abren inmediatamente. No es algo extraño ni místico. Es parte del orden natural.

»A los que están en contacto con esa capacidad se les considera grandes guerreros en la tradición de los nativos americanos o samurais en la tradición oriental. Para mí, samurai es el que mantiene esa posición en el mundo, alguien tan abierto que está dispuesto a morir por la causa. Esta capacidad nos proporciona una clave fundamental y es un estado del ser conocido en todas las grandes tradiciones de la humanidad».

«Un gran peligro en considerar a esta gente como excepcional. No lo son. Ésta capacidad es parte del orden natural es una manifestación de algo que no hemos visto antes, pero este estado está disponible para todos nosotros; sin embargo es el mayor de todos los tesoros humanos.

»Este estado-en el que conectamos profundamente con los demás y las- puertas se abren- nos está esperando. Es como una ilusión óptica. Lo único que tenemos que hacer es mirar de soslayo y ver que ha estado en todo momento, esperándonos. Todo lo que tenemos que hacer es ver la unidad que somos».

Crear el futuro

El sistema de planificación por Panoramas es reconocido como uno de los mejores que se usan actualmente.

El proceso de planificación por panoramas encajaba exactamente en el centro de la visión cuántica del universo que Bohm me había descrito más de una década antes. En aquel tiempo también pensaba que el proceso de planificación por panoramas ayudaba a la gente a sentir y tomar conciencia de nuevas realidades *antes* de que emergieran, pero me equivocaba.

De hecho el proceso mostraba realidades que ya se estaban manifestando en el mundo. En Shell se utilizaban los Panoramas para ayudar a los directores a reaccionar instantáneamente ante las nuevas realidades emergentes.

Este acercamiento a los panoramas se basa en la más profunda suposición de que nosotros, los seres humanos, nos aferramos a las cosas y no podemos cambiarlas, y por eso debemos pasar la vida reaccionando a fuerzas que escapan a nuestro control.

El propósito fundamental de este libro es proponer una alternativa: si los individuos y las organizaciones operan desde la orientación generativa, desde la posibilidad más que desde la resignación, podemos *crear* el futuro en el que viviremos en lugar de limitarnos a reaccionar ante él cuando llegue.

A un nivel que no podemos ver existe una totalidad no fragmentada, un orden implicado del que parecen surgir sucesos aparentemente discretos, como la gota de tinta que se va manifestando, a partir de su estado implicado. Todos los seres humanos formamos parte de esa totalidad no fragmentada que se despliega continuamente a partir del orden implicado y se manifiesta en nuestro mundo explicado. Uno de los papeles más importantes que podemos jugar individual y colectivamente es el de crear una apertura, o «escuchar» el despliegue del orden implicado y después crear sueños, visiones e historias que sintamos en nuestro centro que quieren ocurrir, que, como dijo Buber, «quieren ser hechas realidad... con espíritu y acción humanos».

Este uso de los panoramas puede ser un proceso extraordinariamente efectivo que ayude a la gente a sentir y manifestar las nuevas realidades emergentes proporcionando una historia para nuestro tiempo que, como dice el historiador Thomas Berry, «responda a las preguntas de nuestros hijos».

La visión convencional del liderazgo resalta el valor del poder posicional y los logros sobresalientes.

El verdadero liderazgo consiste en crear un dominio en el que aprendamos de manera continua y seamos más capaces de participar en el despliegue de nuestro futuro. Así, un verdadero líder prepara el escenario en el que puedan ocurrir y ocurran milagros predecibles de naturaleza sincrónica.

La capacidad de descubrir y de participar en el despliegue de nuestro futuro tiene más que ver con nuestro ser -nuestra orientación total de carácter y conciencia- que con lo que hacemos. El liderazgo tiene que ver con crear, día a día, un dominio en el que nosotros y los que nos rodean profundicemos constantemente en nuestra comprensión de la realidad y seamos capaces de participar en la formación del futuro. Éste es, por tanto, el terreno profundo del liderazgo: una «escucha» colectiva a lo que quiere emerger en el mundo y después tener el coraje necesario para hacer lo que haga falta.

Un cambio fundamental en nuestra forma de pensar sobre el mundo

Lo primero que debe cambiar es nuestro modelo mental de cómo funciona el mundo, pasando de las imágenes de un universo mecanicista que está fijado y determinado al modelo de un universo abierto, dinámico, interconectado y lleno de cualidades vitales.

Una vez captada esta cualidad fundamentalmente abierta del universo, nos abre inmediatamente a nuestro potencial de cambio; vemos que el futuro no está fijado y pasamos de la resignación a una sensación de responsabilidad. Estamos creando el futuro a cada momento.

Un cambio fundamental en nuestra comprensión de las relaciones

Ver el mundo como fundamentalmente conectado. Todo lo que he estudiado desde entonces me ha confirmado que la relación es el principio organizador del universo. El físico Henry Stapp describe las partículas elementales como: «En esencia, un conjunto de relaciones que se conectan externamente con otras cosas». La teórica de la gerencia empresarial Margaret Wheatley describe que las partículas tienen una existencia efímera, a través de la interacción con otras fuentes de energía. Damos nombre a cada una de estas fuentes -neutrones, electrones, y así sucesivamente- pero son «estados intermedios de una red de interacciones». Una vez que vemos que la relación es el principio organizador del universo, empezamos a aceptarnos mutuamente como seres humanos legítimos. Entonces, como dijo Martin Buber, empezamos a vernos a nosotros mismos y a los demás en una relación *Tú y Yo*.

Un cambio en la naturaleza de nuestro compromiso

El componente subyacente en este tipo compromiso es confiar en el despliegue de nuestro destino. Tenemos la oportunidad de permanecer en un «estado de rendición», sabiendo que cualquier cosa que necesitemos estará disponible en el momento de encontrarnos con nuestro destino. En este punto alteramos nuestra relación con el futuro.

Cuando operamos en este estado de compromiso nos vemos como una parte esencial del despliegue del universo. En este estado del ser, nuestra vida rebosa significado y como dice Buber, sacrificamos nuestra «pequeña voluntad atada» a la «gran voluntad, que se rinde al destino del ser».

Las personas se congregan

De este compromiso surge cierto flujo de significado. Las personas se congregan a tu alrededor y comienza a formarse una conversación más amplia. Cuando estás en este estado de rendición, de fascinación, ejerces una enorme atracción, pero no porque seas especial, sino porque las personas se sienten atraídas hacia la auténtica presencia y hacia el despliegue de un futuro lleno de posibilidades. Esto es lo que ocurrió cuando reuní a los delegados, fundadores y a las demás personas que fueron tan importantes para el éxito del Forum.

Sincronicidad

Parafraseando a Jung, Arthur Koestler define la «sincronicidad» como «el encuentro aparentemente accidental de dos cadenas causales sin relación en un suceso coincidente que parece ser al mismo tiempo muy improbable y altamente significativo». La gente que viene a ti es la que necesitas para dar curso a tu compromiso. Se abren las puertas, surge una sensación de flujo y te encuentras actuando en un campo de personas coherentes que tal vez ni siquiera sean conscientes unas de otras.

Ya no actúas individualmente, sino dentro del despliegue del orden generativo. Ésta es la totalidad no fragmentada del orden implicado, de la que parecen surgir sucesos discretos. A estas alturas, tu vida se convierte en una serie de milagros predecibles.

A partir de estas experiencias y de mis encuentros con las personas notables que he ido mencionando a todo lo largo del libro, he concluido que el liderazgo que puede producir semejantes milagros predecibles tiene más que ver con **ser** que con **hacer**. Está relacionado con nuestra orientación caracteriológica, nuestro estado de actividad, interna.

Cuando estamos en este estado de ser fundamentalmente abierto e interconectado, somos como el guerrero samurai, esperamos expectantes y con una aguda conciencia a que se presente el centímetro cúbico de suerte y cuando esto ocurre; debemos actuar con la velocidad del rayo y casi sin razonamiento consciente. En este punto es donde se unen nuestra libertad y nuestro destino; así creamos el futuro que viviremos.

Reitero nuevamente lo que dice Martin Buber: «Debe sacrificar su pequeña voluntad atada, que está controlada por cosas e instintos, a su gran voluntad, que se rinde al destino del ser».

Tras concluir mis comentarios sobre aquel día en Hartford, un miembro del grupo se puso de pie y me preguntó cuál era el papel de Dios en todo esto. Dijo que yo había hablado del liderazgo al servicio, aludiendo al servicio a la humanidad y al servicio a algo superior. «¿Cómo te posicionas frente a esta cuestión?», preguntó.

Le di una respuesta inconcreta, sin saber muy bien cómo manejar el delicado tema de Dios en un entorno secular, especialmente cuando me estaba dirigiendo a gente mayor del mundo de los negocios. El día siguiente a aquel encuentro telefoneé a John Gardner y le hablé de mis titubeos a la hora de contestar en aquellas circunstancias.

John comentó simplemente: «En la entrada de la casa de Carl Jung en Suiza hay una inscripción en latín que dice: *Vocatus atque non vocatus, Deus aderit*: **"Invocado o no invocado, Dios está presente"**».

Es difícil, encontrar el lenguaje para hablar de la vida del espíritu en el mundo secular en que vivimos. Necesitamos un lenguaje sobre las cosas más profundas que nos una en lugar de separarnos. Una palabra que le resulta muy útil al hablar de asuntos que tienen que ver con la irradiación divina de cosas que están más allá del entendimiento y la descripción, es «numinoso». Supone un reconocimiento de que las palabras y los conceptos ya no son suficientes, y que cualquier esfuerzo intencional por poner palabras tampoco basta.

«Muchas veces he visto en las sesiones de diálogo», que literalmente no podíamos encontrar palabras para expresarnos. De hecho, la increíble imprecisión e inadecuación de las palabras llenaba la habitación y nos quedábamos los tres allí, mirándonos en silencio.» «Es divertido, a veces pensamos que las palabras son la medida de las cosas y que de alguna manera nuestra capacidad de articularlas también es algo medible.

Pero lo que más nos importa es precisamente lo inconmensurable -lo indefinible, lo intangible, lo inexpressable-, eso es lo real. Hay una sección maravillosa en el libro de Bohm, *La totalidad y el orden implicado*, en el que habla de la raíz de la palabra "medida". La palabra occidental "medida" y la sánscrita *maya* proceden de la misma raíz. La palabra sánscrita *maya* es la más antigua que se conoce con el significado de "ilusión".

La filosofía que prevalece en Oriente es que lo inconmensurable es la primera realidad. Desde este punto de vista, toda la estructura y el orden de las formas que se nos presentan ante la percepción y la razón ordinaria son consideradas como una especie de velo, un velo que recubre la verdadera realidad que no puede ser percibida por los sentidos y de la que nada se puede decir ni pensar».

Sentía que sería una buena manera de empezar a considerar la pregunta central que estaba surgiendo: ¿Cómo podemos operar más coherentemente con la conciencia de que no estamos solos en el mundo?

Describí los tres cambios mentales fundamentales que habían surgido de mi recorrido por los milagros predecibles:
El cambio en nuestra manera de ver el mundo,
El cambio en la comprensión de las relaciones.
El cambio en nuestra forma de establecer compromisos.

Los resultados que se derivan de estos cambios: la congregación de gente a nuestro alrededor y la sincronicidad.

El final del libro

..... Pero al final de la cinta video había una delicada y preciosa música y aparecía en pantalla una imagen sorprendente. Era una imagen de dos pájaros sobre una pequeña rama de un árbol en invierno y éste es el texto que llevaba inscrito:

«Dime cuánto pesa un copo de nieve», preguntó el pájaro carbonero a la paloma salvaje.

«Nada de nada», fue la respuesta. «En tal caso debo contarte una historia maravillosa», dijo el pájaro carbonero.

«Al empezar a nevar me posé en la rama de un abeto, cerca de su tronco. No nevaba mucho, no era una gran tormenta, no, era como en un sueño, no había heridas ni violencia.

Como no tenía otra cosa mejor que hacer, me puse a contar los copos que se iban asentando en las ramitas y en las hojas de mi rama.

Su número exacto fue de 3.741.951. Cuando el último de ellos se posó sobre la rama, sin pesar nada de nada, como has dicho, la rama se partió.

Habiendo dicho eso, el pájaro carbonero se alejó volando. La paloma, que desde el tiempo de Noé era una autoridad en esta materia, estuvo reflexionando un rato sobre la historia que le habían contado y por fin se dijo:

«Quizá sólo haga falta la voz de una persona más para que la paz llegue al mundo».

Durante muchísimo tiempo nadie se movió en la sala ni dijo nada. Las últimas palabras seguían resonando en mi cabeza: «Quizá sólo haga falta la voz de una persona más para que la paz llegue al mundo». Eso, pensé, capta completamente el tema del libro y en qué ha de consistir nuestro trabajo.

Finalmente, después de un largo silencio, el moderador se acercó a la plataforma y cerró la sesión diciendo simplemente: *«Invocado o no invocado, Dios está presente».* **Síntesis del libro realizada Prof. María Cristina Grillo**

Más sobre SINCRONICIDAD

El camino interior hacia el liderazgo

Título original:
SYNCHRONICITY - The Inner Path of Leadership
Joseph Jaworski

Modernamente se tiene que el principio de organización del universo es la interrelación entre sus elementos, más que los elementos per se: se produce un salto mental fundamental al detectar que un nivel más profundo de la realidad existe más allá de lo que podríamos articular si nos quedamos viendo sólo elementos. Una vez que se comprende esto, también comenzamos a ver que el futuro no está fijo, que vivimos en un mundo de posibilidades.

Este salto mental nos permite también saltar de una posición de resignación a una de posibilidad: podemos pasar de una sensación de desesperanza y de desasistencia a concientizar que esa sensación sólo surge por tener una visión ingenua del mundo.

Si pudiésemos ver la realidad como realmente es –las interconexiones- sería obvio lo que necesitamos hacer en cada instante, y haríamos exactamente lo que se requiere de nosotros: estaríamos viviendo la vida a través de participar en el devenir universal. No partiríamos de nuestras propias historias, o nuestras propias necesidades o nuestras interpretaciones reactivas.

Existen dos Órdenes en el Universo: el Explícito y el Implícado.

El orden explícito es el que observamos a través de nuestros pensamientos, percepciones y las teorías científicas. El orden implícado es el nivel de la realidad que está por explicitarse. En este otro orden universal, la totalidad de la existencia está implicada dentro de cada “fragmento” del espacio-tiempo, sea un objeto individual, un pensamiento o un evento. Así, cada elemento en el universo afecta a todo lo demás porque es parte del mismo continuo. Y por ello, cada persona representa la humanidad entera.

El Liderazgo-Servicio es la forma más profunda del Liderazgo

La primera y más importante elección que un líder hace es la elección de ser un servidor, sin la cual la capacidad de liderizar quedaría profundamente limitada. Esta elección no es una acción, no es algo que se hace, sino una expresión del ser.

En su esencia, *el liderazgo es acerca de aprender a darle forma al futuro*: existe cuando la gente pasa de ser víctima de las circunstancias a participar en crear nuevas circunstancias. El liderazgo es acerca de crear espacios donde seres humanos continuamente profundicen su entendimiento de la realidad y se hagan más capaces de participar en el devenir universal, para así crear nuevas realidades.

El liderazgo es acerca de liberar posibilidades humanas. Uno de los requisitos del liderazgo-servicio es la capacidad para movilizar y alentar a las personas hacia la actividad, darles apoyo en centrarse y enfocarlas para operar dando lo mejor de sí mismas. Para ello, un elemento central es la fe genuina en la importancia de esas personas, y su convicción de que ellas tienen algo significativo para dar. Este es el elemento generativo, la fuente de la corriente que da vida a la relación.

El Liderazgo-Servicio se Fundamenta sobre la Consciencia de Unidad

Los límites que creamos en la vida son imaginarios. No existen, pero los creamos y luego nos sentimos atrapados en ellos. Cuando concienciamos la interconexión del universo pasamos a una consciencia de unidad, y sentimos que somos “uno con el universo”.

Disolver la percepción de separación entre las personas es un punto de enfoque del liderazgo-servicio. Una vez que vivencian el salto hacia la consciencia de unidad, no pueden negar la profunda revelación que ella produce. Pueden entonces trabajar juntas y experimentarse en un plano diferente. Relativamente pocos individuos trabajando juntos en esta forma podrían tener un profundo efecto en la sociedad, pues su consciencia ya está entretejida en la consciencia total.

Facilitar la aceptación de las personas a este planteamiento es clave para el cambio fundamental en la humanidad. Al disolver las barreras que la gente crea entre sí, debido a su pensamiento fragmentario, aparece una única mente en la cual todos son uno, y donde cada quien retiene su consciencia individual. Son estas barreras las que producen dificultades cuando una persona sola cambia, pues a la gente que la rodea se le dificulta asumir que ellos también pueden marcar una diferencia significativa en el universo.

Comprometerse a SER Constituye el Nuevo Significado del Compromiso

La nueva forma de compromiso comienza con una intención clara, no con una voluntad poderosa: escuchar a la intuición que nos guía conforme nuestra senda se desenvuelve, y tener la integridad de mantenernos en un estado de entrega, sabiendo que todo lo que necesitemos para cumplir nuestra misión se hará disponible justo a tiempo. Es entonces que alteramos nuestra relación con el futuro.

Es un compromiso de ser, mas que de hacer. Tradicionalmente “estar comprometido con algo” ha significado mantenerse apegado a ese algo. Por el contrario, “Ser” es un estado de actividad interior que tiene que ver con nuestra orientación total hacia la vida. Es un estado fundamental de existencia o de orientación al mundo, uno de vitalidad y de conexión auténtica, que nos lleva a descubrir que *nuestro ser está inherentemente en un estado de compromiso como una parte del devenir universal*. La única forma de descomprometerse es perder esa consciencia, es decir, regresar al espejismo de que no estamos participando en la vida. Esto conduce a una paradoja: *la forma de participar es la de entregarse al compromiso*.

Estar en Sincronía con el Universo Lleva a Fluir con el Devenir Universal

Históricamente, la sincronicidad se ha conceptualizado como un principio de conexión no causal, una coincidencia muy significativa de dos o más eventos, donde algo distinto de probabilidad de ocurrencia está involucrado. Más modernamente observamos que *la sincronicidad se da al aprovechar los chances que se presentan frente a nosotros de vez en cuando*. Esto lo hacen quienes, estando conscientes de esos chances, se mantienen alertas, cual guerreros, en espera deliberada.

La gente que no la comprende, suele elevar la sincronicidad a niveles mágicos o míticos. Pero la sincronicidad es comparable a la gravedad, la luz o la electricidad, que aun cuando no las entendamos, si observamos sus efectos.

Al operar dentro de un estado de compromiso con el devenir universal, nuestra vida queda naturalmente infundida de significado, pues nos vemos también como una parte esencial de ese devenir. Por ello somos capaces de sacrificar nuestra supuesta libertad a cambio de la “gran voluntad” de ser parte del desenvolvimiento universal.

Y cuando *funcionamos dentro de este tipo de compromiso, se da un flujo de significado alrededor nuestro: el campo de sincronicidad*. Este campo es una estructura de fuerzas subyacentes que opera a la manera de un campo magnético, con imanes que parecen estar espontáneamente alineados, pero que en realidad responden a un nivel más sutil de causalidad. Este campo atrae a las personas que justo se necesitan para avanzar en el devenir: se experimenta el estado sincronicidad, una claridad, foco y concentración extraordinarios

Así, *la sincronicidad es un resultado de elegir (es decir, comprometerse a) servir al devenir de la vida*. Al abrirnos a la vida y todas sus posibilidades, dispuestos a tomar el siguiente paso conforme nos es presentado, entonces nos conseguimos con las personas más significativas en cuanto a su contribución a nuestras vidas: son encuentros “esenciales”.

El territorio más sutil del liderazgo-servicio es justamente el de la sincronicidad, el de crear las condiciones necesarias para que se den “encuentros esenciales” y se produzcan “milagros predecibles”.

El Diálogo Hace Disponible el Poder de Pensar Colectivamente

Podemos aprender y pensar juntos por medio del diálogo, y de esta manera aprovechar la capacidad innata para la inteligencia colectiva que tenemos los seres humanos. El diálogo no exige que la gente esté de acuerdo unos con otros, sino que los impulsa a participar en un pool de significado compartido, y este pensar colaborativamente puede conducir a la acción coordinada. *Diálogo quiere decir “significado que fluye a través”*. Es lo contrario de

debate, el cual quiere decir “golpear y abatir”, y más aún, del término discusión, el cual comparte su raíz con las palabras percusión y concusión, que se refieren a “golpear y separar”.

El diálogo crea un ambiente especial en el cual la relación entre las partes es de alta energía e inteligencia. Eso está en el corazón de lo que se requiere en el mundo actualmente. Al sentarse junta en diálogo, la gente ejerce liderazgo como un todo. Esto es el desenvolvimiento del proceso generativo, es decir, el diálogo es una vía eficaz para sincronizarse con el devenir universal.

En el modelo de construcción de coaliciones nuestro supuesto tácito es que somos individuos separados y por ello las necesitamos. Para esto se han desarrollado formas de negociación..... para llegar, en el mejor caso, a acuerdos ganar-ganar con los que todos podamos “vivir”. En el diálogo se opera bajo una premisa muy distinta: *En diálogo no se está construyendo nada, sino que al todo que ya existe se le está permitiendo manifestarse: se establece conexión con el orden implicado del universo.* Se dice que debemos alejarnos para poder tener una visión de conjunto, como quien va, de ver las partes, a integrar el todo. Pero el todo ya existe. Es sólo que hemos estado encerrados en un marco de referencia que nos mantiene sin percibirlo. En el diálogo el todo se muestra y es manifestado a posteriori por los individuos cuando entran en acción.

Avanzar Hacia un Mundo Superior
parte de la Convicción de que Este Existe

El aspecto más trascendente del liderazgo-servicio se refiere a detectar colectivamente lo que está queriendo emerger en el mundo, y tener el coraje necesario para hacer lo que se requiere. La esencia del liderazgo-servicio consiste en el deseo de servir al propósito superior de crear, día a día, un dominio en el cual nosotros y los que nos rodean continuamente expandimos nuestro entendimiento de la realidad y nuestra capacidad para participar en darle forma al futuro.

Para ello, *la cosmovisión basada en imágenes mecanicistas que reflejan al mundo como fijo y predeterminado deberá ser reemplazada por una de posibilidades*, en la cual el universo es abierto, dinámico, interconectado, y lleno de cualidades vivientes. En esta perspectiva también vemos que el futuro no está prefijado, y en consecuencia podemos pasar de una actitud de resignación atrincherada a un amplio sentido de posibilidades de crear y de cambiar.

La sobrevivencia de la humanidad depende de redefinir lo que es posible, para visionar un mundo nuevo, y tomar uno a uno los pasos necesarios para materializar esa visión. El diálogo es una vía excepcionalmente efectiva para la construcción de posibles escenarios del mundo: futuros plausibles, posibles trayectorias alternas de la historia. Esta vía es un terreno natural para ejercer el liderazgo-servicio, al propiciar la búsqueda de escenarios especiales: visiones positivas deseables a futuro, con base en lo que requiere el devenir de la humanidad.

Elaborar Escenarios Globales es una Vía para Lograr un Mundo Superior

La elaboración de escenarios puede ser utilizada efectivamente para fortalecer el apresto de las personas para atender nuevas circunstancias, y también para entender cómo darle forma al mundo, de una manera positiva y creativa. En este proceso, lo primero es determinar las fuerzas motrices que están influyendo en el curso del mundo: las “leyes de la historia actualmente vigentes”. El entendimiento de estas fuerzas permite luego pasar a identificar posibles puntos de apalancamiento para el cambio: acciones particulares que podrían conducir a mejoras perdurables significativas. De esta forma podrá llegarse a una acción alineada, pues a través de comprender la estructura global puede entenderse cómo el curso de la historia podría ser alterado.

En el presente se observan dos patrones de cambio fundamental alrededor del mundo: liberación creciente y globalización creciente. Estas parecen ser las raíces de la fuerza motriz fundamental actual, y se originan en la interacción que se está dando entre liberación y globalización, las cuales son mutuamente reforzantes, y constituyen una poderosa fuerza motriz del mundo.

Una de las razones para la extensión rápida de la liberación ha sido la globalización. El conocimiento acerca de cómo otras personas viven y como otras sociedades trabajan se extiende rápidamente a través del viaje y la comunicación internacional. Los gobiernos encontrarán que cada vez es más difícil limitar lo que la gente sabe y

oponer resistencia a sus aspiraciones al acceso de bienes y al control de sus propios destinos. Los sistemas políticos autoritarios y las economías centralmente planificadas no funcionan en un mundo progresivamente interconectado. La liberación, a su vez, acelera la globalización por la vía de abrir y liberar los flujos de bienes y de conocimiento.

Hay dos caras en esta interacción que impulsan dos escenarios alternos del desenvolvimiento del mundo.

Por una parte, la liberación ofrece enormes oportunidades a individuos, grupos, empresas y sociedades para mejorar sus vidas. Al aprovecharse estas oportunidades, se generarán más expectativas que impulsarán más cambio político y económico en esta dirección de libertad. Se conforma un *círculo virtuoso mundial de apertura*. Pero por la otra parte, la liberación puede amenazar a muchas personas, que temen que podrían perder lo que valoran actualmente: su identidad nacional, religiosa y cultural – su poder político, su posición social y económica. Esto puede conducir a desarrollar una atmósfera creciente de miedo y resistencia, conformándose un círculo vicioso mundial de separación.

Quizás estamos en una importante encrucijada histórica, un momento “abierto” en el devenir del mundo, con dos escenarios posibles por delante. *Escenario “A” – Nuevas Fronteras:* Predomina la fuerza de la apertura, con base en que la liberación puede continuar acelerando los cambios mundiales, abriendo nuevas fronteras en términos de vastos nuevos mercados competitivos en los países en desarrollo. *Escenario “B” – Barreras:* Predomina la fuerza de la separación porque la liberación puede ser resistida y restringida, produciéndose un mundo dividido por las inmensas disparidades de riqueza, con extensa pobreza, criminalidad urbana y degradación del medio ambiente, que inevitablemente acompañan a la desesperanza y la desasistencia.

La mirada desde una empresa:

A Través de Las Empresas Globales Hay Oportunidades de Participación para Todos para Avanzar Juntos hacia un Mundo Superior

Las empresas pueden pasar por cuatro etapas evolutivas: la 1ª es puramente capitalista, con conflictos potenciales entre ejecutivos y otros trabajadores. Superados estos problemas, la compañía alcanza la 2ª etapa, donde las relaciones se basan en compartir un destino común, reduciendo las diferencias entre ambos grupos humanos. En la 3ª etapa, la compañía se decide a contribuir significativamente a su comunidad local o nacional. Y al llegar eventualmente a una 4ª etapa, la empresa se compromete, a través de su propósito y filosofía, a servir a la humanidad de manera global. *Hoy día sólo las corporaciones que operan globalmente son las únicas entidades cuyo esfuerzo en crear estabilidad mundial está al mismo nivel que su interés en sí mismas.*

Hay Trampas en el Camino a Ser Obviadas por Líderes-Servidores

En un sentido profundo, *la capacidad de uno para ejercer el liderazgo-servicio proviene de la elección consciente de permitir a la vida devenir a través de uno en lugar de pretender controlarla*. Orientarse hacia el control conlleva la posibilidad de caer en trampas.

Las trampas son cualquier cosa que produce un regreso a formas ya superadas de pensamiento y acción, y por tanto obstaculizan nuestro devenir como parte del proceso generativo universal. Caer en ellas significa perder el estado de fluir: la creatividad se cierra, y la sincronicidad desaparece. Es más probable caer en esas trampas justo cuando hay mucho que perder o que ganar, y mucho está ocurriendo, las cosas pueden estar yendo magníficamente bien, y tal vez grandes recursos están comprometidos.

La trampa de la Responsabilidad: sentirse indispensable por ser responsable por todos los involucrados – el foco está en sí mismo en lugar de dirigirlo al trabajo mayor. Se genera miedo que se traduce en hiperactividad. Salida de la trampa: verse a sí mismo operando en el flujo del universo al igual que los demás: cada quien es responsable de sí mismo, y que siempre hay alternativas en un mundo de posibilidades.

La trampa de la Dependencia: sentirse a la merced de las otras personas “claves” en el proceso. Es el otro extremo de la trampa de la responsabilidad. Lleva a que el sueño en construcción se quede en términos medios por la necesidad de “negociar” con las personas “claves” para que éstas estén satisfechas y no abandonen el proceso.

Esto pasa por enfocarse en el método más que en el resultado. La salida de la trampa es también tener presente que cada quien es responsable de sí mismo, y que siempre hay alternativas en un mundo de posibilidades.

La trampa de la Hiperactividad: sentirse presionado y estresado para producir. Se erosiona la sensación de libertad genuina y la claridad de propósito, se pierden oportunidades importantes, y peor aún, se aceptan falsas oportunidades que están desalineadas con la visión. Salida de la trampa: recobrar el balance con base en mantenerse fluyendo, especialmente a través de disponer sistemáticamente de tiempo suficiente para el diálogo, de manera de preservar un espacio de reflexión en el medio de la actividad, donde todos se nutran entre sí a partir de aclarar la visión que aspiran materializar.

***Quien no vive para servir.....
.....no sirve para vivir!***

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

EL SENTIDO DEL HUMOR Y LAS DINÁMICAS DE GRUPOS

En todos los grupos el sentido del humor es una circunstancia que se presenta en forma natural y puede cambiar el proceso del grupo en el desarrollo de una Técnica. El sentido del humor puede convertir una dinámica es un proceso más interesante e incluso emocionante.

Que se reconozca el sentido del humor y se le emplee como parte constructiva en el proceso de un grupo, es uno de los secretos de los expertos en el manejo exitoso de Dinámicas para grupos.

Al desarrollar y utilizar positivamente el sentido del humor existente en todo grupo, el coordinador puede ejercer una importante influencia en las actitudes y la ejecución de una Dinámica grupal.

Un sentido del humor positivo aumenta el goce de una actividad, reduce las defensas, incrementa la disponibilidad, abre la comunicación y aumenta la sensación personal de pertenencia. Obviamente, el sentido del humor no es una panacea para lograr el éxito de una Dinámica; sin embargo, no reconocerlo y manejarlo influirá en la forma en que trabaje el grupo, en la actitud de sus miembros y el modo de funcionamiento general.

Los grupos que presenten patrones defensivos, no creativos e incluso hostiles, el empleo del humor puede ser un ingrediente importante para cambiar el patrón no constructivo o para reducir el desarrollo del mismo.

Los miembros de un grupo, sin haber nacido cómicos o sin ser particularmente graciosos, tienen la capacidad de desarrollar un sentido del humor positivo, desde sonrisas internas hasta carcajadas externas. La clave está en la habilidad para planear ciertos acontecimientos que permitan que el humor tome forma y surja de la vida progresiva del grupo, de su actividad y propósito. Si el grupo ha desarrollado cierto grado de confianza, será más fácil explotar el humor, en virtud de que los individuos serán menos tímidos, les será más fácil expresar sus sentimientos, serán menos competitivos y, por tanto, capaces de participar más positivamente en una experiencia grupal compartida.

Es paradójico que aunque a la mayoría de las personas les gusta divertirse y disfrutar del humor, con mucha frecuencia se resistan a usarlo. Para muchas personas, incluyendo a algunos coordinadores, el sentido del humor es equivalente a ser tontos o a perder el tiempo. Quizá la mayor resistencia de las personas al uso del humor es la sensación aprendida de que en la escuela y en el trabajo no son lugares para divertirse y reír. Tienen la creencia de que para lograr el aprendizaje es necesario trabajar duro y debe ser tratado en forma seria. El sentido del humor y la diversión señalan la falta de seriedad, el mal uso del tiempo y la falta de atención a lo que es realmente importante.

El sentido del humor no sólo se relaciona con la tontería, perder el tiempo y la pereza, sino que también con mucha frecuencia se le considera una señal de inmadurez. Sabemos que el sentido del humor puede emplearse de manera eficaz para desorientar a los individuos, para alejarlos de las situaciones potencialmente hostiles y agresivas, y para minimizar un suceso negativo.

Asimismo se puede utilizar como medio de evitar el conflicto o la confrontación dentro del grupo. En contraste, los miembros de un grupo pueden valerse del humor para lastimar o dañar a otros o para reducir el valor de las contribuciones de éstos.

El coordinador es responsable de identificar y guiar el sentido del humor de un grupo para utilizarlo como una herramienta que le ayude al logro de sus objetivos de aprendizaje.

EL VUELO DE LOS GANSOS

El Trabajo en equipo.

La ciencia ha descubierto el porqué los gansos vuelan juntos. Vuelan formando una "V", porque cada pájaro al batir sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en V, todo el grupo aumenta por lo menos en un 70% su poder de vuelo, comparado a que cada pájaro lo hiciera solo.

Debemos considerar que la unión hace la fuerza.

Cada vez que un ganso se sale de la formación y siente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de volar solo y de inmediato se reincorpora al grupo, para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

Unidos vencemos, divididos caemos.

Cuando un líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar.

Todos debemos estar dispuestos a asumir responsabilidades.

Los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos y lo hacen con frecuencia para estimular a los que van adelante para mantener la velocidad.

Una palabra de aliento incrementa las fuerzas.

Cuando un ganso enferma o cae herido, dos de sus compañeros se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo, y se quedan con él hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muere.

CONCLUSIÓN:

Las personas que comparten una dirección común, y tienen sentido de comunidad, pueden llegar a cumplir sus objetivos mas fácil y rápidamente, porque ayudándonos entre nosotros los logros son mejores.

Si nos unimos y nos mantenemos junto a aquellos que van en nuestra misma dirección, el esfuerzo será menor, será más sencillo, y más placentero alcanzar las metas.

Los hombres obtenemos mejores resultados si nos apoyamos en los momentos duros, si nos respetamos mutuamente en todo momento, compartiendo los problemas y los trabajos mas difíciles.

Una palabra de aliento a tiempo, ayuda, da fuerza, motiva, produce el mejor de los beneficios.

Si nos mantenemos uno al lado del otro, apoyándonos y acompañándonos, si hacemos realidad el espíritu de equipo, si pese a las diferencias podemos conformar un grupo humano para afrontar todo tipo de situaciones, si entendemos el verdadero valor de la amistad, si somos concientes del sentimiento de compartir, la vida será más simple y el vuelo de los años más placentero.

**SI SOLO TUVIÉRAMOS LA INTELIGENCIA DE UN GANSO,
NOS MANTENDRÍAMOS UNO AL LADO DEL OTRO,
AYUDANDONOS Y ACOMPAÑÁNDONOS**

LA LECCIÓN DEL FUEGO LIDERAZGO-EL COORDINADOR

Un hombre que regularmente asistía a las reuniones de un determinado grupo, sin ningún aviso dejó de participar en sus actividades.

Después de algunas semanas, el líder de aquel grupo decidió visitarlo. Era una noche muy fría.

El líder encontró al hombre en casa, solo, sentado delante de la chimenea donde ardía un fuego brillante y acogedor.

Adivinando la razón de la visita, el hombre dió la bienvenida al líder, lo condujo a una silla grande cerca de la chimenea y se quedó quieto, esperando.

Se hizo un grave silencio. Los dos hombres sólo contemplaban la danza de las llamas en torno de los troncos de leña que ardían.

Al cabo de algunos minutos, el líder examinó las brasas que se formaron, y cuidadosamente seleccionó una de ellas, la más incandescente de todas, empujándola hacia un lado.

Volvió entonces a sentarse, permaneciendo silencioso e inmóvil. El anfitrión prestaba atención a todo, fascinado y quieto.

Al poco rato, la llama de la brasa solitaria disminuyó, hasta que solo hubo un brillo momentáneo y su fuego se apagó de una vez.

En poco tiempo, lo que antes era una fiesta de luz y calor, ahora no pasaba de ser un negro, frío y muerto pedazo de carbón recubierto de una espesa capa de ceniza grisácea.

Ninguna palabra había sido dicha desde el protocolar saludo inicial entre los dos amigos.

El líder, antes de prepararse para salir, manipuló nuevamente el carbón frío e inútil, colocándolo de nuevo en el medio del fuego.

Casi inmediatamente se volvió a encender, alimentado por la luz y el calor de los carbones ardientes en torno a él. Cuando el líder alcanzó la puerta para partir, su anfitrión le dijo:

"Gracias por tu visita y por la bellísima enseñanza. Regresaré al grupo. Que Dios te bendiga!!"

REFLEXIÓN

A los miembros de un grupo vale recordarles que ellos forman parte de la llama y que lejos del grupo pierden todo su brillo.

A los líderes vale recordarles que ellos son responsables por mantener encendida la llama del grupo, para que el fuego sea realmente fuerte, eficaz y duradero.

QUÉ FUE GANDHI REALMENTE

Un filósofo, un místico, un asceta...? Su mejor definición nos la da él: "No soy un visionario; pretendo ser un idealista práctico" (Gandhi 1914 c.p. Gómez 1959 pág. 664).

La más conocida estampa de Mahatma Gandhi nos le presenta desdentado y calvo, con el escuálido torso semidesnudo bajo los pliegues de su blanco dhoti, mansamente tendida a sus pies la cabra Nirmala y acariciando el aro de una rueca.

Dhoti, cabra y rueca son, en Gandhi, tres símbolos:

el dhoti es el retorno a la genuina tradición hindú; **la cabra**, cuya leche le alimenta, su frugalidad ascética y primaria; **la rueca**, el arma invencible con la que un pueblo de labriegos y pastores acabaría triunfando sobre todo un Imperio universal.

En base a esto, Oswaldo E. Ramírez Colina hace un estudio de la personalidad del Mahatma, utilizando para ello un instrumento psicométrico diseñado por Louis Gordon que mide 7 rasgos de personalidad:

Ascendencia,
Responsabilidad,
Sociabilidad,
Cautela,
Originalidad,
Relaciones personales, y
Vigor.

Tomando en cuenta los rasgos 2, 3, 5 y 7, para así facilitar el desarrollo del trabajo. Este análisis sobre la personalidad del Mahatma, se hará a través de una revisión documental de las distintas biografías escritas acerca de su persona; además de su propia autobiografía. También se hace un análisis sobre liderazgo visto por distintos autores; lo que ayuda a una mayor explicación a la teoría de las características del líder.

1.- Liderazgo

1.1.- Definición de liderazgo

Desde su origen, el hombre se ha agrupado en comunidades. Comunidades que, para su subsistencia, tuvieron que tomar decisiones, coordinar esfuerzos y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común. Se puede observar a través de la historia, que en los diferentes pueblos y culturas, surgen siempre individuos que se destacan por ejercer siempre estas funciones. A estos individuos se les ha calificado con el título de líderes.

"Los pasos de los grandes líderes son como truenos que hacen retumbar la historia. A lo largo de los siglos -desde los antiguos griegos hasta hoy, pasando por Shakespeare-, pocos temas han resultado tan fascinantes para dramaturgos e historiadores como la personalidad de los grandes líderes. ¿Qué los hace destacar? ¿Qué explica esa electricidad peculiar, indefinible, que corre de los conductores de pueblos a los pueblos guiados por ellos?" (Nixon 1984, pág. 9).

Este comentario de Richard Nixon, ex-presidente de los Estados Unidos de América, refleja uno de los aspectos de mayor estudio en el tema del liderazgo: la personalidad de los líderes. Pero, ¿qué es liderazgo? ¿qué es esta cualidad que ha dado tanto que hablar a escritores, historiadores, sociólogos, politólogos, psicólogos y otros profesionales?

Se han dado decenas de definiciones al término y ha sido estudiado desde diversos puntos de vista. He aquí algunos: según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones hacen hincapié en los procesos comunicacionales y la interacción entre el líder y el grupo. Así, tenemos la de Gibson y otros: "el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas" (1990, pág. 192). Hay otros autores que definen simplemente al líder como la persona que ocupa un puesto de liderazgo (Cartwright 1971; Kotter 1990).

1.2.- Teorías acerca del liderazgo

Estas y otras definiciones pueden ser enmarcadas en las distintas posiciones teóricas que se han propuesto para tratar de explicar el fenómeno del liderazgo. En algunas definiciones se enfatizan más las variables internas del

individuo que ejerce el liderazgo; este es el punto de vista de la teoría de las características del líder. En otras, lo relevante, son las conductas que llevan al líder a ejercer sus funciones: el enfoque conductual o teoría de los estilos de liderazgo. En un tercer grupo, se pueden encuadrar aquellas definiciones, en las que se destacan las destrezas que el individuo requiere para desempeñarse exitosamente en cada situación: el enfoque situacional.

1.2.1.- Teoría acerca de las características del líder

La teoría de las características del líder se basa en el supuesto, de que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo (Cartwright y Zander 1971; Gibson y otros 1990). Estas cualidades pueden ser rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio (Dessler 1979).

Entre otros investigadores que se abocaron a la tarea de encontrar un patrón regular de características en los líderes, se encuentran: Ghiselli, quién halló que: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socioeconómico autopercebido, eran atributos comunes a los dirigentes evaluados (Ghiselli 1963 c.p. Dessler 1979); y Stogdill, cuya revisión de las investigaciones en el área, desde 1904 hasta 1970, dio resultados bastante concluyentes en cuanto a una larga lista de atributos asociados al liderazgo, como son: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor, además de otros. (Stogdill 1948, 1974 c.p. Bass 1983).

1.2.2.- Teoría de los estilos de liderazgo

Un segundo enfoque es el de las teorías conductuales, que proponen los llamados estilos de liderazgo. Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que "es" el líder, la de los estilos de liderazgo lo explica según lo que el líder "hace". De esta forma estas teorías insisten en analizar los comportamientos del líder en el desempeño de sus funciones. Se han identificado dos orientaciones básicas: 1.- hacia la tarea y 2.- hacia las personas, que definen los estilos de liderazgo.

En este sentido, los autores distinguen entre líderes estructuradores y considerados (Stogdill y Coons 1957; Fleischman y Harris 1962 c.p. Dessler 1979); entre líderes que se concentran en la producción y en los empleados (Lickert 1961 c.p. Dessler 1979; Blake y Mouton 1966 c.p. Gibson y otros 1990); entre líderes rigurosos y generales (Katz y Kahn 1960 c.p. Dessler 1979); entre líderes autoritarios y democráticos (Lewin y otros 1940 c.p. por Dessler 1979).

1.2.3.- Teorías situacionales acerca del liderazgo

Por último están las teorías situacionales. Este enfoque pretende definir el liderazgo efectivo más que el fenómeno de liderazgo per se. Esta teoría tiene un corte más pragmático, ya que busca dilucidar el estilo de liderazgo, las capacidades y características necesarias para enfrentar exitosamente una situación determinada.

En esta postura se pueden encontrar proposiciones tales como la teoría de dependencia (Fieldler 1951 c.p. Dessler 1979), la cual propone tres factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo: relación líder-miembro, estructura de la tarea y poder de la posición. El modelo de liderazgo de Vroom y Yetton (1973) c.p. Vroom y Jago (1990), que sugiere que la medida de la eficacia del liderazgo, vendrá dada por la participación más activa de los subalternos. Y, entre otros la propuesta de Hersey y Blanchard (Hersey y Blanchard 1982 c.p. Vroom y Jago 1990), que distingue cuatro estilos de liderazgo: el que dirige, el que persuade, el que participa y el que delega, siendo cada uno de ellos apropiado en determinadas situaciones.

Se puede apreciar, que a pesar de los muchos estudios y abundantes teorías acerca del liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. "Existen múltiples interpretaciones del liderazgo, cada una con sus propios estilos de comprensión, pero cada una sigue siendo una explicación incompleta" (Bennis y Nanus 1985, pág.3).

1.3.- Teoría de las características del líder

En la presente se trabajará con la teoría de las características del líder; entendiendo como líder aquella persona que ocupa una posición de liderazgo.

Sorrentino y Field (1986) y Singer (1989), citados por Kotter (1990), reportan que al contrastar el poder predictivo de los factores situacionales en oposición a los factores internos y motivacionales (como variables influyentes en el proceso de liderazgo emergente), este último grupo resulta de mayor alcance en términos de la durabilidad temporal de la predicción. Siguiendo esta línea de pensamiento, se pretende indagar en las características del líder, el cual no es, en todos los casos, un líder efectivo (Cartwright y Zander 1971).

Muchos autores que han investigado el fenómeno del liderazgo bajo este enfoque, se han preguntado ¿por qué ciertos individuos surgen como guías o dirigentes de un grupo, cuando otros bajo condiciones similares no lo hacen? La pregunta "por qué" ha conducido a la respuesta "quién". Por ejemplo, ¿Por qué un individuo x es capaz de conducir un grupo?, porqué x tiene ciertas cualidades internas que le permiten hacerlo. Este modelo comprensivo puede ser identificado en cualquier investigación que trate de describir los rasgos que diferencian a un líder de un no líder.

Se asume como premisa fundamental en las investigaciones de rasgos y características, que las disposiciones internas tienen una influencia en el comportamiento del individuo. Esta idea se origina en la teoría de rasgos de la

personalidad, cuyos principales exponentes, Allport y Catell, se refieren al rasgo como: "posibilidades, disposiciones o tendencias para la acción, relativamente duraderos o permanentes (...) Esta concepción implica que, en algún sentido, los rasgos (...) son determinantes de la conducta o antecedentes de ella" (Allport 1937, 1963, 1966; Catell 1959, 1965 c.p. Fierro 1986 Pág. 117).

En esas investigaciones se asume que los líderes poseen un tipo particular de personalidad, un estado más o menos fijo de existencia. Se parte de la idea de que poseen un patrón particular, susceptible de ser encontrado y descrito. El objetivo de muchas investigaciones basadas en este enfoque, ha sido enumerar un juego de características, destinadas a describir a las personas que ejercen el liderazgo en diferentes ambientes organizacionales.

Así, Catell, Gibb y Lawson, utilizando el cuestionario de los 16 factores de personalidad de Catell (16 PF), reportan que los líderes tendían a obtener puntajes más elevados en los siguientes rasgos: inteligencia, entusiasmo, control y autoconcepto (Catell 1964, Gibb 1961, Lawson 1962 c.p. Clark y Clark 1990).

Es importante mencionar que Stogdill (1948, 1974 c.p. Bass 1983), al analizar una recopilación de 163 investigaciones que intentaban identificar las características de los líderes, revela que, entre otros rasgos es posible identificar los siguientes como adecuados descriptores de aquellas personas que ejercen el liderazgo:

Velocidad de decisión

Originalidad.

Adaptabilidad.

Ascendencia.

Responsabilidad.

Seguridad en sí misma/o.

Sociabilidad.

Gordon, partiendo de la concepción de Catell, elaboró un instrumento psicométrico que mide 7 rasgos de personalidad, definidos anteriormente (Gordon 1972, pág.10):

Ascendencia: "aquellas personas que son verbalmente predominantes, que adaptan un papel activo en el grupo, que están seguras de sí mismas y que tienden a tomar decisiones independientemente".

Responsabilidad: "las personas que pueden persistir en cualquier trabajo que le es asignado, que son perseverantes y decididos y en quienes se puede confiar".

Sociabilidad: "las personas a quienes gusta hallarse entre la gente y trabajar con ella y que son gregarias y sociales".

Cautela: "los individuos que son sumamente cautelosos, que consideran muy cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones, y a quienes no gusta probar oportunidades o correr riesgos".

Originalidad: "las personas (...) que gustan de trabajar en problemas difíciles son intelectualmente curiosos, gozan en las cuestiones y discusiones que hacen pensar y gustan pensar nuevas ideas".

Relaciones personales: "personas que tienen mucha fe y confianza en la gente, y que son tolerantes, pacientes y comprensivas".

Vigor: "caracteriza a personas que son vigorosas y enérgicas, a quienes gusta trabajar y moverse rápidamente, y que pueden lograr hacer más que la persona media".

A fines de este estudio, se tomarán en cuenta sólo los aspectos: Responsabilidad, Sociabilidad, Originalidad y Vigor.

Retomando la idea de las diferentes posiciones teóricas que tratan de explicar el fenómeno del liderazgo, a través del estudio de las variables que determinan quién es un líder, y al analizar las afirmaciones citadas por los diferentes autores, acerca de la importancia de los rasgos de personalidad y de las conductas emitidas por los individuos que ejercen el liderazgo, cabe plantearse el siguiente dilema: ¿son las características de las personas las que determinan su capacidad de conducir a un grupo? ¿o son sus comportamientos? o yendo más allá, existen otras variables, como por ejemplo. la situación en la que este individuo "es" y "se comporta" lo que determina tal capacidad.

"En este orden teórico hay clara asimetría entre la psicología de rasgos y la situacionista. Mientras la primera no niega que también la situación sea una causa o un determinante, el situacionismo sí deniega que los rasgos sean causas o determinantes de la conducta. De todos modos también para este la noción de situación puede ser lo bastante compleja -y lo es, sobretodo, desde el momento que incluyen las situaciones pasadas que forman la historia de la gente como para que en ellos queden incorporados muchos aspectos habitualmente recogidos en la noción de rasgos" (Fierro, 1986 pág.148).

La afirmación de Fierro, aplicada al fenómeno del liderazgo, se puede entender en el sentido de que los rasgos de personalidad son un requisito necesario, más no suficiente para predecir la efectividad de un líder; es decir, que un individuo con las cualidades descritas, sólo tendrá mayores probabilidades de ejercer su guiatra de forma efectiva, que aquel que no las posee. Finalmente, como expresa Adair:

"Las cualidades le dan color a lo que de otro modo sería una serie sin vida de destrezas interpersonales: uno puede instruir al equipo cálidamente, con entusiasmo, o hacerlo de una manera fría, sin lustre en la voz; uno puede controlar con firmeza, calmadamente y con sensibilidad, o puede hacerlo a lo bruto, y sucesivamente (Adair 1990, pág.21).

Presentadas las bases de análisis, en la próxima nota, haremos el análisis de la personalidad de Ganhí.

FRASES

Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa.

Esfuerzo

No dejes que se muera el sol sin que hayan muerto tus rencores.

Odio

Puesto que yo soy imperfecto y necesito la tolerancia y la bondad de los demás, también he de tolerar los defectos del mundo hasta que pueda encontrar el secreto que me permita ponerles remedio.

Tolerancia

No hay camino para la paz, la paz es el camino.

Paz

Lo que se obtiene con violencia, solamente se puede mantener con violencia.

Violencia

La verdad es totalmente interior. No hay que buscarla fuera de nosotros ni querer realizarla luchando con violencia con enemigos exteriores.

Verdad

No debemos perder la fe en la humanidad que es como el océano: no se ensucia porque algunas de sus gotas estén sucias.

Fe

La violencia es el miedo a los ideales de los demás.

Violencia

Ojo por ojo y todo el mundo acabará ciego.

Violencia

La humanidad no puede liberarse de la violencia más que por medio de la no violencia.

Violencia

Lo mismo que un árbol tiene una sola raíz y múltiples ramas y hojas, también hay una sola religión verdadera y perfecta, pero diversificada en numerosas ramas, por intervención de los hombres.

Religión

No se nos otorgará la libertad externa más que en la medida exacta en que hayamos sabido, en un momento determinado, desarrollar nuestra libertad interna.

Libertad

No me gusta la palabra tolerancia, pero no encuentro otra mejor. El amor empuja a tener, hacia la fe de los demás el mismo respeto que se tiene por la propia.

Tolerancia

La verdad jamás daña a una causa que es justa.

Verdad

Lo más atroz de las cosas malas de la gente mala es el silencio de la gente buena.

Silencio

Un error no se convierte en verdad por el hecho de que todo el mundo crea en él.

Errores

La voz interior me dice que siga combatiendo contra el mundo entero, aunque me encuentre solo. Me dice que no tema a este mundo sino que avance llevando en mí nada más que el temor a Dios.

Dios

Un país, una civilización se puede juzgar por la forma en que trata a sus animales.

Animales

La verdadera educación consiste en obtener lo mejor de uno mismo. ¿Qué otro libro se puede estudiar mejor que el de la Humanidad?

Educación

Todo lo que se come sin necesidad se roba al estómago de los pobres.

Pobreza

La muerte no es más que un sueño y un olvido.

Muerte

Si quieres cambiar al mundo, cámbiate a ti mismo.

Cambiar

No escuches a los amigos cuando el amigo interior dice: ¡Haz esto!

Amigos

Uno debe ser tan humilde como el polvo para poder descubrir la verdad.

Humildad

La causa de la libertad se convierte en una burla si el precio a pagar es la destrucción de quienes deberían disfrutar la libertad.

Libertad

La tarea que enfrentan los devotos de la no violencia es muy difícil, pero ninguna dificultad puede abatir a los hombres que tienen fe en su misión.

Violencia

Los medios impuros desembocan en fines impuros.

Medios

La plegaria no es un entretenimiento ocioso para alguna anciana. Entendida y aplicada adecuadamente, es el instrumento más potente para la acción.

Oración

En cuanto alguien comprende que obedecer leyes injustas es contrario a su dignidad de hombre, ninguna tiranía puede dominarle.

Dignidad

La plegaria es la primera y la última lección para aprender el noble y bravo arte de sacrificar el ser en los variados senderos de la vida.

Oración

La tristeza de la separación y de la muerte es el más grande de los engaños.

Engaños

Estoy comprometido con la verdad, no con la consistencia.

Verdad

Ganamos justicia más rápidamente si hacemos justicia a la parte contraria.

Justicia

Mi arma mayor es la plegaria muda.

Armas

Entiendo por religión, no ya un conjunto de ritos y costumbres, sino lo que está en el origen de todas las religiones, poniéndonos cara a cara con el Creador.

Religión

Imperfecto como soy, comencé con hombres y mujeres imperfectos, por un océano sin rutas.

Miscelánea

Los grilletes de oro son mucho peor que los de hierro.

Miscelánea

Imagino que sé lo que significa vivir y morir como no violento. Pero me falta demostrarlo mediante un acto perfecto.

Perfección

Si no tenemos miedo de los hombres y buscamos sólo la verdad de Dios, estoy seguro de que todos podremos ser sus mensajeros. En lo que a mi respecta, creo sinceramente que respondo a estas dos condiciones.

¿La civilización Occidental? Bueno, sería una excelente idea.

Civilización

BIBLIOGRAFÍA

DINÁMICA GRUPAL

- AGUILERA MARÍA JOSÉ. **Técnicas de animación grupal**. Ed. Espacio.
- ANGELIN. **Diccionario de Técnicas grupales**. Ed. Sígueme. Salamanca. España.
- ANZIEU, D. / Yves Martin, J. **La dinámica de los grupos pequeños**. Ed. Biblioteca Nueva. Madrid. 1997.
- ANZIEU, d Y Martín, J. **La Dinámica de los grupos pequeños**. Ed. Kapeluz. Bs. As.
- BANY, M.A. Y JONSON, L.V. **La Dinámica de los grupos en educación**. Ed. Herder, Barcelona.
- BOHM DAVID **La totalidad y el orden implicado** Ed. Kairos Barcelona 1998
- BOHM DAVID **Sobre la creatividad** Ed. Kairós Barcelona 2002
- CIRIGLIANO-VILLAVERDE. Ed. Humanitas. **Dinámica de grupos y Educación**. Argentina
- FISHER, R. / Ury, W. / Patton, B. **Sí ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder**. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires. 1996.
- FRITZEN SILVINO. **Ejercicios de Dinámicas de Grupo I y II**. Ed. Lumen.
- GIBB JACK **Manual de Dinámica de grupo**. Ed. Humanitas.
- GIRARD, K. / Koch, S. **Resolución de conflictos en las escuelas. Manual para educadores**. Editorial Granica. Buenos Aires. 1997
- HESSE HERMAN **El viaje a oriente** Ed Oniro Barcelona 1997
- JAWORSKI JOSEPH **Sincronicidad El camino interior hacia el liderazgo** Ed. Paidós Plural Bs As 2005
- MAISONNEUVE, J. **La dinámica de los grupos**. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. 1996.