

Peter Belohlavek
&
Diana Belohlavek

ESTRATEGIAS PERSONALES



LA ERA DEL CONOCIMIENTO

COLECCION BACK TO BASICS

Edición Limitada

ÍNDICE

Introducción

Metodología Unicista para el Abordaje de Estrategias

1) Tener libertad interior

Metáfora "El poder del Concepto"

Libertad y trascendencia

La libertad

La trascendencia

La responsabilidad

2) Ser capaz de hacer, poder y ser en soledad

Metáfora "Líderes"

El dirigente

La soledad

Taxonomía de soledad del poder

El vínculo exterior

La vida interior

La autorrealización

3) Sentir placer de trabajar en equipo

El equipo

Compartir

La reparación de un vínculo

Etapas para la reparación de un vínculo

- Pedido de disculpa

- Aceptación de la disculpa

- Reparación

4) Tener la ética del valor agregado

Metáfora "Variaciones de un cuento chino"

La ética del pensamiento conceptual

Introducción

El concepto es invisible a los ojos

El concepto funcional

Las utopías

Los mitos

Los tabúes

Conclusiones

5) No caer en la duda, el desconocimiento o la sospecha

El factor cero

El pensamiento estratégico y la adaptación

La realidad

La percepción

Pensamiento estratégico

La acción

Los países subdesarrollados y los países en vías de desarrollo

El desarrollo del pensamiento

El factor cero: la duda, la sospecha y el desconocimiento

Conceptos básicos en el desarrollo del pensamiento

Los tipos o niveles de pensamiento

6) Operar con la estructura mental que uno tiene

Los tipos de pensamiento y su taxonomía

La educación en la sociedad como motor

de la estructuración del pensamiento

Los tipos de pensamiento y el desarrollo de los pueblos

Los tipos de pensamiento adaptados al medio

El pensamiento operativo

El pensamiento funcional

El pensamiento científico

El pensamiento conceptual

Conclusiones

7) Respetar el propio estilo para respetar el de los demás

Metáfora "Zona Franca"

Los estilos estratégicos

Génesis de los estilos estratégicos
La familia como institución madre
Los tres roles de la familia
Los estilos:
"El guerrillero"
"El atacante por el flanco"
"El frontal"
"El ocupador de espacios vacíos"
Conclusión

8) Liderar en el campo en que se actúa

Liderazgo

El nuevo liderazgo de la era del conocimiento
Epistemología del liderazgo
El liderazgo funcional
Cultura y liderazgo
- Culturas individualistas
- Culturas paternalistas
- Culturas democráticas

9) Manejar el lenguaje acorde con el problema

El lenguaje como camino del desarrollo del pensamiento

El lenguaje sincrético
El lenguaje analítico
El lenguaje fáctico
El lenguaje sintético

10) Mejorar continuamente - No proponerse cambiar.

"Hoy mejor que ayer"

Metáfora "El cambio a partir del no cambio"

El Crecimiento Personal

La responsabilidad
La voluntad
El hambre

Conclusiones: Estrategias Personales

**Peter Belohlavek
&
Diana Belohlavek**

ESTRATEGIAS PERSONALES

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

© Peter Belohlavek y Diana Belohlavek

I.S.B.N.: 987-43-4250-1

Prohibida la reproducción parcial o total de este libro, su tratamiento informático y la transmisión por cualquier forma o medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro, por copia, u otros métodos sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

La utilización de los conceptos contenidos en este libro obliga a citar la fuente.

Diagramación: Libronauta

INTRODUCCIÓN

"Estrategias personales" tiene por objetivo brindar herramientas de diagnóstico para el desarrollo de su estrategia personal.

Busca ayudar a la toma de conciencia del punto de partida de cada uno para poder desarrollar sus alternativas de acción, sin pretender cambiar la esencia de su potencial innato.

"Estrategias personales" apunta al "cambio a partir del no cambio". Busca que usted siga SU camino y pueda diagnosticar su posición estratégica para tener éxito en el medio en que se mueve.

Incentiva al desarrollo de estrategias en el campo de su vocación, donde su libertad inclina la balanza hacia su mayor potencial de crecimiento.

La tecnología del análisis conceptual apunta a las causas que permiten diagnosticar y pronosticar su evolución estratégica personal. Así usted podrá sacar una foto de su situación estratégica actual y pronosticar su evolución.

El mundo de la estrategia es un mundo de libertad, de trascendencia y de responsabilidad.

Bienvenido a la nueva era, la del conocimiento y el valor agregado, donde los hombres vuelven a valer por lo que dan y no por lo que tienen.

En este libro, usted conocerá los 10 pilares para llegar a su estrategia personal:

"Metodología Unicista para el Abordaje de Estrategias".

- 1) Tener libertad interior.**
- 2) Ser capaz de "hacer" en soledad - Resolver el problema solo.**
- 3) Sentir placer de trabajar en equipo en cualquier rol - Ser capaz de reparar.**
- 4) Tener la ética del valor agregado - La estrategia es para que ganen todos.**
- 5) No caer en la duda, la sospecha o el desconocimiento - Evitar el Factor Cero.**
- 6) Operar con la estructura mental que uno tiene - Tener conciencia de cómo piensa uno.**
- 7) Respetar el propio estilo para respetar el de los demás - Todos somos como somos.**
- 8) Liderar en el campo que se actúa - Influir, no mandar.**
- 9) Manejar el lenguaje - Manejar los lenguajes sintético, fáctico, analítico y sincrético.**
- 10) Mejorar continuamente - No proponerse cambiar sino "Hoy mejor que ayer".**

***Metodología Unicista
para el abordaje
de Estrategias***

HACIA LA ESTRATEGIA POR EL CAMINO DE LA REFLEXIÓN

**Refleja afuera
Refleja dentro
Desaparece el afuera
Desaparece el adentro
Todo es una unidad**

Peter Belohlavek

Estrategia

La palabra estrategia se ha degradado en el uso cotidiano para poder "masificarla". Pero para comprender la realidad tal como es, se necesita un proceso de reflexión que lleva un tiempo interno considerable y que tiene que estar en armonía con el tiempo externo para actuar.

El Unicismo plantea el valor agregado al prójimo como propósito, y un proceso de acción-pensamiento-acción como procedimiento dentro de los parámetros de los conceptos que regulan la evolución del medio en que se actúa.

Ello hace de la reflexión un punto de partida y el objetivo de este trabajo es facilitar a los participantes una metodología para poder llegar a los conceptos de los valores a agregar, que le permitan desarrollar una acción que resulte en ese valor agregado.

Reflexión

La reflexión busca encontrar las estructuras causales de la realidad, sean objetivas y/o subjetivas, para desarrollar planes de acción posibles y de valor agregado. Para ello se buscan los conceptos que "gobiernan" una realidad en particular.

La reflexión se diferencia de la meditación, en el objetivo. La meditación busca que el individuo se ponga en paz consigo mismo y el medio. La reflexión busca que el individuo que está adaptado al medio actúe en él influyendo mientras es influido.

La reflexión se diferencia del análisis racional en la metodología y el alcance. El análisis racional permite encontrar todos los elementos objetivos de medición racional de una realidad y desarrollar planes de acción en función de ellos.

El análisis conceptual Unicista y la estrategia

Descubrir los conceptos permite dar estructura a las leyes de evolución. El análisis conceptual es sólo un análisis que permite evaluar si los conceptos que creo haber encontrado son producto del racionalismo, o son los que corresponden a la realidad. El análisis conceptual permite hacer validaciones previas a la acción en la realidad. Permite accionar en el medio con un nivel de seguridad basado en la contrastación de las opiniones con estructuras conceptuales descubiertas y validadas/falsadas con anterioridad.

Si en el momento de reflexionar se buscan los elementos componentes de un concepto, se cae naturalmente en el racionalismo y se deja de reflexionar.

Por ello el análisis conceptual sirve como control de gestión para evitar caer en las "trampas de la mente".

Condiciones para la reflexión

Sólo puede haber reflexión cuando se da la condición de necesidad para adaptarse a una realidad nueva o que ha cambiado. Sólo cuando existe una necesidad de influir en forma adaptada se puede reflexionar.

Para ello tiene que haber un profundo estado de "hambre" para cambiar algo en uno o el medio, sin que ello implique una agresión ni al medio ni a uno.

Tiene que haber por otro lado un sentido absoluto de responsabilidad en cuanto a sentirse a la vez capaz y responsable de hacerlo.

Tiene que haber una gran voluntad que le permita sortear las piedras colocadas por el medio y sus propios prejuicios para lograrlo.

La reflexión es un camino natural cuando uno necesita llegar a algo y busca hacerlo en forma adaptada.

Cuando se busca influir en el medio en forma inadaptada el camino lleva naturalmente al racionalismo, que es donde se encuentran con facilidad los anticonceptos que buscan destruir conceptos de la realidad.

Por ello la reflexión es el camino natural de mejora personal.

Libertad, trascendencia y responsabilidad

Estos son los elementos que integrados le dan sentido a lo que los individuos son y hacen. Solo en el campo de la trascendencia, donde el individuo excede el presente en su obra, (dentro de los límites de la responsabilidad que un individuo está en condiciones de asumir), y es capaz de ejercer la libertad interior y exterior, el individuo puede comprender y utilizar conceptos.

Así puede decirse que todos los individuos pueden desarrollar estrategias en aquellos campos donde estos tres elementos actúan.

En lo más profundo, contra estos elementos actúan los elementos inhibidores de la libertad que son:

- El autoritarismo-sumisión
- La destrucción
- La conformidad

Quien maneja relación dominante-dominado no tiene posibilidades de ejercer una vocación dada por su libre elección, sino que actúa lo que según el "conviene", pero que en realidad es lo que satisface una relación de sumisión. El racionalismo es uno de los pilares que sostiene la relación dominante-dominado.

Para compensar esta sumisión ese individuo desarrolla una acción dominante sobre los demás para que también ellos actúen sometidos a su acción. Ello impide a los individuos reflexionar más allá de sus propias proyecciones.

La destrucción en muchos casos aparece confundida en relaciones de sadomasoquismo, pero en realidad busca sólo destruir el objeto, la persona, la acción, la idea o lo que sea que moleste la autopercepción de seguridad del individuo. La contracción que ello produce impide la existencia de libertad. La rebeldía, lo contestatario, es la actitud dominante que justifica la destrucción

La conformidad, como el camino de tomar la adaptación al medio dejándose llevar por el mismo. La conformidad hace que el individuo no ejerza su libertad porque en realidad no la tiene.

No hay individuos que tienen libertad y se dejan llevar por el medio con una actitud de conformismo. Los individuos que tienen libertad fluyen con el medio, no se dejan llevar. El individualismo es una de las actitudes básicas que subyacen al conformismo.

La objetividad

La estrategia y la reflexión son procesos internos, por lo tanto la posibilidad de ser objetivo es muy remota, salvo que uno mida las acciones resultantes y no las intenciones. Si uno conoce un concepto funcional, conoce su implícito concepto operativo, y tiene conciencia de lo que hace, tendrían que producirse determinados valores agregados. Sólo midiendo estos últimos, se puede validar la objetividad del individuo.

Clínicas

Son reuniones para descubrir conceptos para poder hacer estrategia. Las clínicas son procesos de reflexión que buscan llegar al desarrollo de estrategias a partir del conocimiento de la realidad y de la participación de los responsables de desarrollar la estrategia.

Pueden cubrir todas las etapas del desarrollo de una estrategia, lo que implica una serie de clínicas para poder seguir todos los procesos de validación que se requieren al final de cada etapa.

Mínimamente cubren las dos primeras etapas del proceso de desarrollo de una estrategia. La primer etapa debería estar hecha antes de comenzar el proceso de una clínica.

Pasos para llegar a manejar una estrategia

No hay posibilidad de desarrollar estrategias en un campo en el cual no se ha tenido vivencia propia o ajena. Para poder utilizar vivencias ajenas se necesita una dosis de conocimiento muy superior a la necesaria utilizando experiencias propias.

El benchmarking conceptual, que es la utilización de experiencias ajenas, requiere un alto nivel de conciencia para poder reflejar la experiencia ajena sobre el campo en que uno busca influir.

Las etapas son:

1) Refleja afuera - Proyectar sobre la realidad todos los prejuicios que uno tiene.

2) Refleja dentro - Introyectar los elementos de la realidad sobre los cuales uno busca influir.

3) Desaparece el afuera - Focalizar en la realidad que se busca influir.

4) Desaparece el adentro - Universalizar la realidad particular.

1) Refleja afuera - Proyectar sobre la realidad todos los prejuicios que uno tiene.

Es imprescindible para el desarrollo de una estrategia la conciencia de lo que ocurre en la realidad. Ello muchas veces está en desacuerdo con nuestros deseos, necesidades, ilusiones o temores. Por eso es fundamental que todo proceso de desarrollo de una estrategia comience con una descarga de todas las creencias que un individuo tiene sobre una realidad.

Esta descarga de creencias, que tiene también una función de catarsis, busca que en un trabajo grupal, por la integración de diferentes creencias, resulte inicialmente una percepción híbrida, que tiene su fin cuando se contrasta con la realidad.

Prueba piloto No.1. Para contrastar con la realidad es fundamental tener hechos observables que la definan. Lo que se evalúa al final de este proceso es que lo que se dice que es, también es. En esta etapa se relativizan las opiniones y se reemplazan por conocimientos sobre la realidad como hecho. Cuando ello ha terminado recién puede pasarse a la siguiente etapa.

2) Refleja dentro - Introyectar los elementos de la realidad sobre los cuales uno busca influir.

Introyectar es encontrar dentro de uno el elemento externo. Introyectar un teléfono es sentir, pensar y operar como teléfono. Para ello hay que conocer mucho el objeto que se introyecta porque es la única forma de encontrarlo dentro. Reflejar dentro es lograr que este proceso se haga.

Así como el proceso de llegar a definir un teléfono es un trabajo grupal, la introyección es el comienzo del proceso de introspección que necesariamente requiere de estar solo. Para estar solo conviene que no haya estímulos externos, que el medio sea neutro y requiere del individuo un alto nivel de confianza en si mismo. Sólo así puede llegar a introyectar la realidad.

Cuando no se alcanza, se logra un efecto paradójal ya que se retoma la proyección que se hizo en la etapa anterior, modificada, y se da por buena.

Prueba piloto No.2. Esta etapa termina en una prueba piloto de acción en el medio para ver si el medio refleja consistentemente lo que uno cree de él. Para ello se necesita una acción piloto de influir sobre el medio en forma concreta y si el mismo responde como se previó entonces la etapa se da por cumplida.

3) Desaparece el afuera - Focalizar en la realidad que se busca influir.

Cuando uno ha introyectado, comienza el proceso de integración con el medio. Uno fluye en el medio. Para ello se requiere un nivel de conciencia superior, ya que desaparecen todos los vestigios de opiniones sin fundamento.

Para ello es necesario focalizar la conciencia, no concentrarse, en la realidad que uno vive y no salirse de ella. Conviven muchos mundos. Cuando uno se integra con un medio desaparece el ellos y nosotros y todo comienza a ser uno.

Prueba piloto No. 3. Por ejemplo introducir al cliente dentro de la empresa es hacer desaparecer al cliente en el afuera. Es lograr un nivel de comunión con el cliente de manera que sea uno con la empresa. La influencia cambia drásticamente. La medición del vínculo real permite saber si esta etapa está cumplida.

4) Desaparece el adentro - Universalizar la realidad particular.

Para alcanzar el nivel superior de influencia, uno es parte del medio y el medio es parte de uno. La influencia se alcanza porque uno fluye a la misma velocidad que el medio, satisface las necesidades del medio en forma natural y el medio satisface las necesidades en forma espontánea. Aparece el conflicto de evolución estimulando los cambios sobre el medio.

Este es el nivel más elevado de estrategia que difícilmente puede alcanzarse en medios desequilibrados. Es una meta a tener en cuenta para el desarrollo de toda estrategia para

saber hacia dónde dirigir la energía. Ya no hay prueba piloto posible. Cuando ello se alcanza, lo que se logra muchas veces en las relaciones personales:

todo es una unidad

Algunas sugerencias para el desarrollo de las etapas

Se verá que a medida que se alcanzan las etapas superiores del proceso de reflexión hay menor posibilidad de tener métodos de aproximación.

Etapas 1)

Refleja afuera

- Proyectar sobre la realidad todos los prejuicios que uno tiene-

Todos tenemos preconceptos y/o prejuicios sobre la realidad. Si no los tuviéramos no podríamos operar. Estos preconceptos son

los que establecen los automatismos de conducta que permiten accionar en las cosas comunes de todos los días.

Estos preconceptos, asimismo, evitan que se perciban cambios en la realidad y al mismo tiempo dan los caminos que alguna vez recorrimos para influir en el medio. Son el resultado de acciones exitosas pasadas, midiendo el éxito con los parámetros subjetivos de cada uno.

Reflexionar es dejar el automatismo, que se traduce en hábitos y costumbres personales o del medio. Es tomar conciencia de lo que ocurre para poder influir.

La etapa de reflejar afuera es la de proyectar los preconceptos que uno tiene y cotejarlos con los hechos de la realidad o los preconceptos de otros.

Este proceso es más simple y más rápido cuando uno coteja con los preconceptos de otros. Las diferencias se tornan evidentes y el objetivo de esta etapa es que cada persona necesita encontrar los fundamentos del punto de vista del otro mirado desde un punto de vista funcional (sin emitir juicios de valor). Para ello se necesita entrar en una "violenta discusión" porque los preconceptos hacen a nuestra estructura de seguridad. Evitar la discusión es dificultar el camino de la reflexión.

Esta discusión es básicamente subjetiva y cubre las siguientes etapas:

- 1) Exposición del punto de vista de cada uno.**
- 2) Descalificación del punto de vista de los demás por subjetivo y sin fundamento.**
- 3) Discusión subjetiva -de los fundamentos de cada uno.**
- 4) Reflexión sobre los fundamentos de los demás y de los propios.**
- 5) Relativización de los fundamentos de todos.**

6) Desarrollo de la hipótesis de las relaciones causales sobre las cuales se pretende influir.

7) Contrastación con conceptos ya descubiertos.

8) Prueba piloto en el medio real.

Cuando uno está solo o con información obtenida de otros, por ejemplo un libro, el camino es mucho más difícil.

Uno necesita ubicarse en dos roles al mismo tiempo. Por un lado necesita explicarse los fundamentos de su propio preconcepto. Por otro necesita refutar ese preconcepto con otro concepto. La dificultad es encontrar ese otro concepto hipotético en esta etapa de la reflexión.

Cuando uno utiliza un libro el problema es mucho más simple. Basta con actuar los dos roles en forma sistemática. Un rol es el del autor del libro sosteniendo lo afirmado dentro del mismo. Por otro refutar al autor con las propias opiniones. Esta discusión, que debe ser hecha en voz alta o por escrito para evitar el racionalismo, termina cuando se comprende el punto de vista del autor y se encuentra un puente conciente entre ambos. Cuando el autor es "la autoridad" en ese campo habrá podido ponerse en armonía con el conflicto de autoridad implícito y se puede ir a la prueba piloto en el medio real.

Cada vez que la prueba piloto no funciona se produce un reciclado del proceso de la etapa "refleja afuera". Por lo general se requiere desarrollar este proceso más de una vez.

Etapas 2)

Refleja dentro

- Introyectar los elementos de la realidad sobre los cuales uno busca influir -

Se introyecta la realidad para poder influir sobre el medio. El objetivo es desarrollar una estrategia que permita influir mientras se

es influido. Es un esfuerzo muy grande de empatía ya que se necesita tener la capacidad de actuar en el medio en el que se busca influir.

Introyectar es encontrar dentro de uno el elemento externo. Introyectar a otra persona, es encontrar esa persona, su forma de pensar, sentir y operar dentro de uno. Para ello hay que conocer al otro en forma muy esencial para poder "vibrar" como él. Reflejar dentro es lograr que este proceso ocurra.

Para poder introyectar es necesario que se den una serie de condiciones:

- 1) Se necesita tener capacidad empática.**
- 2) Se necesita tener profundo interés en el elemento o sujeto que se busca introyectar.**
- 3) Se necesita tener una gran capacidad simpática.**
- 4) Se necesita tener un gran nivel de energía.**

Se necesita tener capacidad empática

La capacidad empática implica tener la propia identidad y vocación tan clara que la introyección de otro elemento o persona no signifique una amenaza a la propia autoestima. Un individuo sólo puede introyectar aquella realidad que no le represente una amenaza o que haga que él se sienta superado.

Se necesita tener profundo interés en el elemento o sujeto que se busca introyectar

Sólo se puede poner dentro algo en lo que se tiene verdadero interés. Este interés guarda relación con la amplitud del círculo de "nosotros", de cada individuo. No se puede introyectar algo que esté fuera del "nosotros". El individualista nato tiene atrofiada esa capacidad y por ello considera que el otro es como él piensa que es.

Se necesita tener una gran capacidad simpática

La simpatía es la capacidad de "vibrar" en sintonía con la realidad que se busca influir. Si uno no puede vibrar en sintonía no puede introyectar y luego no puede influir.

Esta vibración se produce cuando uno encuentra dentro de uno al personaje externo, sea un objeto, un sujeto, o un verbo. La introyección es un ejercicio que abre la mente y desarrolla la amplitud personal. Pero uno sólo puede introyectar allí donde tiene esa amplitud personal. Cuando introyecta no hay automatismos ni pre-conceptos que gobiernen. La autoestima es el motor.

Se necesita tener un gran nivel de energía

El proceso de introyección implica una búsqueda dentro de uno mismo que debe ocurrir en forma natural. Si es esforzada lleva naturalmente al racionalismo y a la proyección de las creencias propias.

Por lo tanto el nivel de energía disponible tiene que ser suficiente en función de la realidad que se busca introyectar. La energía es un elemento que se va potenciando cuando el individuo se libera de sus barreras internas.

El pensamiento negativo, la duda, la sospecha y el desconocimiento son barreras para la canalización de la energía. Por lo tanto es fundamental para introyectar que el individuo haya superado esas barreras en forma verdadera. Toda reserva "mental" ante una realidad hace que la energía no fluya.

La estrategia

El final de esta etapa es el desarrollo de las hipótesis de una estrategia para actuar sobre el medio. La estrategia que se desarrolla en esta etapa incluye los planes de acción detallados para su implementación. Esta estrategia la pueden desarrollar todos los que

han alcanzado a introyectar la realidad y lograron integrarse al medio en que buscan influir.

Prueba piloto

Cuando uno cree que tiene claro lo que ocurre en la realidad, a esta altura introyectada, se necesita de una prueba piloto sobre lo descubierto. Basta con hacer un pronóstico sobre la realidad en relación a una acción que uno realiza y que los hechos ocurran, para dar por válida esta etapa. Cuando la acción piloto falla se debe volver a la etapa inicial del proceso de reflexión.

Etapa 3)

Desaparece el afuera

- Focalizar en la realidad que se busca influir -

Una vez que uno ya está en paz con el medio comienza la focalización en la influencia que uno busca ejercer. Como dijimos al inicio, cada etapa de orden superior tiene menos metodologías para ser desarrollada.

La focalización se puede hacer sobre la base de dos abordajes:

Ubíquese a varios años vista y describa lo que habrá ocurrido si no se influye en el medio.

Esta separación de Ud., transformándolo en testigo de la realidad, le permitirá el desarrollo de una visión más objetiva. Es un esfuerzo muy grande ya que implica dejar totalmente el ego de lado. Si el ego juega, Ud. verá la realidad como quiere verla o como teme hacerlo. La realidad existe aunque Ud. no viva. Es ver la realidad como si Ud. ya no viviera. Esta visión le dará el foco sobre el cual actuar.

Ubíquese a varios años vista y describa lo que habrá ocurrido si se influye en el medio.

Es el mismo ejercicio de separación anterior, pero suponiendo que se desarrolla una acción de influencia. Nuevamente hay que partir del supuesto de que el que hace la descripción es testigo y no protagonista, para evitar la influencia del ego en la descripción. En esta etapa el riesgo es dejarse llevar por las ilusiones y la omnipotencia. Esta descripción le validará la estrategia que desarrolló en la etapa anterior.

Prueba piloto

La prueba piloto de esta etapa está basada en medir el efecto sobre los vínculos con el medio de la acción que uno desarrolla. El desarrollo de estrategias tiene naturalmente un efecto funcional en el desarrollo de los vínculos.

Etapa 4)

Desaparece el adentro

- Universalizar la realidad particular -

Cuando uno ha desarrollado una estrategia, la misma tiene carácter universal implícito. Es decir que responde a elementos universales que, si se descubren, permiten tener un marco de seguridad equilibrado con el marco de libertad de la acción. Esto permite la traslación de las estrategias a otros campos homólogos y nace el "benchmarking" conceptual.

El "benchmarking" conceptual es el traslado de conceptos entre elementos homólogos que obviamente pertenecen al mismo universo. Cada individuo alcanza niveles de universalidad diferentes. El desarrollo del nivel de conciencia permite aprehender cada vez más la universalidad de los conceptos,

todo es una unidad

Cuando se alcanza este nivel se comprenden en su universalidad conceptos como:

El cambio a partir del no cambio.

Conclusión

El desarrollo de una estrategia requiere de un proceso de reflexión que en las culturas occidentales es poco frecuente y en oriente se confunde con la meditación que tiene otro objetivo. Para ello se requiere de una claridad de la meta a lograr, y una alta capacidad de toma de conciencia de lo que ocurre en el medio, lo que implica dejar el ego de lado.

Las proyecciones que todos tenemos se transforman en algo útil. Es el punto de partida para el desarrollo de la estrategia. La capacidad de introspección que tengamos define qué nivel de manejo estratégico somos capaces de alcanzar.

La reflexión es el camino a seguir para toda estrategia. Estrategia es adaptación al medio. Adaptación implica ser influido pero también influir. Estrategia es el abordaje que utiliza un individuo o una institución para influir en el medio.

Todos los que superen la etapa 1) estarán en condiciones de hacer estrategias en los campos en los que actúan. Basta con liberarse de los propios preconceptos y prejuicios para poder hacer estrategia.

Aquellos que son capaces de alcanzar la etapa 2) **(Refleja dentro)** podrán manejar conceptos operativos.

Aquellos que son capaces de alcanzar la etapa 3) **(Desaparece el afuera)** podrán manejar conceptos funcionales.

Aquellos que son capaces de alcanzar la etapa 4) **(Desaparece el adentro)** podrán manejar conceptos universales.

Cuanto mayor nivel de conciencia alcancen las personas más exitosas serán sus estrategias.

El hombre madura y en esa maduración va alcanzando niveles superiores de manejo. El análisis conceptual es una metodología que permite catalizar este proceso y asegurar los resultados de las estrategias que se desarrollen.

Condición No.1
Tener libertad interior

EL PODER DEL CONCEPTO (*)

Había una vez un enorme elefante que vivía en un circo de Sudáfrica, en una importante ciudad cerca de la selva de la cual había partido. Era feliz con lo que hacía y uno de sus mayores placeres era sentir el aplauso del público cuando terminaba su función.

Después de cada función lo llevaban a su "corral" donde quedaba sujeto por una simple cadena que aprisionaba una de sus patas a una pequeña estaca clavada en el suelo. La estaca era sólo un pedazo de madera apenas enterrado en la tierra. Y, aunque la cadena era gruesa, era obvio que ese animal, podría huir si solamente lo decidiera, ya que la estaca no podría resistir su fuerza. ¿Por qué no huye si en realidad puede volver a su selva de origen cuando quiera?

Tenía comida y agua. Solamente lo "molestaban" para actuar en el circo. Los aplausos lo hacían sentir querido por esos seres superiores que se llamaban hombres.

Había llegado al circo desde muy pequeño, donde había sido amaestrado y en ese instante se le colocaba la cadena para que no escapara. Cuando pequeño muchas veces intentó escapar, pero no pudo, su fuerza no le alcanzaba. Con el tiempo lo embargó la impotencia.

Un día llegó al circo un grupo de pequeños elefantes para ser amaestrados, ya que el lugar se había convertido en un centro de espectáculos de elefantes.

Todos ellos fueron tratados igual. Se les colocaba la cadena y mientras se los adiestraba. Se los alimentaba bien, especialmente aquellos que mejor cumplían con lo que se les decía.

Uno de ellos era rebelde, jalaba y jalaba de su cadena para escapar y no lo lograba. El elefante adulto se acercó al pequeño y le dijo. Para que tiras de la cadena si nunca vas a poder escapar. Mira, yo soy mucho más grande que tu y no puedo hacerlo.

El pequeño lo miró y se dijo a sí mismo: "el ha perdido el concepto de libertad, ya no quiere estar en la selva y seguir su naturaleza. Prefiere la seguridad de la comida, el agua y el aplauso de los hombres antes que la libertad de seguir el camino de su naturaleza."

"Ese no va a ser mi camino", pensó el pequeño elefante. "Todos los días, cuando llegue la noche, voy a intentar liberarme de la estaca." Quiero volver a la selva y estar con los míos.

El tiempo pasó. Los años pasaron. El grupo de elefantes jóvenes ya eran casi adultos. Ya participaban del espectáculo de circo y la gente los aplaudía a rabiar. Cuando el espectáculo terminaba los llevaban al corral y los ataban a sus estacas.

Así transcurrían los días hasta que una noche, el que fue pequeño, jaló nuevamente de su cadena y la estaca cedió y quedó libre.

Allí comprendió que los demás no jalaban de sus cadenas, porque tenían en su mente el recuerdo que cuando eran pequeños

no habían podido liberarse, y estaban fijados a la impotencia que habían sentido entonces. En compensación recibían comida, agua y aplausos.

Nuestro amigo los invitó a escapar. Pero todos le dijeron que ellos no podían, que él había tenido suerte porque su estaca había estado fallada. Insistió y sólo lo insultaron por ello.

Se echó en el suelo para meditar. Ellos no tienen el concepto de libertad, ya no son elefantes, son animales de circo.

Con una gran pena en el alma y muchas lágrimas se alejó de los que fueron sus compañeros por años y se internó en la selva.

El primer tiempo fue hambre y sed por doquier, no sabía obtener su propia comida. Además sentía desesperación porque los elefantes de la selva no lo aceptaban. Lo veían con una cadena atada a una de sus patas, lo que era una prueba de que no era un elefante sino un animal de circo.

Sobrevivir fue un gran esfuerzo. Tuvo que esperar que el tiempo actuara para él. El óxido destruyó la cadena. Fue entonces (cuando ya no parecía un animal de circo) que volvió a ser miembro de la selva, dispuesto a pagar con riesgo el precio de la libertad.

Formó familia y tuvo descendencia libre. Compartir con la manada era la regla de supervivencia y crecimiento. Protegerse los unos a los otros era la ley.

Pasó mucho tiempo, pero los elefantes tienen mucha memoria. Por ello una noche en que estaba meditando sobre su pasado, recordó que sólo gracias a que no perdió el concepto de su vida podía estar entre los suyos. Pero decidió ir a ver a los que fueron sus compañeros de lo que él denominaba prisión y ellos llamaban circo.

Se dirigió allí con mucha cautela y de noche. Se acercó cuando todos dormían en el circo y cuando llegó preguntó a sus compañeros como estaban.

"Muy bien.", le respondieron.

"Somos felices, comemos, dormimos, nos aplauden cuando hacemos las cosas bien. ¡Qué más queremos!"

Volvió lentamente hacia la selva, para estar con los suyos, pensando que había dos formas muy diferentes de ser feliz. Manteniendo su concepto y corriendo los riesgos que ello implica, o dejando que otros manejen el concepto de uno, con lo cual se tiene comida, agua y aplausos asegurados. Cada uno elige, pero sólo puede hacerlo si siente que puede.

Se irguió un poco más y siguió "su" concepto.

(*) Variaciones sobre un cuento de elefantes.

Libertad y Trascendencia

La libertad de Ser y la Libertad para Hacer son el puntapié inicial para cualquier estrategia personal.

La libertad, la trascendencia y la responsabilidad son los elementos que integrados le dan sentido a lo que los individuos son y hacen. Sólo en el campo de la trascendencia, donde el individuo excede el presente en su obra y es capaz de ejercer la libertad interior y exterior, el individuo puede plantear estrategias exitosas

Donde uno tiene libertad interior, siente la necesidad de trascender y la responsabilidad de lo que hace, está en condiciones de plantear una estrategia para actuar.

La Libertad

Como dijimos antes, la libertad de Ser y la Libertad para Hacer son el puntapié inicial para cualquier estrategia personal.

Los condicionamientos que nos limitan pueden estar fuera o dentro.

¿Cómo evitar nuestros condicionamientos?

Nosotros somos los principales constructores de nuestras barreras.

En lo más profundo, contra la libertad actúan sus elementos inhibidores que son:

El autoritarismo-sumisión

La destrucción

La conformidad

Quien maneja **relación dominante-dominado** no tiene posibilidades de ejercer una vocación dada por su libre elección, sino que actúa lo que según el "conviene", pero que en realidad es lo que

satisface una relación de sumisión. El racionalismo es uno de los pilares que sostiene la relación dominante-dominado.

Para compensar esta sumisión ese individuo desarrolla una acción dominante sobre los demás para que también ellos actúen sometidos a su acción. Ello impide a los individuos reflexionar más allá de sus propias proyecciones.

La destrucción en muchos casos aparece confundida en relaciones de sadomasoquismo, pero en realidad busca sólo destruir el objeto, la persona, la acción, la idea o lo que sea que moleste la autopercepción de seguridad del individuo. La contracción que ello produce impide la existencia de libertad. La rebeldía, lo contestatario, es la actitud dominante que justifica la destrucción.

La conformidad, como el camino de tomar la adaptación al medio dejándose llevar por el mismo. La conformidad hace que el individuo no ejerza su libertad porque en realidad no la tiene.

Los individuos que tienen libertad fluyen con el medio, no se dejan llevar.

No hay individuos que tienen libertad y se dejan llevar por el medio con una actitud de conformismo. El individualismo es una de las actitudes básicas que subyacen al conformismo.

La libertad es la actitud básica para el desarrollo de su estrategia personal. Por eso, reflexione: ¿en qué campos opera con libertad interior?

La Trascendencia

*Tres obreros construyen una iglesia.
El primero se gana el pan.
El segundo se gana el pan para su familia.
El tercero se gana la inmortalidad.*

Cada uno es el generador de su estrategia.
Cada uno es quien elige cómo quiere trascender.
Cada uno excede el presente con su obra:
¿qué rol quiere tomar?

La Responsabilidad

Describimos la responsabilidad como la característica que el individuo tiene para aplicar su capacidad al logro de su ambición para lo cual toma a su cargo la obligación de hacer aquello que lo lleva al objetivo.

El elemento con que nuevamente inicia la acción de responsabilizarse del individuo es la asunción de su propia capacidad. Nadie puede asumir responsablemente una estrategia si no siente y tiene la capacidad de hacerlo.

Cuando hablamos de capacidad nos referimos tanto a los aspectos que guardan relación con su aptitud como su actitud, y en particular consideramos que el individuo tiene que sentir que no tiene barreras epistemológicas para alcanzar su objetivo.

Las sociedades subdesarrolladas se diferencian totalmente de las emergentes por su velocidad de aprendizaje.

En los países subdesarrollados, la obligación de hacer se deposita afuera. Cuando ello es así la tendencia del sistema competitivo

es hacia la entropía y la tendencia social hacia la búsqueda de una autoridad externa que se haga cargo del problema.

La obligación de hacer, sentida por el individuo, como producto de su ambición, que es el motor del aprendizaje, es la base del logro de objetivos y en definitiva la que hace que el hombre sea libre.

Los hombres son libres en la medida que cumplen con sus obligaciones de hacer.

Cuando asumen sus obligaciones de hacer en lo individual, son individualmente libres.

Cuando asumen sus obligaciones de hacer en lo social, son libres como sociedad.

Cuanto más externos son los estímulos que obligan a un hombre a hacer, tanto menos libre es el mismo. Cuando en una cultura los niños tienen que ser supervisados de cerca para el cumplimiento de sus obligaciones se generan individuos dependientes y sociedades con un muy bajo grado de libertad y con ello de competitividad.

La competencia implica libertad y la libertad implica responsabilidad.

La libertad, la trascendencia y la responsabilidad son los elementos que integrados le dan sentido a lo que los individuos son y hacen.

Donde uno tiene libertad interior, siente la necesidad de trascender y la responsabilidad de lo que hace, está en condiciones de plantear una estrategia para actuar.

Condición No. 2

Ser capaz de hacer, poder y ser en soledad

LÍDERES

Resulta que seis halcones deciden emigrar de donde vivían porque no había oportunidades, y deciden hacerlo a tres lugares distintos, de otra galaxia.

Dos decidieron ir a vivir a un satélite, dos a un planeta y dos a una estrella.

En el siglo XXX en que vivían, los viajes intergalácticos eran muy fáciles. Con hacer un esfuerzo de concentración bastaba. Se producía una teletransportación instantánea. El riesgo del proceso era quedar convertido en otro animal. Para que ello no ocurriera, uno debía sentir una necesidad auténtica y no estar huyendo de la realidad actual.

Los primeros en viajar fueron al satélite. La vida en los satélites era muy placentera. Había muy poco que hacer, porque los satélites giraban en la órbita de un planeta y recibían de él todos los productos que necesitaban para vivir. Cuando llegaron se encontraron con este mundo particular. Lo que más los sorprendió fue ver las calles todas llenas de espejos. Estos espejos eran muy especiales. A medida que uno más se miraba, la figura que reflejaba se iba agrandando.

Como había poco que hacer, todos los animales que allí vivían se la pasaban mirándose al espejo, haciendo crecer su imagen. Los que más se miraban eran percibidos como más grandes y fuertes.

El mayor placer del satélite era demostrar su poder. Sabía también que visto desde el planeta se veía como una estrella. Eso hacía sentir muy poderosos a sus habitantes. Pero el momento máximo se producía cuando lograba eclipsar una estrella y poner en oscuridad parte del planeta. En ese instante sentían todos que eran parte del mundo de las estrellas y vivían invitando a habitantes de ese mundo, para poder parecerse a ellos. Su poder de eclipsar los hacía sentirse pares. Vestían como ellos, comían como ellos y hablaban su idioma.

Los dos halcones se sentían ya águilas. Las jornadas que pasaron admirándose en los espejos los habían hecho crecer tanto que se sentían con una fuerza que no habían tenido nunca. Además, como se hacía poco y se producía nada, las energías quedaban dentro de la figura del espejo. Por eso crecían.

Con lo cual el que menos hacía más crecía, ya que no gastaba energía en hacer cosas para los demás. Esta era la vida en el satélite. Con el tiempo añoraron la vida en su galaxia y empezaron a pensar en volver.

Pero antes de entrar en más detalles de los satélites, vayamos a ver cómo era la vida en los planetas y qué pasó con los halcones que fueron a vivir allí.

Los segundos en viajar fueron a un planeta. En los planetas todo estaba por hacerse. La naturaleza era dura. No siempre estaba a favor. Por ello nació el hábito de grupo.

En los planetas todo ocurría en equipo.

El medio, relativamente hostil, hacía que los unos se ayudaran a los otros. Cuando nuestros halcones llegaron se sintieron solos.

Todos los saludaban amablemente, cordialmente, pero nadie los incorporaba a su grupo. Demasiados inmigrantes habían llegado para vivir a costilla de los demás.

"¿Cómo entrar?" - se preguntaron. Nadie les dio respuesta. Se pusieron a trabajar para poder vivir. Así empezó su nueva vida. Pero pasó lo inesperado. Los demás se empezaron a acercar.

Cuanto más trabajaban, más gente se acercaba a ellos. Así se hicieron de muchos amigos y los unos se ayudaban a los otros. Era una vida como nunca habían imaginado. Trabajo, amigos y placer lo eran todo. Con el tiempo los halcones fueron creciendo. El trabajo los hizo crecer y fortalecerse. Pero también llegó la nostalgia. El paso del tiempo la hizo crecer. Así un día, entre lágrimas propias y de amigos, decidieron volver.

¿Qué pasó en el ínterin con el viaje a la estrella que tanto deseaba el tercer grupo de halcones? En realidad las estrellas no tienen vida. La energía que irradian es tan poderosa que destruye toda vida que se acerca mucho. Nuestros halcones, queriendo llegar a la estrella con toda su intención y su fuerza, no lograron teletransportarse.

Sólo lograron convertirse en gorriones.

Cuando los primeros halcones, creyendo ser águilas, volvieron del satélite, esperaban ser los líderes de aquellos que fueron sus pares antes de partir. Al llegar se encontraron con otro panorama. Los habitantes de su lugar de origen se habían convertido en palomas de un palomar. Estas palomas no tenían problemas: una mano las alimentaba. Pero pagaron un precio: la libertad.

Los halcones que regresaron del planeta, en la cima de la montaña se encontraron convertidos en águilas. Y allí conocieron la soledad del poder.

*El hombre está solo
en todas las decisiones importantes de su vida.*

EL DIRIGENTE

El dirigente es el individuo que asume la responsabilidad de conducir una institución.

Para ello se requieren condiciones de liderazgo.

El dirigente trabaja 24 horas por día. Quien crea que se dirige en un horario de trabajo y luego se disfruta, nunca ha tenido la responsabilidad de una institución. Las instituciones son seres vivos y como tales viven, compiten con otras, se enferman, crecen, decrecen, corren peligro de muerte, triunfan y en definitiva tienen todas las características que determinan una vida.

El dirigente es el primer hombre en el crecimiento y el último en la defensa de la institución, y del cual todos esperan que esté siempre en condiciones de tomar la decisión adecuada en el momento preciso.

Es el individuo que todos siguen y que necesita de una gran capacidad de elaboración de frustraciones para estar siempre en condiciones de adaptarse al medio como dirigente y llevar a la institución a una adaptación a un medio cambiante que necesita desarrollar nuevos caminos para nuevas situaciones.

En este proceso está esencialmente solo.

En este capítulo vamos a analizar la soledad como un elemento funcional a determinados momentos en la vida de un dirigente para encontrar los caminos por los que transita todo líder que pretenda llevar adelante una institución.

La soledad

El hombre está sólo en todas las decisiones importantes de su vida. Asimismo está sólo en todas las decisiones que como dirigente tiene que tomar. Cuando hablamos de soledad nos referimos a que todo el riesgo, toda la incertidumbre, todos los precios y todos los beneficios pesan en su espalda.

El que no pueda con el peso de las decisiones en soledad no puede dirigir una organización. El consenso, el debate, la discusión y el intercambio de ideas son caminos para atenuar el peso de una decisión que finalmente deberá caer sobre él.

Cuando hablamos de decisiones nos referimos solamente a las no programadas. Decisiones no programadas son aquellas tendientes a transformar una incertidumbre primero en riesgo, para luego transformar el riesgo en una oportunidad para una acción.

En estas circunstancias el hombre está solo y necesita un alto nivel de autoestima para estar en condiciones de integrarse al medio en forma dinámica. Este proceso es de alto riesgo personal porque lo hace pasar por todos sus miedos y sus ilusiones, lo que produce en él un nivel de stress que lo lleva a encontrarse a sí mismo antes de poder tomar una decisión.

Desde este punto de vista se verá que son muy pocas las veces que uno toma decisiones no programadas. No programadas son las decisiones que se requieren para encontrar un concepto nuevo, para cambiar un concepto existente o para integrar conceptos.

Para quien decide, el día permite desarrollar su trabajo en un marco naturalmente protegido. Las decisiones no programadas suelen pesar a la noche, que es cuando el individuo está sólo y se enfrenta a sí mismo para encontrar su camino de adaptación al medio.

Los dirigentes que están en condiciones de tomar decisiones solos y con un sentido verdadero de adaptación al medio son los que

generan instituciones que sobreviven su presencia física. Los dirigentes que toman decisiones solos, pero con un sentido de aprovechamiento del medio, son los que generan negocios que suelen morir con ellos.

Cuando se mira la historia de las instituciones y su crecimiento se verá que todas han sido creadas y consolidadas por hombres que sabían cómo estar solos. En cambio cuando vemos el sinnúmero de instituciones que desaparecen y que todo el mundo cree que es simplemente porque no alcanzan la masa crítica para sobrevivir, vemos que en realidad no sobreviven porque no han tenido un líder capaz de pagar el precio de la soledad de crear una institución.

La soledad del poder

Tener el poder implica estar solo. Ejercerlo lleva a estar acompañado. Por ello la tendencia del hombre común a creer que tener el poder es ejercerlo. Tiene un costo mucho menor que tenerlo. El que lo tiene está sólo interpretando la realidad y buscando caminos que otros puedan transitar.

En esa búsqueda necesita encontrar la realidad y salir de lo virtual para lo cual necesita ponerse en armonía con el medio para que sus percepciones no se distorsionen y le hagan ver lo que ilusiona ver o lo que teme ver. Necesita abandonar la ilusión y los miedos para entrar en el mundo de la acción con la fuerza que da la autoestima y la actitud de buscar caminos de valor agregado para el medio y para él.

De esta forma crece el medio y él. Los líderes que son capaces de soportar las decisiones en soledad son los que forjan instituciones y las llevan al crecimiento. A continuación vamos a describir la soledad desde su funcionalidad para la acción y por ende para la inacción.

La soledad del no poder

Cuando uno queda paralizado también está solo. El hombre muere solo. Por ello se hace necesario comprender cuál es la estructura lógica que entrapa al hombre en el "no poder". Cuando uno se deprime porque la realidad interna y externa llegan a un nivel de desequilibrio que no se puede soportar, y uno se somete o somete al medio a través de la crítica, se habrá llegado al punto máximo de "no poder".

La crítica que nace sin autocrítica previa es destructiva del medio y del propio individuo que la emite. Las sociedades subdesarrolladas se diferencian de las emergentes y las desarrolladas, en que establecen éticas donde en la apariencia están volcadas a la acción, cuando en realidad terminan sistemáticamente en la inacción.

"La ética del no poder" proyecta sobre el medio todas las dificultades y cuando ello se torna normal en alguna comunidad, la misma expulsa a "todos los que pueden". Para ello les pide que actúen fuera de la comunidad, pareciendo reconocerlos como héroes de la cultura, cuando en realidad evitan con ello que su acción haga de espejo para los demás miembros.

En el "no poder" el hombre también está solo hundiéndose en sus propias contradicciones que lo mantienen en la inacción y lo llevan a la depresión. Para evitarla, el hombre procura rodearse de elementos de riqueza material, que lo hacen sentir que si los tiene es porque puede y agrega valor al medio.

En las "culturas del no poder" el valor apropiado es el parámetro de medición del valor agregado. En las "culturas del poder" el valor agregado es el que legitima el valor apropiado.

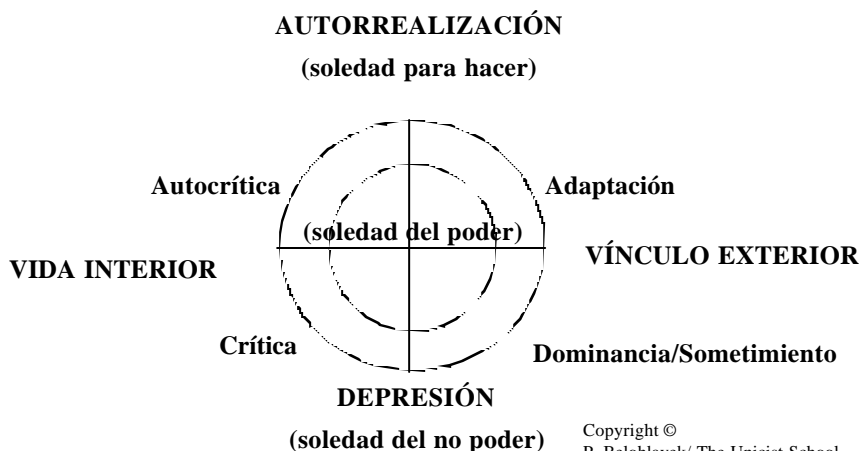
La soledad para hacer

El líder que realmente dirige no puede esperar otro reconocimiento que el de la propia autorrealización ante los hechos que se producen en la realidad.

La acción del líder lleva a la organización a actuar en forma adaptada al medio y genera un nivel de influencias recíprocas entre la institución y el medio, con lo que el nivel de conflictos de evolución que produce es alto. Con ello, y para que la institución gane un espacio estable en el medio, genera una división de aguas, que hace que sólo en soledad pueda encontrar la razón de su acción.

En el camino de la acción en situación de incertidumbre, el hombre pasa por distintas etapas por las que necesita transitar hasta encontrar la forma de transformar la incertidumbre en riesgo y éste en oportunidad.

Gráficamente podríamos decir que la soledad de un líder se sintetiza como sigue:



En otras palabras, para tener el poder sin ejercerlo un hombre tiene que estar volcado a la autorrealización dentro de una adaptación dinámica al mundo exterior y con una actitud de autocrítica que lo lleve a un permanente estado de mejora personal que legitime el poder que tiene.

Ello constituye la luz desde la cual es capaz de tomar decisiones no programadas. La oscuridad se da cuando hay incapacidad de salir de la depresión que le generan las respuestas de la realidad, ante situaciones donde somete o es sometido y sustituye la autocrítica por la crítica al medio.

Entre ambas actitudes es que se establecen los pasos por los que pasa un hombre para tomar decisiones que inevitablemente lo llevan a la soledad.

Las leyes naturales son las que marcan el camino por el cual transitar y llevar a su grupo al siguiente puerto seguro, sabiendo que el límite de la vida de una institución lo constituye el horizonte.

Taxonomía de soledad del poder

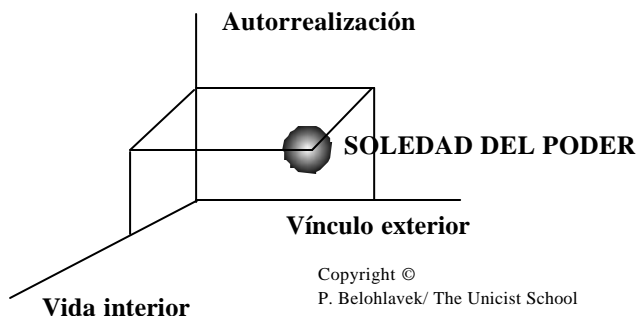
Cada vez que uno piensa en soledad se piensa en la situación física de estar solo. En realidad cuando el hombre está solo no lo está por cuestiones físicas sino por una actitud interior. Hay mucha mayor soledad para el hombre en las grandes ciudades que en el campo. La soledad es un estado interior que tiene que ver con la adaptación al medio. Como decíamos antes hay una soledad que lleva a la depresión y otra que lleva a la acción y finalmente la más profunda de todas es la que lleva al poder.

En la depresión se está solo por enfermedad. En la acción se está solo, porque lo que hace uno no lo puede hacer otro. En el poder se está solo porque la soledad es intrínseca al poder no ejercido. Por ello quien no soporta la soledad que no tenga el poder, que lo ejerza.

La soledad puede sintetizarse como la integración, a partir de la vida interior que tenga el individuo, de una búsqueda de un objetivo superior al que denominamos autorrealización y de un vínculo con el exterior. Basta con mirar los ojos de las personas para percibir su vida interior. Basta observar sus acciones para ver cómo se

vincula con el medio y basta ver el surco que deja al pasar para comprender sus objetivos ulteriores.

Podemos decir que el concepto de soledad implica:



En la utopía el hombre en soledad busca vincularse con el medio y busca hacerlo a través de una integración con su vida interior para alcanzar la autorrealización.

El vínculo exterior

La cosmovisión

Para ello necesita tener una cosmovisión que lo obligue a una acción proactiva sobre el medio y que no lo incluya como elemento necesario para el funcionamiento del sistema. Ello obliga al hombre que busca la autorealización a organizar para no estar. La forma segura de evitar la autorealización es hacerse imprescindible para un proceso. La forma segura de estar solo es buscar la autorealización. Por ello los dirigentes tienen ese precio y lo compensan en las formas más variadas cuando la situación de soledad se les hace insostenible. Las estrellas están solas y sólo pueden compartir la luz con otras estrellas, pero se les hace muy difícil fusionar sus energías porque organizaron para no estar.

El objetivo individual

Esta cosmovisión lo lleva a confrontar su objetivo individual. Aquí no nos referimos al objetivo que tiene en una acción particular. Nos referimos al objetivo que, el día de una muerte anunciada, le permite morir en paz por haber cumplido con su destino. No hay autorrealización sin un objetivo claro y valioso para el individuo.

La adaptación al medio

Pero este objetivo, para permitir llegar a la autorealización requiere de una condición intrínseca, estar vinculado a la adaptación al medio. La especie humana requiere de sus miembros una adaptación dinámica al medio y no sólo una sumisión o dominio.

La adaptación requiere de un esfuerzo para soportar las presiones de los vínculos del medio y una energía canalizada a través de la voluntad para influir sobre el medio y mejorarlo en beneficio de todos y propio.

La vida interior

La necesidad de agregar valor social

Nacida la necesidad de adaptarse al medio nace la búsqueda de valor social. Este valor social que lleva al hombre a valer por lo que agrega y no por lo que hace, genera la primer etapa de su búsqueda en su interior. El valor agregado social, si bien se da afuera, se necesita encontrar adentro. Quienes sienten que en el fondo tienen menor valor que el medio, no pueden agregar valor al mismo. Sólo pueden apropiarse de valor del medio.

El espejo individual

Encontrada la necesidad de generar valor social el individuo necesita enfrentarse a su espejo individual que significa saber quién

es, qué hace y a dónde va. Este enfrentamiento lo hace a partir de confrontar sus intenciones con sus actos y establecer un puente de consistencia entre ambos. Cuando este puente se establece recién puede crecer hacia un desarrollo interior. El establecimiento del puente invariablemente señala zonas de consistencia e inconsistencia.

El caos

Sobre la base de sus propias contradicciones el hombre entonces inicia el proceso de caos interior que es la base del crecimiento personal. De allí que los hombres necesiten enfrentarse a su propio espejo para crecer. Necesitan encontrar sus caminos interiores, sus baches, sus montañas y sus llanuras para que el caos interior resultante entre lo que es y lo que se necesita ser inicie el camino del crecimiento de la vida interior. En este caos el hombre alcanza el máximo grado de insatisfacción y soledad.

La autorrealización

La armonía

El caos se hace entonces insoportable para el hombre. Cuando ello es así, y tiene la capacidad y la necesidad genuina de alcanzar un liderazgo institucional, entonces llega la armonía, que es cuando el hombre alcanza un nuevo estado de equilibrio en el que encuentra paz entre sus luces y sus sombras. Cuando lo logra, habrá alcanzado una nueva etapa de desarrollo de su persona.

El espejo social

Allí se confronta a su espejo social, él visto en el mundo al cual pertenece, y entonces sobre la base de la armonía alcanzada puede mantener un equilibrio que lo lleva a la última etapa para alcanzar la autorealización.

El valor agregado social

La última etapa para alcanzar la autorrealización es agregar valor al medio. En esta etapa el hombre alcanza niveles de energía interior, desprovista de interés egoísta, que lo llevan a agregar al medio por el mero placer de ser parte del mismo.

Cuando ello se logra el hombre habrá alcanzado el nivel máximo al que puede aspirar: la autorrealización.

También habrá pagado el precio máximo: la soledad.

Es para pocos. Además, en el proceso, el hombre que no puede, cae en cualquier momento en la soledad del no poder.

Condición No. 3
Sentir placer de trabajar en equipo

*Cuando el instinto de supervivencia individual
supera al de la especie, la especie está en extinción.*

EL EQUIPO

Desarrollar estrategias es un trabajo en equipo. Este trabajo en equipo implica un manejo acabado de las relaciones humanas. Cuando el equipo funciona en forma disfuncional la institución pasa a estar en peligro.

Por más que la decisión final que proponga un equipo que desarrolla una estrategia esté en manos del dirigente que tiene el veto sobre la propuesta, el funcionamiento del equipo es el que determina en gran medida la calidad de las decisiones que se proponen.

Cuando un equipo se conforma para dirigir una empresa necesita ser solidario entre si y subordinar sus intereses personales a los de la institución. El grupo es una institución intermedia que lleva a la institución a su destino.

Es frecuente en culturas subdesarrolladas que los equipos que analizan estrategias tiendan a establecerlas en función de las creencias de su líder. En ese caso las instituciones están en peligro o en realidad no existen más que como conjunto de individuos en pos de un objetivo temporal.

Los equipos de estrategia necesitan trabajar en armonía. Armonía que incluye el disenso más absoluto así como la búsqueda de consenso cuando de la realidad se trata. La realidad es una sola, pero hay muchos puntos de vista sobre ella. El objetivo de un equipo es lograr que la realidad, ambigua y escurridiza, se plasme en base a las decisiones que el grupo necesita tomar sobre ella.

No hay forma más efectiva de hacer estrategia que tener directivos (no estamos hablando de los operadores) que se integren en un equipo y en un proceso de trabajo que implica el uso de un modelo para desarrollar alternativas de acción de acuerdo a diferentes objetivos a lograr.

Para ser integrante de un equipo estratégico se requiere estar habituado al manejo conceptual, tener una gran capacidad para compartir y saber tender puentes de disculpas cuando los conflictos internos del grupo exceden la capacidad de funcionamiento operativo. El equipo que no se conforme con integrantes que hacen de la humildad un culto, no será un grupo de "estado mayor" y sólo podrá ser un equipo de análisis de la realidad.

Cuando la búsqueda de la realidad y de las acciones alternativas sobre ella se hagan "imposibles", la capacidad de mirar a través de los ojos de los demás llevará a las soluciones buscadas. Por ello el compartir sin egoísmos es la base del trabajo de grupo a nivel estratégico.

Los vínculos en las relaciones de un equipo llevan a compartir, para hacer y para crecer. Pero ese compartir puede tomar diferentes formas, según los estilos y los objetivos que manejen las partes en función de la existencia de un proyecto en común.

El compartir también implica competencia. Con lo cual se crece y también se generan conflictos de intereses.

Los vínculos entre las personas pueden generar conflictos que, para continuar con el proyecto en común planteado, las partes pueden tener intención de subsanar.

Es así como junto con el compartir, también la disculpa y la reparación son acciones esenciales a la hora de mantener vínculos que lleven a relaciones exitosas.

El egoísmo, la culpa y el rencor destruyen las relaciones. Cuando éstos han sido mayormente superados, la estrategia crece en tierra fértil. Sino, el consenso no es tal y las decisiones que se tomen no pueden llegar a ser tales.

Compartir

Compartir es repartir en partes iguales o proporcionadas. Participar con otro en alguna acción. Toda acción grupal implica por lo tanto compartir. Hay culturas más y menos participativas. Cuanto más participativa es una cultura tanto mayor es su capacidad para compartir. Cuanto más autoritarias son las culturas menos posibilidades hay de compartir en los procesos grupales.

Naturalmente los hombres comparten. Lo hacen a partir de su instinto gregario que los lleva a integrarse para adaptarse mejor al medio. Este instinto gregario es el motor del compartir y con ello implica una pulsión a compartir intrínseca al hombre.

Compartir implica respetar al otro, como par o como impar. Uno comparte en forma natural entre pares. Entre impares compartir es menos natural ya que lo gregario pasa a estar filtrado por relaciones sociales que desequilibran la propensión a compartir.

Entre impares compartir debe nacer de la instancia impar superior. El de "arriba" tiene que comenzar a ejercer la acción de compartir. A eso se denomina nobleza.

Hay diferentes situaciones para compartir que establecen caminos distintos. Puede que las personas que compartan sean complementarias, idénticas, suplementarias o distintas.

Las relaciones entre estas pueden ser horizontales o verticales lo que implica diferentes formas de compartir.

Por otro lado se puede compartir para hacer, para vivir o para disfrutar. En los tres casos surgen diferencias notorias sobre lo que es posible o no compartir.

Compartir es un acto natural de los hombres adaptados al medio. Es un acto socialmente impuesto para los marginales. Para los marginales compartir es sinónimo de complacer al otro a costo de si mismo. En las culturas marginales compartir se hace disfuncional a los miembros de la comunidad y se espera de la elite o de los gobiernos.

Por ello veremos que en las culturas marginales sólo los miembros del establishment están habilitados legítimamente para hacer acciones comunitarias que son la forma de compartir cuando las relaciones no son horizontales.

Compartir es un acto de madurez, cuando se hace sin adaptación al medio en el cual uno actúa, genera una relación de dependencia con el que comparte.

Estructura de la acción de compartir



Copyright ©
P. Belohlavek/ The Unicist School

COMPARTIR PARA HACER O COMPARTIR PARA DISFRUTAR

Al compartir pueden darse las siguientes posibilidades:

- 1) Que el objetivo principal de compartir sea para hacer**
- 2) Que el objetivo principal de compartir sea para disfrutar**

Compartir para hacer

Es la modalidad habitual en los medios de trabajo. Implica que el elemento que se comparte es la acción con valor agregado. Cuando se busca hacer sin que tenga valor agregado lo categorizamos como compartir para disfrutar. Apropiarse de valor es una forma de disfrute.

Compartir para disfrutar

Para compartir el disfrute hay muchas menos dificultades que para compartir la acción con valor agregado. El disfrute es la etapa de la acción humana donde se da rienda suelta a los deseos y con ello se satisfacen las necesidades individuales. El disfrute toma muchas formas y la que vamos a evaluar aquí es la que tiene que ver con el compartir.

En el disfrute no existen las jerarquías, por lo tanto toda relación jerárquica preexistente se pierde.

SEGÚN ENTRE QUIENES SE COMPARTA

El "**Compartir para hacer**" y el "**compartir para disfrutar**", pueden darse en diferentes circunstancias, según la acción sea entre:

- complementarios
- idénticos

- suplementarios
- distintos

"Compartir para hacer" entre complementarios

Cuando los que comparten son complementarios es porque uno tiene lo que el otro necesita y viceversa. Esta complementariedad está siempre en movimiento ya que con el solo hecho de proveer lo que uno dispone la otra parte se enriquece. Este enriquecimiento, cuando no es mutuo, produce en el largo plazo la pérdida de la complementariedad.

Se comparte el proyecto en común entre los complementarios. Este proyecto puede ser de tracto sucesivo, es decir que va evolucionando en el tiempo sin tener un fin previsto, o de fin previsto.

Cuando el proyecto es con un fin previsto, compartir resulta una acción natural y espontánea. Cuando el proyecto no tiene fin, requiere de una alta capacidad de transacción para establecer permanentemente nuevos vínculos que se van renovando en el tiempo. No hay complementariedad que dure por sí misma, si no que requiere de la acción de las partes.

Cuando la relación es horizontal la complementariedad es natural. Cuando la complementariedad es entre impares se torna conflictiva, ya que es natural que no se perciba una relación complementaria, sino implícitamente una relación cliente-proveedor.

Es decir que cuando las relaciones son verticales se requiere, para mantener un compartir entre las partes, que la persona que está en un escalón superior baje al inferior para el mantenimiento de la complementariedad.

Estas bajadas son transitorias y cuando se vuelve al estado anterior de jerarquía, la complementariedad se pierde. Sólo se puede mantener en el tiempo cuando están separados los roles que

se complementan con los que se jerarquizan. Requiere de un alto nivel de humildad del que cede su jerarquía.

"Compartir para disfrutar" entre complementarios

El disfrute entre complementarios guarda relación directa con el placer que uno produce en el otro y viceversa. Para que haya disfrute entre complementarios basta con que uno se ocupe del disfrute del otro. Cuando ello se logra la complementariedad se transforma en armonía una vez que logró el disfrute del otro.

Cuando, habiendo complementariedad para el disfrute, cada cual se ocupa de sí mismo, la relación se degrada. Esta degradación lleva a la relación a romperse o relajarse. En ambos casos se termina en un comportamiento individualista donde no se comparte nada.

Cuando se logra compartir entre complementarios se alcanza el máximo nivel de sinergia.

"Compartir para hacer" entre idénticos

Aún cuando no hay personas idénticas podemos decir que existe frecuentemente la relación entre personas que tienen los mismos atributos para una acción definida. Cuando se tiene los mismos atributos las personas están naturalmente en competencia. Esta competencia requiere de una gran necesidad de hacer algo en común para que se pueda compartir una acción.

Cuando además hay una relación vertical entre las partes la dificultad se acrecienta, sobre todo en las culturas que hacen de la autoafirmación, del dar testimonio, una virtud. Las relaciones verticales entre idénticos hacen que la relación de compartir se transforme en una acción donde el resultado es proporcional al nivel de poder de cada uno.

"Compartir para disfrutar" entre idénticos

Se requiere encontrar un elemento de placer externo. Cuando ello se logra, y durante el tiempo que este elemento esté, se logrará compartir el disfrute entre las partes. Cuando el elemento externo no está, el disfrute podrá ser espiritual o perverso. Cuando es espiritual se habrá alcanzado una comunión metafísica que podrá ser estable. Cuando es perverso es que se habrá encontrado una complementariedad artificial que lleva a la degradación individual y/o colectiva.

"Compartir para hacer" entre suplementarios

Los suplementarios son individuos con las mismas características pero proyectos en común diferentes. Compiten totalmente entre sí. Un conjunto de estrellas organizadas en un equipo son un grupo de suplementarios.

Sólo es posible lograr que haya sinergia cuando se logra que un proyecto común de orden superior los integre para lo cual, durante el tiempo que dure, las partes abandonan sus proyectos encontrados y funcionan como idénticos, con las dificultades que los iguales tienen.

Cuando la relación entre suplementarios es jerárquica, el proyecto del superior absorbe al proyecto del inferior. Allí el compartir resulta de la obligación del inferior de seguir al superior.

"Compartir para disfrutar" entre suplementarios

Cuando dos personas son suplementarias se requiere de un proyecto de disfrute de orden superior al que cada cual por su estructura trae. Estos disfrutes tienden a generar explosiones con mucha energía y resultados poco previsibles. No hay forma de generar una complementariedad no perversa entre suplementarios.

"Compartir para hacer" entre distintos

Entre distintos se pueden compartir intereses transitorios por un trayecto que se deba recorrer en forma conjunta. No hay posibilidades de lograr que distintos compartan ya que en realidad no están agrupados sino amontonados entre sí. Para lograr que haya compartir entre distintos hay que lograr que los mismos encuentren en sus esencias los elementos en común, complementarios o antitéticos. Cuando ello se logra los distintos dejan de funcionar como tales y pasan a actuar como los elementos comunes que encontraron entre sí.

"Compartir para disfrutar" entre distintos

El disfrute entre distintos es precario. Está basado en una relación transitoria donde un elemento de disfrute externo, temporal, une a los distintos, y funciona mientras el elemento externo tenga el poder de hacer que disfruten en forma natural.

Los distintos en realidad no comparten el disfrute, sino que se acompañan en él.

LA REPARACIÓN DE UN VÍNCULO

Compartir tiene una dificultad intrínseca a los hombres. Muchas veces uno desconoce lo que el otro estaba necesitando y por ello su acción produce daño en el otro. Es irrelevante si el individuo tuvo o no intención consciente de dañar al prójimo. El daño se mide por el resultado y no por la intención del que actuó.

Cuando uno busca algo más que compartir una situación incidental y apunta a compartir en forma integral, la disculpa, su aceptación y la reparación son el camino natural para compensar los daños que uno produce al vínculo con el otro.

Las acciones funcionales a los vínculos generan un fortalecimiento del mismo. Las acciones disfuncionales producen un debilitamiento del mismo hasta tornarlo vacío. Una institución se esta-

blece sobre la base de vínculos predominantemente integrales que incluyen elementos estructurales e incidentales.

ETAPAS PARA LA REPARACIÓN DE UN VÍNCULO

- 1) Pedido de disculpa**
- 2) Aceptación de la disculpa**
- 3) Reparación**

1) Pedido de disculpa

La disculpa es el acto donde dos personas cuyo vínculo ha sido lesionado por uno de ellos reparan la relación a partir del pedido de perdón del actor de la acción y la aceptación del individuo afectado.

El intento por mantener vínculos que han sido rotos comienza con un pedido de perdón y termina con una reparación en la cual el individuo repara el daño hecho y la otra parte acepta la reparación del daño hecho.

La disculpa de un individuo ubicado en el nivel superior implica una humildad que requiere ser comprendida como tal sino produce un daño superior al infligido con anterioridad.

Quien, ante un daño ocasionado no pide disculpas se plantea en un nivel superior de infalibilidad respecto de la otra persona. Si lo tiene es aceptable. Si no lo tiene produce una lesión que impide compartir acciones en común.

Cuando ante un pedido de disculpas la otra parte no acepta las mismas, el pedido genera un sometimiento del que pide perdón ante la otra persona. La relación deja allí de ser horizontal y se produce lo que está descripto en el párrafo anterior.

Cuando hay hechos disfuncionales que se repiten, las disculpas carecen de sentido. Disculparse implica aprender del error. Cuando el error se repite, la disculpa es una manipulación para lograr los propios objetivos.

La disculpa donde hay aprendizaje enriquece la relación de las partes y hace que se comparta cada vez más y mejor.

Pasos

A) La culpa

Para que haya disculpa tiene que haber sentimiento de culpa por parte del que hizo una acción disfuncional. Este sentimiento de culpa, cuya existencia lesiona la posibilidad de compartir, es el punto de partida para la disculpa. Cuando una culpa no queda liberada el hombre tiende a alejarse del objeto que le recuerda su sentimiento.

Para que la culpa sea funcional tiene que implicar el conocimiento de lo que debió haber hecho en lugar de lo que hizo.

B) Necesidad de reparar

La necesidad de reparar es un sentimiento interior del que hizo un daño. Cuando hay necesidad de reparar es porque hay posibilidad de hacerlo. Cuando uno hizo un daño irreparable generalmente la culpa se libera por la venganza por acción u omisión de la otra parte, quedando el vínculo irremediabilmente dañado.

La necesidad de reparar implica que se está dispuesto a pagar el costo por ello. Este costo tiene aspectos objetivos o subjetivos.

C) La disculpa

La disculpa es el acto en el cual una persona explícitamente pide perdón a la otra parte por una acción que hizo un daño. Cuando la persona pide disculpas espontáneamente, entonces la disculpa

vale, cuando lo hace porque la otra persona le informa del daño hecho, la disculpa no vale porque no había conciencia de culpa.

Sólo las personas superiores pueden disculparse. Las personas inferiores no se disculpan ya que no tienen cabal conciencia de sus actos. La diferencia entre una persona superior y una inferior está en el nivel de conciencia que tiene de sus actos.

2) La Aceptación de la disculpa

Pasos

A) La restauración

Los daños hechos son irreparables para volver al estado anterior. Sólo pueden ser restaurados. La restauración de los hechos es lo que permite al individuo que sufrió el daño comenzar a aceptarlo. No hay disculpa sin restauración. Implica que un hombre repare y el otro permite que reparen.

Para que la restauración sea posible tiene que tener un objetivo superior al simple efecto de reparar algo dañado.

B) Bien común

El elemento que permite aceptar una disculpa una vez que se ha dado muestra del interés en restaurar es el hecho que haya un bien común que justifique el esfuerzo de encontrar un puente ante una ofensa.

Ese bien común tiene que ser de un orden tan superior que lleve a los individuos a subordinar el incidente negativo al objetivo común que ambos tienen. Cuando este bien común no existe la disculpa es un acto protocolar para mantener un vínculo social distante.

C) Aceptación del arrepentimiento

El arrepentimiento en un acto que lesionó un vínculo sólo funciona cuando existe y la otra parte lo acepta genuinamente. Cuando la aceptación del arrepentimiento no es tal habrá venganza posterior al acto. Esta falta de aceptación del arrepentimiento impide un desarrollo del vínculo estable y lo torna de conveniencia mutua. Allí las municiones para la negociación son, entre otras, los arrepentimientos no aceptados. En las relaciones donde se comparten cosas, los arrepentimientos sinceros no aceptados en forma genuina lesionan el vínculo, y con el tiempo lo vacían.

3) La Reparación

La posibilidad de que no haya acciones disfuncionales es nula. Por lo tanto la reparación de las acciones disfuncionales es la base para mantener vínculos estables. Quienes no manejan la disculpa establecen naturalmente vínculos incidentales porque hacen que las relaciones se establezcan por conflicto y entre personas que actúan cada vez más como distintos.

Para establecer el efecto funcional o disfuncional de una acción basta con percibir sus efectos sobre el otro y empáticamente poder pensar como él.

Pasos

A) La acción del arrepentimiento

El arrepentimiento requiere de una iniciativa para su acción. Requiere de una genuina toma de consciencia de que el error u acción disfuncional cometida no se repetirá nunca más. Cuando ello no ocurre el arrepentimiento no es genuino y la culpa sigue actuando en un proceso de autocastigo del individuo.

En las culturas de bajo nivel de desarrollo se establecen rituales que impiden la liberación de las culpas. De esta manera se evita que la cultura encuentre sus propios caminos de crecimiento. El subdesarrollo necesita mucha gente culpable de algo para poder ser dominada.

B) La acción de bien común

La disculpa tiene por objetivo reparar un bien común que fue dañado. La acción de bien común es la que intenta reparar el daño hecho en el vínculo que unía las dos partes. Cuando la acción se establece en forma funcional al bien común el vínculo mejora.

El nuevo bien común nunca será el mismo que antes. Cuando la disculpa es adecuada, la relación que se establece es estructuralmente más fuerte que la anterior.

C) La sustitución

La reparación se materializa en la sustitución del elemento dañado, cuando el objeto ya no puede volver a ser el mismo.

Cuando se cumplieron los pasos previos la sustitución es el broche final de una disculpa que implicó desde una acción de liberación de la culpa por parte del agresor, hasta una liberación del resentimiento de parte del agredido.

Conclusión

Imaginar la acción de compartir sin una canalización de disculpas es imaginar la relación entre hombres perfectos. La perfección de la imperfección está en dar y aceptar disculpas con lo que las relaciones se hacen cada vez más fuertes. Cuando ello no está, las relaciones se debilitan cada vez más hasta llegar al simple compartir por conveniencia.

Para estar solamente donde hace falta estar, para compartir y para pedir disculpas, se requiere de autoestima, nobleza (que implica solidaridad) y humildad. Las mismas condiciones que se requieren para la estrategia. De uno depende.

Condición No. 4
Tener la ética del valor agregado

VARIACIONES SOBRE UN CUENTO CHINO

En una pequeña ciudad de Sudamérica muere Juan Pueblo, prominente empresario de la región. Su muerte produjo un gran shock entre parientes y amigos: era famoso por sus buenas acciones que habían excedido los límites del condado. Esa fama hizo que Dios decidiera enviar un ángel para recoger su alma, dándole la oportunidad de decidir si quería ir al cielo o al infierno.

—¿Por qué al infierno? —preguntó Juan Pueblo al ángel que se acercó.

El ángel lo miró fijo y Juan bajó la cabeza.

—Vayamos a conocer —le propuso entonces.

Y así empezaron un largo camino al más allá.

—¿Qué te parece si empezamos por el infierno? —propuso el ángel. —Si estás de acuerdo vamos para allá. Te corresponde la sección "C".

A medida que se acercaban, empezaron a oír lamentos, quejidos y llantos.

Juan se asustó.

—¿Qué es la sección "C"? —preguntó inmediatamente.

Es la sección de empresarios e intelectuales.

"Con razón", pensó para sí mismo. Seguro que los intelectuales martirizan a los empresarios con ideas que nadie quiere escuchar.

Cuando llegaron a la puerta se asomó y se sorprendió. No podía distinguir a los empresarios, de los intelectuales. Todos eran flacos y famélicos por igual y gemían de la misma manera.

En el medio del infierno había una gran olla de comida, alrededor de la cual estaban todos, teniendo para alimentarse, cucharas con mangos de cinco metros de largo, lo que provocaba la caída de la comida que se acercaban a la boca, con lo cual se desesperaban, mientras se retorcían de hambre.

—Ya sé qué es esto —dijo Juan al ángel que lo acompañaba. —Vayamos ahora al cielo.

Partieron. A medida que se acercaban al cielo empezaron a oír risa y cantos. Ambos sonidos hicieron sonreír a Juan. "Seguramente aquí no hay intelectuales", pensó para sí mismo.

Cuando llegaron a la puerta y se asomó, quedó perplejo y avergonzado. El cielo era igual que el infierno. El mismo lugar, la misma gente, las mismas necesidades y las mismas cucharas.

Una sola era la diferencia.

En lugar de acercar la cuchara a la boca propia, cada uno se encargaba de alimentar al prójimo.

LA ÉTICA DEL PENSAMIENTO CONCEPTUAL

*De cualquier árbol puedes comer,
mas del árbol de la ciencia del bien y el mal
no comerás, porque el día que comieres de él,
morirás sin remedio.*

Introducción

Quien utilice los conocimientos esenciales para su fin personal, tendrá como pena la muerte, sea la de él o la del proyecto que está encarando. Por eso los conceptos son invisibles a los ojos de quienes sólo buscan beneficiarse con su conocimiento.

La era del conocimiento es la era del manejo conceptual y del valor agregado. Conocimiento en términos conceptuales implica valor agregado al prójimo. Por ello la era del conocimiento implica una nueva actitud hacia el mercado, hacia el prójimo, buscando satisfacer el valor que éste busca. Implica asimismo la búsqueda de conceptos que permitan ir más allá del cambio permanente que en lo material implica haber llegado al conocimiento. La realidad material es tan cambiante que si no se tiene el concepto de lo que ocurre, se torna caótica para quienes están involucrados en ella.

"El concepto es un mapa mental que guía la acción humana. Está compuesto por elementos que para el hombre representan sus utopías, sus mitos y sus tabúes. Son por lo tanto transculturales y atemporales, y su descripción entra en el mundo de la ambigüedad y de los conjuntos difusos."

Para entrar en el mundo del pensamiento conceptual, base del pensamiento estratégico, se requiere una serie de condiciones muy especiales que hacen de quienes lo llevan a cabo personas muy especiales.

El pensamiento conceptual está reservado a aquellos que tienen como fin último dar valor agregado al medio. Todos aquellos que estén interesados en hacer estrategia necesitan llegar a los conceptos funcionales (esenciales) de la actividad que desarrollan.

Por eso el pensamiento conceptual se desarrolla con el individuo a medida que va madurando y sólo en aquellos campos donde está adaptado al medio, que definimos como los campos de su vocación, el hombre está en condiciones de llegar al concepto.

A través de esta síntesis queremos mostrar que sólo aquellos que estén verdaderamente orientados al prójimo están en condiciones de llegar a operar conceptualmente.

Hacer estrategia implica tener realmente claro el concepto de la realidad en que uno opera.

Cuando uno tiene verdadera necesidad de hacer estrategia entonces se le hacen visibles los conceptos, si y sólo si, la estrategia tiene como fin último, genuino, el valor agregado a otro. Las estrategias que uno hace para obtener valor sólo para sí tienen como destino final la muerte.

Ello se puede ver en el mundo en la evolución de los imperios, de los líderes políticos, sociales y económicos y el fin de cada uno de ellos. Cuando lo que se hacía era ayudar o colaborar en el desarrollo de una institución, una cultura o una tercera persona, se accedía al verdadero concepto funcional de una realidad. Cuando en cambio se hacía con un fin personal sólo se accedía al concepto operativo, que está en permanente movimiento y tiene, en su funcionalidad, principio y fin. En ese caso

lo que se hacía es un manejo táctico de la realidad, cuyo fin era indefectiblemente trágico.

Entrar en el mundo de la estrategia es entrar al mundo de los conceptos funcionales, sólo lo pueden hacer aquellos hombres que tienen un fin superior al del resultado para ellos mismos. En las culturas donde predomina la búsqueda del valor económico para el mismo individuo, no se hace estrategia sino táctica. Ello hace a las instituciones muy inestables, sucumbiendo ante todo cambio de coyuntura.

Sólo quien esté claramente, genuinamente, orientado a agregar valor al prójimo, puede hacer una estrategia que resulte exitosa en el tiempo. El hombre que así lo hiciera podrá tener mayores o menores dificultades para desarrollar su rumbo, pero indefectiblemente su misión triunfará por el valor que agrega a la comunidad.

El concepto es invisible a los ojos

El concepto está ligado a lo esencial y como tal es invisible y sólo perceptible para aquellos que están orientados a buscarlo para ser útiles al prójimo. De la frase bíblica se desprende que quien utilice los conocimientos esenciales para su fin personal, tendrá como pena la muerte, sea de él o del proyecto que está ejecutando.

Lo invisible se hace visible cuando uno lo necesita para agregar valor y tiene la capacidad para bucear en el mundo de la ambigüedad. La ambigüedad es una descripción de la realidad que tiene un doble significado. Ese doble significado nunca es excluyente y la integración de esta dualidad permite llegar al concepto.

El hombre volcado a lo material no tiene ninguna posibilidad de descubrir el concepto y su realidad le impide reconocer

otra visión que la que él tiene. El hombre volcado al valor agregado es el que tiene la capacidad de percibir lo invisible. Esta capacidad se puede desarrollar a partir de una actitud orientada al prójimo y una capacidad de toma de conciencia.

El Concepto Funcional

Para comprender la ética necesaria para llegar al concepto funcional necesitamos entrar en sus componentes:

- Las Utopías
- Los Mitos
- Los Tabúes

Las Utopías

El concepto funcional está compuesto por elementos que hacen a las utopías de los hombres, que son el motor del cambio. Incluyen sus deseos, sus ideales y se integran en un proyecto que altera el rumbo de la realidad de la cual el hombre es parte. La utopía es un elemento que canaliza los ideales de las personas y de las culturas. Deseo satisfecho implica un nuevo deseo que nace. Esta es una ley de la psicología que genera el motor de cambio de la utopía.

En cuanto una utopía desaparece, porque las circunstancias cambiaron, nace la siguiente que la reemplaza. Por ello las utopías son los elementos más cambiantes de los conceptos. Son cambiantes en la forma aunque no en el fondo. En el fondo deseo sigue siendo deseo, por lo que el cambio que se impulsa sólo produce mutaciones en los conceptos cuando los ideales conceptuales cambian.

El hombre no tiene grandes problemas con detectar sus utopías. Le cuesta mucho separarlas de las fantasías y de todos modos guardan relación directa con las ilusiones y los miedos que le subyacen.

La utopía es el elemento más intelectualizable de un concepto funcional. Aún cuando sus elementos emotivos son significativos sólo incluye aquellos elementos emotivos que guardan relación con sus ideales, por lo que no hay autocensura al tomar contacto con ellos. Los elementos emotivos que guardan relación con sus deseos más profundos no integran la utopía sino que son los elementos tabú para el hombre.

Los Mitos

Los mitos son soluciones operativas que establecen atajos para que la cultura alcance sus objetivos. Los mitos llevan a las soluciones culturales que no necesariamente guardan relación con el problema objetivo, sino que tienen un máximo componente subjetivo que es funcional al medio en que se actúa.

Los mitos establecen soluciones ancestrales para resolver problemas coyunturales. Como tal, generan soluciones aparentes que tienen la enorme ventaja de evitar conflictos culturales y, cuando razonablemente funcionan, hacen creer a los hombre que están manejando los conceptos de la realidad en que accionan.

Ningún hombre ha llegado al concepto funcional sin tener que dejar de lado algunos mitos. Llegar al concepto es saltar la "solución cultural", con lo cual el hombre entra en el campo de lo prohibido. Para saltar el campo del mito cultural se requiere una ética de orden superior, como la que se suponía que tenían los "brujos de las tribus" para desde esta ética entrar en el campo de lo prohibido, del tabú.

Los Tabúes

Los tabúes son campos vedados para el hombre común y sólo están permitidos para aquellos que entren en ellos para ayudar al prójimo. Este camino lo hacen los religiosos, lo hacían los brujos de

las tribus, lo hacen los sabios y en general todos aquellos que se acercan a los conceptos para agregar valor al prójimo.

Estuvo siempre vedado hacerse dueño de los frutos que da el conocimiento verdadero. Los frutos sólo son legítimos si son valor agregado para el prójimo.

Lo tabú en realidad tiene una ambigüedad que oscila entre lo prohibido y lo sagrado. Esta dualidad está integrada por un rumbo hacia algo superior que necesariamente es para el bien de la comunidad.

El respeto por los tabúes es un elemento central para el manejo de los conceptos. Cuando el respeto implica sumisión a los tabúes, el hombre puede llegar a manejar conceptos operativos. Es decir puede llegar a comprender la realidad coyuntural.

Cuando el hombre, en cambio, puede operar dentro de los tabúes y dentro de las condiciones de bien a la comunidad, puede llegar a comprender los conceptos funcionales.

Para hacer estrategia se necesita comprender y operar dentro de lo que para el común de la gente son tabúes. No hay ninguna posibilidad de hacerlo sin un profundo respeto por los mismos y al mismo tiempo una comprensión de su funcionalidad. Acceder a los tabúes es comprender los mitos y los rituales de una cultura así como las formas de catarsis que tiene la misma.

Estrategia implica pronóstico de futuro, que es uno de los mayores tabúes del hombre, a tal punto que hay culturas que no conjugan el futuro en su gramática. El pronóstico de futuro que es un punto de partida para hacer estrategia sólo tiene valor si se hace para agregar valor. Cuando se hace para apropiarlo estaremos en un proceso de alto desequilibrio con muy pocas probabilidades de éxito.

Conclusiones

Si se quiere entrar al mundo de los conceptos se requiere tener muy en claro que si se hace de forma desinteresada, para agregar valor al prójimo, el camino será posible. Cuando hablamos de desinterés no hablamos necesariamente de filantropía, sino que lo que uno obtenga es el resultado de lo que uno da y no a la inversa. Cuando lo que se busca es un resultado para uno mismo antes que para los demás, la posibilidad de entrar en conceptos funcionales y operar con ellos es nula.

Por ello cuando la empresa se separa del accionista y del cliente, permite a los integrantes de la misma agregar valor tanto al cliente como al accionista y con ello hacer estrategia.

Cuando accionista y funcionario son una misma unidad, se requiere de una gran dosis de sabiduría para hacer estrategia.

Hacer estrategia es para todos aquellos que, actuando en el campo de su vocación, estén decididos a dejarse influir e influir sobre el medio. Es para aquellos que se adaptan al medio en forma dinámica.

Si se quiere entrar en ella se requiere de un camino de abstracción, introspección y acción a partir de una actitud de valor agregado.

Condición No. 5
No caer en la duda,
el desconocimiento
o la sospecha

EL FACTOR CERO

Cero por cualquier cantidad es cero

El factor cero es el elemento que destruye la energía que se pone en marcha para cualquier acción. El factor cero es aquel elemento imperceptible que hace que una persona, un grupo, una institución o una cultura encuentre un freno a toda acción que pretenda realizar, destruye toda acción y hace que toda organización, privada o pública, se vaya deshaciendo hasta lograr que no exista nada.

El factor cero toma las formas más variadas y es inmune a cualquier antibiótico. Toma formas negativas. Por ejemplo, cuando alguien propone hacer algo o lo hace, la crítica a esa acción o la negación a participar de la misma, mina la confianza del que la lleva a cabo, quien ya actúa con dudas, salvo que sea uno de los hombres éxito de que hablaremos más adelante.

Pero también toma formas positivas que son mucho más sutiles, es muy difícil discernir si una propuesta es Factor 0 o si es un consejo útil. La variante más popular de esta modalidad es, que en una situación donde alguien propone realizar alguna acción, otro, ante su propuesta, diga: "Sí, pero considero que ...".

Es muy difícil defenderse de este FACTOR 0; su disfraz es tan bueno que parece un compañero de ruta. Para detectarlo hace falta un gasto de energía adicional. Hace falta un par de pruebas más para lograr que el individuo destape su juego. Con hacer varias propuestas más y ver si el individuo adhiere a alguna, se sabrá si el es un FACTOR 0 o no.

Pero ya habremos entrado en su juego: la duda, la sospecha y el desconocimiento.

Para entender el FACTOR 0, la base del subdesarrollo de cualquier cultura, hace falta comprender como funciona el pensamiento estratégico que no es ni más ni menos que la inteligencia del hombre que, por definición, está orientada a la adaptación al medio.

El Pensamiento Estratégico y la Adaptación

El pensamiento tiene como fin ultimo la adaptación del individuo al medio. Esta adaptación es la que define qué objetivos va a lograr una persona en la medida que no se someta ni oponga a la acción del contexto en que actúa.

Adaptación es la acción consciente, en armonía con el medio, en la que el individuo impulsa acciones que modifican el valor agregado de la naturaleza. En toda adaptación hay una modificación de valor. Sin agregado de valor, lo que hay es un sometimiento u oposición al medio.

Actuar positivamente, evitando ser el FACTOR 0 de una situación, es encontrar la forma de actuar positivamente, influyendo y siendo influido, en términos positivos, en el medio en que uno actúa. El valor agregado es lo que define la adaptación al medio. Pero el valor que uno agrega no depende sólo de lo que uno da, sino de lo que el otro recibe, pues sólo es valor agregado aquello que es útil al medio en el que se actúa.

La Realidad

La realidad es, vista desde un punto funcional y temporal, una sola. Sólo considerando que ello es así, dos o más personas pueden dialogar con la esperanza de ponerse de acuerdo. El FACTOR 0 ha desarrollado la idea de que hay muchas realidades para, de esta forma, justificar su inacción u oposición. Pero los orientales hacen un culto del concepto de la realidad única y en él establecen las bases del consenso en que actúan.

Países como Brasil han desarrollado también este último concepto. De allí que puedan hacerse espectáculos masivos como el carnaval, que requiere una concepción única para que cada escola do samba pueda hacer su fiesta.

Los países que hacen una "apología de la opinión" son, en cambio, los dominados por el FACTOR 0. Son los que no pueden aceptar que la realidad es una, porque ello hace que se confronten con su propia inacción.

En términos de realidad, el individuo necesita encontrar dentro de si mismo la situación sobre la cual quiere actuar. No hay posibilidad de actuar sobre otra cosa que no sea el reflejo de la realidad dentro de uno mismo. La realidad objetiva no existe para el hombre y la subjetiva se acerca a ella sólo cuando el espejo interior, que la refleja en el individuo, es armónico.

Sólo hay percepción de la realidad cercana a la objetividad, cuando el individuo está en armonía con el medio y el mismo no representa ni una amenaza, ni un objetivo muy caro a su ego. Por ello es la capacidad de elaborar frustraciones la que permite que los hombres logren establecer un vínculo tal que les permita percibir el medio.

El 100% de los líderes exitosos tiene una descollante capacidad para sobreponerse a frustraciones, mientras que el FACTOR 0 tiene como característica intrínseca su dificultad para superarlas.

La Percepción

El hombre percibe a través de los sentidos. Pero la percepción no es la consecuencia directa de ningún sentido, sino la síntesis de todos los que actúan. Pero uno tiende a percibir lo que le resulta funcional. Es decir, que uno sintetiza como percepción aquello que le resulta más conveniente.

Percibimos aquello que conviene a nuestra autoestima y tendemos a distorsionar todo aquello que represente una amenaza. Esta conducta hace a toda la naturaleza humana. Sólo tienen una buena capacidad de percepción aquellas personas que tienen una buena valoración de si mismos, lo que les permite un grado de discernimiento entre el afuera y el adentro de ellos mismos. El observador es indudablemente parte del medio que observa, por ello influye en él y, al mismo tiempo, es influido por él. Alcanzar un alto grado de objetividad en la observación implica, por ende, un nivel de autoconocimiento importante que requiere de una fuerte autovaloración.

Es esta valoración la que permite tomar estímulos externos que, potencialmente, modifiquen la inserción del hombre en el medio. Tomarlos, obliga a una modificación de conductas que sólo puede imaginarse quien se siente capaz de desarrollar estas nuevas acciones.

En las culturas donde predomina el FACTOR 0 las situaciones de espejo se hacen insoportables: este tipo de culturas busca evitar su percepción ya que su autovaloración es tan baja como alta es su soberbia. De allí que cuando aparecen situaciones de espejo pueden surgir dos actitudes diferentes:

- a) Son tomadas como ejemplos a imitar.
- b) Son tildadas de subversivas.

Ambas situaciones consiguen que la percepción se neutralice y desaparezca la amenaza que implica.

Pensamiento Estratégico

La diferencia entre pensamiento e inteligencia, a estos fines de análisis conceptual, no es relevante. Como parábola que nos permita entender la inteligencia en movimiento, definimos que la misma implica acción y la acción guarda relación con dos aspectos propios del pensamiento del individuo. Hay un aspecto de la inteligencia que está relacionado con la capacidad de incorporar nuevas informaciones a su esquema de asimilación, y otro con la acción adaptada en el medio.

El primer aspecto es como el motor de un auto: depende de sí mismo. Los motores pueden tener una potencia muy alta en función de las partes del mismo y su sinergia. Las experiencias con superdotados muestran este aspecto de la inteligencia muy desarrollado. Ellos tienen una capacidad única para el desarrollo de ideas sobre situaciones donde la realidad externa no influye en la acción.

Hay un segundo aspecto de la inteligencia que tiene relación con la capacidad de actuar sobre el medio, es como la transmisión de un auto. Este aspecto de la inteligencia, altamente influido por el primero, pero condicionado al medio, hace a la capacidad de resolver situaciones de adaptación a la realidad. Para un automóvil no es lo mismo actuar sobre arena, piedras, asfalto o una ciénaga. Este tipo de inteligencia hace a la adaptación del individuo al medio, para la cual necesita acomodar los conocimientos que el individuo tiene, e impulsarse hacia una acción.

El pensamiento estratégico es la conjunción de ambos aspectos de la inteligencia. Implica, por un lado, inteligencia para relacionar informaciones en abstracto y, por otro, capacidad de relacionarlas con acciones posibles en la realidad y sus efectos.

El FACTOR CERO puede estar anidado en el segundo aspecto de la inteligencia, es decir en la capacidad de adaptación

a la realidad. Tiene sus raíces en la rigidez del esquema de asimilación pero opera en la acción.

El FACTOR CERO impide integrar la realidad con el esquema de asimilación de un individuo por lo cual no alcanza a reconocer la realidad, ya que la misma le resulta una amenaza. Para evitarla la distorsiona e impide la entrada de la información amenazante al esquema de asimilación y con ello logra evitar la frustración que implica descubrir su disfuncionalidad con la realidad. En esta situación el individuo proyecta sobre la realidad los antídotos de antifrustración y evita la adaptación al medio.

La Acción

La realidad está siempre en movimiento. Desarrollar una estrategia es encontrar la forma de subir a un tren en movimiento, que tiene algunas características propias.

- a) Es el tren que el deseo del hombre pretende alcanzar, ya sea porque responde a necesidades básicas o a ideales.
- b) Es el tren a bordo del cual se espera encontrar los beneficios antes descriptos, en una relación útil al medio en que se actúa.

Si uno corre más despacio que el tren, es decir no alcanza a relacionar los hechos de la realidad, lo pierde. Perderlo significa que esta oportunidad de alcanzar los objetivos que se plantearon, deja de existir.

Y si uno corre más rápido que el tren sintiendo que la realidad esta atrasada, también lo pierde pues el que se adelante al tiempo no logra adaptarse al medio. En general, el que se adelanta siente que es mejor que el medio, con lo cual necesariamente se convierte en un marginal al mismo, pues nadie puede adaptarse a una realidad que siente atrasada o negativa. Sólo corriendo a la velocidad del tren uno puede llegar a subirse al mismo.

Pero además de comprender la realidad, hace falta llegar a la acción de saltar sobre el tren. Esto requiere que, además de relacionar la realidad, tenga una dosis de coraje, de voluntad, para encarar la acción en el medio. Si el hombre tiene ese coraje, hace bien la obra y al subir al tren no se cae, entonces se habrá adaptado en ese tiempo, a esa realidad.

Pero la paradoja consiste en que cuando uno alcanzó a adaptarse a una realidad, subiéndose al tren, descubre que se encuentra nuevamente en un andén, con otro tren en movimiento por delante, al que buscará subir.

Los Países Subdesarrollados y los Países en Vías de Desarrollo

El subdesarrollo implica una baja capacidad de adaptación al mundo en el cual se inserta una nación y un bajo grado de aprendizaje. La falta de desarrollo implica necesariamente una baja capacidad de aprendizaje ya que si hubiera una superlativa capacidad de aprendizaje, la brecha de desarrollo se acortaría. El subdesarrollo genera culturas que, para resolver los problemas que las aquejan, buscan soluciones que no pueden implementar.

De allí que en los países subdesarrollados se tienda a una estereotipia de las conductas, para evitar que haya en los mismos, personas que provoquen situaciones de espejo para la sociedad.

Esta estereotipia generalmente va encubierta de elementos ideológicos, creencias y tabúes que evitan la confrontación de los individuos con la realidad.

El FACTOR CERO es una característica predominante de la culturas subdesarrolladas. El estado de comparación con países de mayor nivel de desarrollo, que viven permanentemente estas culturas, hace que la autoestima descienda a niveles muy bajos,

con lo cual la capacidad de adaptarse a la realidad no se alcanza nunca.

El FACTOR CERO tiende a desaparecer cuando una sociedad puede mirarse en su propio espejo y acepta lo que éste refleja.

Toda sociedad expulsa a los marginales. Las culturas subdesarrolladas expulsan a quienes no alcanzan el nivel de subsistencia o a aquellos que están interesados en adaptarse en forma dinámica al mundo.

Esto último es la causa de la tan mentada fuga de cerebros que caracteriza a los países subdesarrollados. Los cerebros que se van, en realidad no huyen de la represión de los gobiernos, como se ha afirmado muchas veces, para buscar un chivo expiatorio a la pérdida de potencial, ni de la falta de incentivos económicos, sino que huyen de la marginación a la cual los llevan sus compañeros o colegas y la sociedad en general.

Un país pasa del estado de subdesarrollo, al de estar en vías de desarrollo, cuando su sistema social deja de expulsar a los mejores, entendiendo como tales a los que están en condiciones de adaptarse al mundo global. El desarrollo del pensamiento es, por ello, el motor del cambio. Los países elevan su nivel de desarrollo en la medida en que logran establecer sistemas educativos que potencien el pensamiento de adaptación al mundo.

Los países desarrollados mantienen su nivel de desarrollo en la medida que logran que su sociedad no se estereotipe. El nivel educativo, define las chances que tiene una nación de mantener su adaptación al mundo.

Las ideologías son por un lado la columna vertebral de una cultura y por otro, cuando dejan de ser funcionales, son el respaldo a la marginación de la misma.

La ideología de una cultura puede ser cerrada en la medida que no permita su integración con otras o abierta en la medida que no se contraponen. Cuando una sociedad crea una ideología no funcional a los objetivos explícitos, se cierra y genera acciones de marginación con el mundo en el cual pretende insertarse. El pensamiento predominante es entonces del tipo FACTOR CERO que lleva a los hombres a tener un nivel de productividad muy bajo.

El desarrollo del pensamiento a través del sistema educativo define la evolución de la productividad de una sociedad.

El desarrollo del pensamiento

El pensamiento se desarrolla hasta la adolescencia. De allí en más, lo que se logra es mejorar los esquemas de adaptación al medio, con lo cual se alcanzan mayores niveles de inteligencia.

El tipo de pensamiento define el tipo de soluciones que adoptará el hombre ante situaciones que lo superan. En situación crítica el hombre recurre a los caminos naturales que acuñó en su educación.

Cada tipo de pensamiento es funcional para alguna acción. Por ende, no hay uno que es mejor que otro, sino que hay uno que es más funcional que otro ante una situación nueva o distinta en la realidad.

EL FACTOR CERO es también un tipo de pensamiento. Lleva a los hombres a evaluar la realidad a los fines totalmente propios y egoístas del observador. En este tipo de pensamiento no hay realidad a la cual adaptarse. Hay una realidad que debe ser cambiada para evitar que represente una amenaza para el observador. En el tipo de pensamiento FACTOR CERO no hay participación del individuo en la realidad en la cual está inserto, sino que hay una permanente observación. La realidad ocurre en

la escena del teatro y el hombre FACTOR CERO está en la platea. Por lo tanto no hay ninguna posibilidad de influir sobre la misma, más allá del juicio de valor. Este tipo de pensamiento elimina el valor agregado de la acción humana y con ello produce un incremento en el nivel de subdesarrollo. Además, el observador compara la obra de teatro que ve, pero de la que no se siente parte, con las de otras partes del mundo. Esa comparación lo hace sentirse superior, evaluando la realidad con ojos críticos, evitando descubrir que él es en realidad el motor central del subdesarrollo que critica.

EL FACTOR CERO es, en síntesis, la integración de tres acciones del hombre:

- a) la duda**
- b) la sospecha**
- c) el desconocimiento**

La duda es la acción humana en la que el hombre no se permite hacer afirmaciones sobre algo que ocurre, porque teme incurrir en un error. Detrás de la duda hay una profunda inseguridad que hace que ante la posibilidad de una equivocación se paralice la acción. La duda, a la vez motor del conocimiento, es en su faz estereotipada la muerte de las ideas y las acciones. Evita que el hombre se equivoque y para ello hace que no haga.

La sospecha es, en cambio, la proyección sobre los demás de la falta de confianza en uno mismo, "¿Por qué el otro va a poder hacer lo que yo no puedo?". El estereotipo de sospecha no permite a los demás actuar. La sospecha tiene sobre los demás los mismos efectos que la duda tiene sobre uno. La sospecha busca sembrar la duda en el otro. Paraliza la acción del grupo en que uno actúa.

El desconocimiento es la falta de una estructura mental para comprender la realidad. Puede deberse a una falta de infor-

mación no asumida o a la inexistencia de un esquema de asimilación que permita comprender la realidad. El desconocimiento, como actitud no consciente del individuo, va encubierto de una autoimagen de omnipotencia que lo lleva a opinar. La opinión es la forma que adopta la información en el pensamiento FACTOR CERO. La "opinocracia" es el modelo de información de los países subdesarrollados.

EL FACTOR CERO no es fácil de anular. Su densidad hace que toda acción por cambiarlo resulte infructuosa. No obstante, ha resultado sensible al aprendizaje. Toda persona con gran capacidad de aprendizaje queda fuera de los efectos CERO.

El aprendizaje guarda relación con tres elementos:

La capacidad

La necesidad

La elaboración de frustraciones

El desarrollo del pensamiento propio y de las culturas es, entonces, la llave para el crecimiento. A continuación se sintetizan los estudios realizados sobre los diferentes tipos o niveles de pensamiento y su síntesis, que es el pensamiento estratégico.

Conceptos Básicos en el Desarrollo del Pensamiento

En el desarrollo del pensamiento existen algunos conceptos básicos que deben ser tenidos en cuenta:

1) El nivel del pensamiento tiene un freno en el modelo de identificación que ha tenido una persona.

Toda persona tiene, en quien ha sido su modelo de identificación, un desarrollador y un freno. Le ha permitido desarrollar algunas características pero a su vez, hasta tanto no deje de ser su modelo de identificación, frena su evolución. El discípulo es aquel que supera al maestro, no es el que lo sigue.

2) El nivel de pensamiento se desarrolla en función de la exposición del individuo a la realidad.

El pensamiento tiene por función guiar la adaptación activa del individuo en el medio. Por lo tanto, sólo se desarrolla aquel tipo de pensamiento que el medio requiere. Cuando una persona esta acostumbrada a ser guiada en forma permanente, el nivel de pensamiento que desarrolla es el operativo. Cuando una persona, en cambio, es expuesta a resolver realidades inciertas, desarrolla pensamiento de nivel conceptual. De acuerdo a lo que el individuo se exponga es lo que desarrolla. El pensamiento se desarrolla, así, valga la metáfora, como un músculo.

3) Un cambio en la realidad estimula un cambio en el modelo de pensamiento

Si uno busca desarrollar el pensamiento de una persona, tiene que exponerlo a realidades diferentes a las que el individuo está habituado. Ante estas realidades, si el individuo tiene la voluntad de aprender, primero se sentirá perdido, luego confundido, y a continuación hará acciones no adecuadas hasta que finalmente encontrará su camino.

4) Un cambio en el nivel de pensamiento implica una modificación en la personalidad del individuo, a partir de la forma en que resuelve los problemas que la realidad le presenta.

Los Tipos o Niveles de Pensamiento

Estudiando las formas en que los individuos resuelven los problemas de la realidad, y sobre las bases conceptuales del modelo que está descrito en la Teoría de la Evolución Social, hemos logrado determinar que las dualidades con que el hombre se aproxima a la realidad son dos:

- Lógica jerárquica vs. lógica relacional.
- Pensamiento Unicista vs. Pensamiento Dual.

Lógica Jerárquica vs. Lógica Relacional

O bien se aproxima a la realidad desde una lógica jerárquica o bien desde una lógica relacional. La primera tiene que ver con una búsqueda de seguridad, ya que por su estructura impide errores de análisis. La segunda, en cambio, tiene que ver con el pensamiento sintético, con la inducción, donde todo es relacionable.

Pensamiento Unicista vs. Pensamiento Dual

Por otro lado, la aproximación a la realidad puede realizarse desde una posición de pensamiento Unicista o integrador, o desde un punto de vista dual.

El pensamiento Unicista implica ver una integración en todos los elementos de la realidad e implica comprender la misma, sabiendo que es parte de ella, donde el rol de observador también está incluido.

El pensamiento dual aproxima la realidad a partir de tablas de verdad (Verdadero o Falso).

La integración de estas dos dualidades define cuatro conjuntos de pensamiento diferente que son:

El Pensamiento Operativo

Está relacionado con la acción orientada a los hechos. Es el pensamiento sintético (lógica relacional), dentro de condiciones de pensamiento dual (lo correcto vs. lo incorrecto).

Así, el nivel operativo busca las soluciones prácticas de los problemas. Ante un problema de salud, el médico de pensamien-

to operativo recurre a la receta que utilizó durante la praxis anterior y asimila el problema a alguno de los que conoce.

Su ego está depositado en la solución que aplica.

El Pensamiento Funcional

Está relacionado con acciones guiadas por las ideas. Es lógica jerárquica en términos de análisis; vale decir, la dualización de la realidad hasta donde sea posible (Descartes).

En el nivel funcional, el hombre busca las soluciones a través de la información existente respecto de la disciplina que se ocupa del tema. Por ejemplo, ante un problema de salud de un paciente, la solución buscada en el nivel de pensamiento funcional estará dentro del estudio de la sintomatología, para saber cuáles pueden ser las experiencias anteriores hechas por profesionales en el tema. Si los síntomas que percibe no son los que tiene registrados de experiencias anteriores, buscará en la opinión de otros la solución del problema.

El ego del médico esta puesto, en este caso, en la técnica que maneja, donde tiene depositada su seguridad.

El Pensamiento Científico

Está relacionado con la acción orientada a comprender la realidad en su estructura, utilizando fundamentalmente lógica jerárquica, pero en términos de pensamiento integrador (donde la realidad es una sola).

El pensamiento científico es aquel que ante un problema de la realidad, relaciona ciencias para encarar una solución. Así, ante un problema de salud de un paciente, el médico busca no sólo las causas fisiológicas del problema sino también los aspec-

tos psicológicos del mismo. Relaciona diversas ciencias buscando la inclusión de diferentes profesionales para el desarrollo de una solución al problema.

Su ego esta puesto en la solución del problema y su seguridad en la integración de las ciencias.

El Pensamiento Conceptual

Está relacionado con la acción orientada a comprender la realidad en sus esencias, utilizando fundamentalmente lógica relacional, pensamiento sintético, dentro de un concepto de integración de la realidad.

La persona que utiliza el pensamiento conceptual aproxima la realidad a través de modelos esenciales. Busca, a través de abstracciones, evitar el conflicto con el síntoma o con el hecho de la realidad. Busca una relativización del mismo a través de su inclusión dentro de principios o leyes naturales. Como médico busca la enfermedad detrás de los síntomas, no divide fisiología de psicología y, por ello, la definición de psicosomático es irrelevante para él.

Su ego esta puesto en ser capaz de adaptarse a la realidad en forma dinámica como para poder influir en el medio, pero sin dejar de adaptarse a él.

El Pensamiento Estratégico es la integración de estos cuatro tipos de pensamiento. Cada individuo tiene uno u otro en el cual es particularmente fuerte, pero puede hacer estrategias a partir de poder integrar los otros.

El individuo utiliza siempre aquel tipo de pensamiento que mejor le resulta para enfrentar la realidad. De allí, que solamen-

te el fracaso de las experiencias, permite a los individuos buscar nuevas formas para hallar soluciones, evolucionando así en su propio nivel de pensamiento.

Si el fracaso, en cambio, no puede ser asimilado, vuelve a operar como FACTOR CERO.

Condición No. 6
Operar con la estructura mental que uno tiene

El que no sabe es como el que no ve.

LOS TIPOS DE PENSAMIENTO Y SU TAXONOMÍA

Los mecanismos que utiliza la mente de un individuo para resolver los problemas que le trae la adaptación a la realidad son lo que denominamos pensamiento. Por ello existen tantas formas de encarar problemas, como individuos haya. No obstante, a partir del análisis de 97 casos seguidos a través de su evolución profesional y personal, hemos encontrado que existe un número finito de estructuras de pensamiento que determinan la forma en que un individuo resuelve un problema de adaptación a la realidad.

Cuando hablamos de pensamiento nos referimos a la capacidad de internalizar, abstraer y relacionar hechos de la realidad que llevan a tomar acciones sobre la misma. Cuando las acciones que se desarrollan son imaginarias, vale decir, que no tienen correlato con elementos observables, hablamos de acciones virtuales. Cuando un individuo alcanza un nivel de equilibrio considerable es cuando sus acciones virtuales imaginadas a priori se corresponden con las acciones reales ejecutadas a posteriori.

La Estructura de Pensamiento es la que desarrolla un individuo a lo largo de su primera infancia hasta la adolescencia en

que se define el nivel de abstracción con que puede operar un individuo.

Así como en la edad del por qué (aproximadamente los tres años de edad), se desarrolla o inhibe su capacidad de conceptualizar, en la adolescencia, cuando se desarrolla al máximo la capacidad de abstracción se define el para qué imaginado a priori. El para qué implica encontrar la utilidad de una variable para la solución de un problema. Implica asimismo el desarrollo de nuevas formas de integrar variables en función de un objetivo.

Cuando ello resulta funcional a un problema a resolver es porque el individuo ha desarrollado su pensamiento científico. El pensamiento científico es la estructura de pensamiento que permite alcanzar un alto nivel de objetividad en la comprensión de la realidad y ser capaz de actuar en consecuencia.

La educación en la sociedad como motor de la estructuración del pensamiento

La educación familiar, social y formal es el camino que tiene un nuevo integrante de la sociedad para alcanzar un desarrollo de su nivel de pensamiento. No hay posibilidad de desarrollar nuevos caminos de funcionamiento si el sistema educacional los bloquea.

Los arquetipos culturales son el camino para el desarrollo del pensamiento y también su limitación. Los arquetipos determinan lo que está bien o está mal en una cultura y por ende requieren de desarrollos funcionales a su propio fin.

Si tenemos una cultura tecnológica indudablemente desarrollaremos la capacidad de conceptualizar como motor de ese desarrollo de tecnología. Sólo así podremos contar con gente capaz de desarrollar caminos que lleven a los individuos, en su adaptación al medio, a encontrar nuevos caminos tecnológicos.

Aún cuando en una cultura coexisten varios arquetipos, podemos decir que hay alguno predominante que es el que determina las conductas sociales admisibles y aceptables. No solamente cuando un individuo responde a este arquetipo se produce una adaptación. Las ideologías, que son creencias que utilizan alguna tecnología para sostener intereses, son motor de cambio coyuntural de los arquetipos.

Por lo tanto, transitoriamente, un individuo puede modificar la conducta social prevista basado en una ideología funcional a un grupo de interés. Pero esencialmente, los arquetipos mudan imperceptiblemente a lo largo de generaciones y con ello se logra una mutación de la sociedad hacia las nuevas formas de vida estimulada por las necesidades externas.

La educación, que es la forma de socializar a los niños para que respondan a los arquetipos planteados por sus mayores, adopta formas diferentes en las sociedades donde los arquetipos son diferentes y complementarios. La educación rechaza los valores de arquetipos antitéticos que representen un cambio para ella.

No hay posibilidades de desarrollar nuevas formas de educación en culturas dependientes, ellas necesitan de una cultura débil para funcionar y con ello evitar conflictos de evolución.

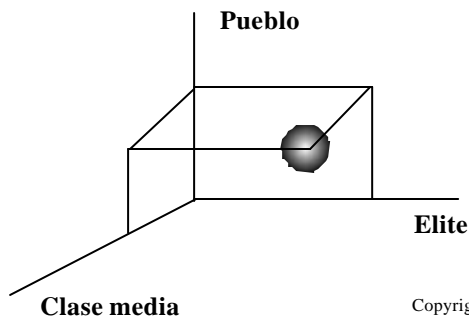
No hay posibilidades de estancamiento en las culturas de alto contenido tecnológico porque la competencia es tan fuerte que elimina al que no compite. El mejoramiento personal es la base de la cultura tecnológica y la supervivencia es la base de la cultura dependiente.

Los tipos de pensamiento y el desarrollo de los pueblos

La anarquía vive de la ignorancia de los pueblos, la dictadura vive de la capacidad de dominio de los mismos y la democracia vive de su madurez.

Todo pueblo tiene naturalmente un desarrollo basado en dos grupos sociales integrados por un tercero. La elite, que es la que influye en el desarrollo de los pueblos e intenta imponer su concepción de vida como referente del arquetipo popular. El pueblo, que es la base de la sociedad y que desarrolla su actividad siguiendo la referencia que marca la elite. Los líderes, conductores o profesionales, que representan la clase media y que determinan el desarrollo que puede alcanzar la elite. Son el apoyo de la elite.

De allí que podemos sintetizar la estructura social como sigue:



Copyright ©

P. Belohlavek/ The Unicist School

Este mismo desarrollo puede percibirse en la formación de cada uno de estos grupos sociales. En tanto el pueblo recibe básicamente una formación operativa para responder a las condiciones básicas de subsistencia y de esta forma está satisfecho para cumplir su plan de vida, la elite recibe una formación integral que busca un desarrollo conceptual que le permita establecer las condiciones de los arquetipos del medio en que actúa.

La clase media, en tanto, necesita una formación funcional que le permite comprender los conceptos de la elite y hacerlos operativos en el grupo social básico. Hay muy pocas culturas donde la permeabilidad social alcanza niveles importantes al punto de desarrollar las aptitudes de los pueblos al máximo.

El sistema democrático se basa en la igualdad de oportunidades tanto sociales como económicas y políticas. Ello es la utopía de la democracia. A ello busca llegar como meta.

Para alcanzar estos objetivos es que se desarrollan programas educativos que igualen las oportunidades de quienes los aprovechen. No obstante la carga del origen social es lo suficientemente pesada para que no sean muchos los que puedan liberarse del proceso de nivelación al origen social del cual proviene un individuo.

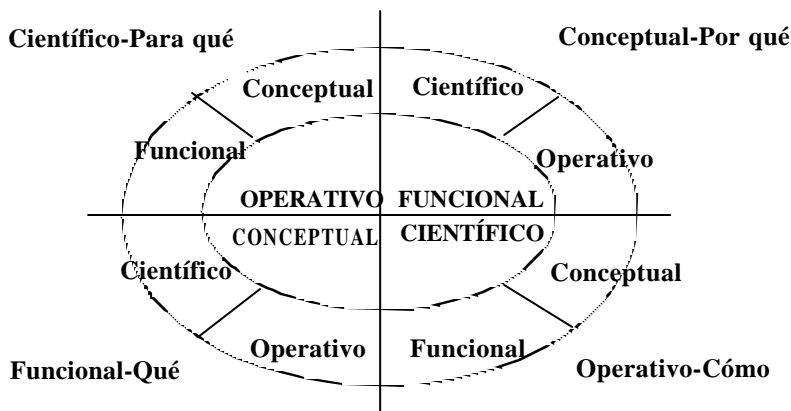
Los establishments de los países son los que influyen significativamente en el desarrollo que pueden alcanzar los mismos. No hay cultura sin establishment. No hay establishment que a su vez no responda a un arquetipo cultural que lo define. El establishment es de un arquetipo. Cuando el mismo es de Zona Franca, generará condiciones sociales que definan una Zona Franca. Cuando el mismo es de tipo Factoría de Costos, entonces todas las reglas de juego se buscarán determinar sobre la base de la misma.

El nivel de pensamiento y su grado de madurez define el desarrollo en que se encuentra una cultura. Cuando menos integrada hacia la acción está una cultura, más dependiente es. Cuanto más orientada a la acción, más desarrollada es. La acción a la que nos referimos es la de valor agregado, que permite adaptarse en forma dinámica al medio, dando y tomando del mismo para crecer en comunidad.

Los tipos de pensamiento adaptados al medio

La mente tiene trampas. Ellas nos permiten evitar responsabilidades que no queremos asumir. Necesitamos encontrar la forma de evitar las trampas de la mente para que nuestra acción sea realmente funcional al medio en que actuamos.

Como comentáramos al comienzo, los casos seguidos a lo largo de más de 25 años nos permiten sintetizar el pensamiento humano en términos funcionales como sigue:



Copyright ©
P. Belohlavek/ The Unicist School

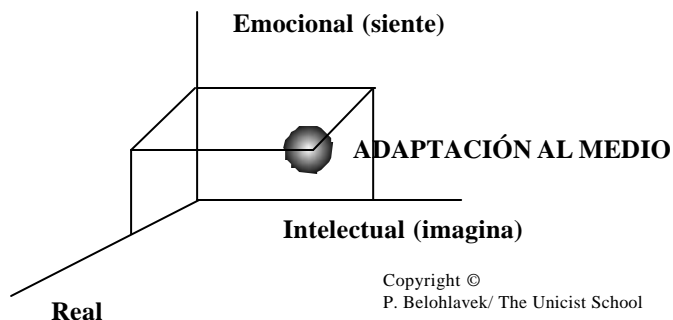
De este gráfico resulta clara que la adaptación al medio se consigue con varias alternativas funcionales al tipo de pensamiento que uno trae. La integración en cada nivel del tipo de pensamiento es lo que hace adaptada la acción en el medio. No hay acción adaptada que no parta de una acción expansiva.

La contrapartida contractiva necesariamente está, pero sólo tiene significatividad en un marco conceptual, ya que en realidad precede en el campo virtual a la acción real. Toda acción real viene precedida de una acción virtual que ocurre en la mente de un individuo.

La idea directriz a priori de una acción es necesariamente virtual. La idea directriz con que un individuo encara una realidad opera en su mente. En la realidad no está. Por lo tanto es virtual y su diferencia con una fantasía tiene que ver con la posibilidad de ser implementada.

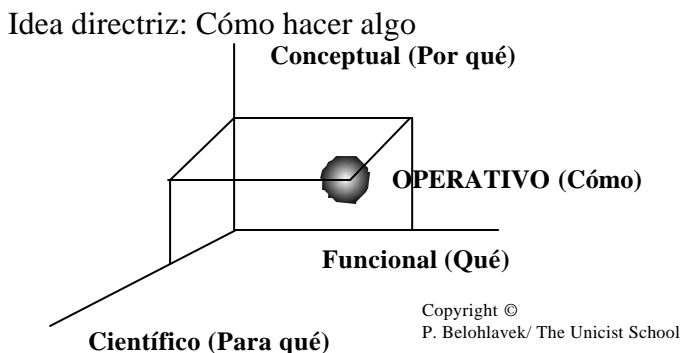
Para comprender este proceso necesitamos comprender que la realidad es lo que integra las categorías intelectuales que imagina un individuo con las categorías emocionales que siente.

De allí que el pensamiento puede modelizarse como sigue:



El Pensamiento Operativo

El objetivo del pensamiento operativo es resolver en la acción real los problemas que se presentan en la realidad. El pensamiento operativo puede modelizarse lógicamente como sigue:

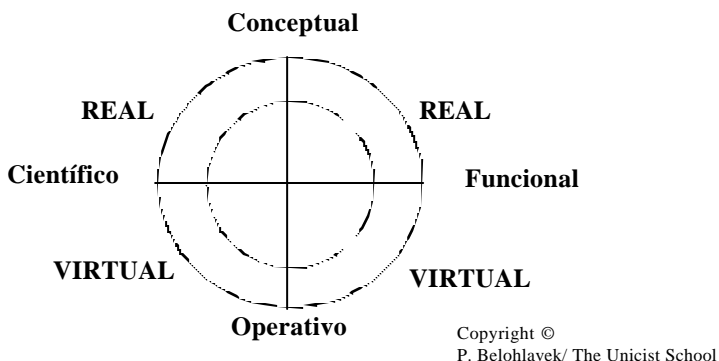


Todo pensamiento operativo implica comenzar por saber qué es lo que hay que hacer. Una vez que está claramente establecido un "Qué" operativo, se requiere saber para qué se está queriendo hacer lo que se hace. Si no hay consenso en la utilidad del para qué el proceso de pensamiento operativo real se bloquea y se entra en la acción virtual, donde los resultados no están.

Lograda la percepción de la utilidad (para qué) de una acción, se requiere una comprensión del por qué la acción permite alcanzar el objetivo planteado. Es decir se requiere de una conceptualización operativa que permita establecer las causas de la acción para asegurar el resultado.

Cuando todas estas condiciones están dadas podemos decir que habremos entrado en la acción real adaptada al medio desde un punto de vista operativo.

El modelo lógico desarrollado en plano es el siguiente:



Las culturas donde se estudian técnicas sin tener en claro la utilidad de las mismas, tienen una gran dificultad para desarrollar acciones. Tienden a discutir los por qué de las cosas para evitar asumir la responsabilidad de la acción. El para qué representa en el pensamiento operativo la categoría real.

Por ejemplo:

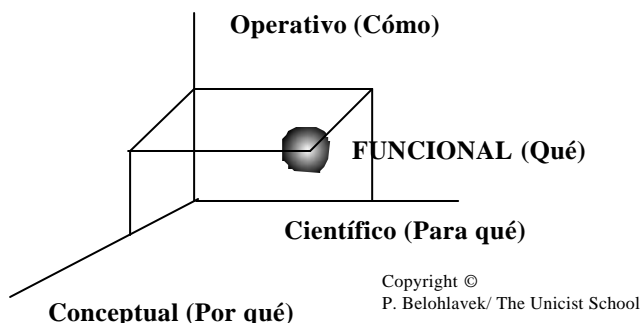
Si uno organiza en el proceso de trabajo un grupo para hacer cambios en el mismo, uno tiene que tener en claro para qué se forma el equipo. Si el objetivo es que el grupo produzca cambios el objetivo muere en el propio cambio. Si lo que se busca es producir un incremento de productividad, calidad, ventas, reducción de costos, etc., entonces el grupo requiere de una conformación adecuada al logro que se busca.

Cuando el para qué se pierde, entonces no hay objetivo en un trabajo. Lo que resulta es indistinto. Tiene que haber verdadero consenso en el para qué, de un proceso de trabajo para asegurar el cumplimiento de la meta a alcanzar, la idea directriz.

El Pensamiento Funcional

El pensamiento funcional tiene por objetivo analizar una realidad cuando la misma se torna demasiado compleja para ser operada y poder, a partir del análisis, encontrar unidades operativas que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Idea Directriz: Qué hay que lograr



El objetivo del pensamiento funcional es encontrar una unidad operativa de una complejidad accesible a la mente de los individuos para lograr su adaptación al medio.

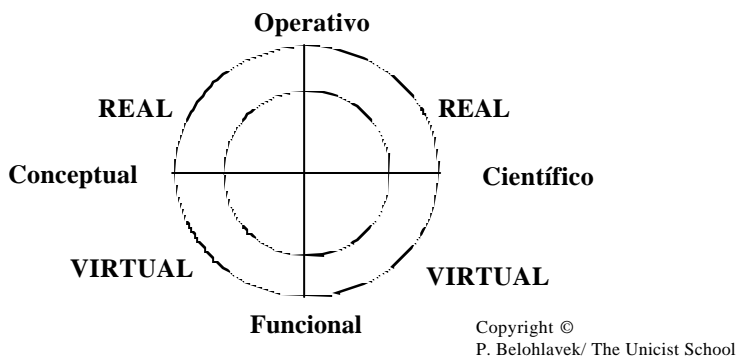
Para ello lo primero que necesita saber el individuo es para qué sirve lo que está tratando de resolver. El para qué le permite alcanzar un conocimiento suficiente para establecer un vínculo con las causas del problema que guarda relación con el por qué ocurre lo que está pasando.

Cuando ello no se logra se inicia un proceso de análisis virtual, sin una estructuración lógica que permita hacer una posterior síntesis.

sis. Se evita un desarrollo responsable de la acción. Sin relaciones causales entre las variables no se puede estructurar un análisis lógico para una posterior síntesis.

Por último se llega al cómo, que guarda relación directa con la validación del análisis en términos de adaptación al medio. No hay pensamiento funcional que no termine en una definición de una operación concreta. No hay análisis que no termine en un proceso que permita desarrollar una síntesis posterior que integre las partes disgregadas.

El modelo lógico desarrollado en plano es el siguiente:



Las culturas que no educan en el desarrollo de conceptos tienen grandes dificultades para hacer análisis funcionales. El desarrollo de conceptos implica un alto grado de libertad interior que requiere de un sistema educativo basado en el aprendizaje, la investigación y la exposición a la realidad. Los conceptos se descubren y no se enseñan. Por ello cuando hay culturas sin conceptos, el análisis no tiene una integración posible y pasa a ser un fin en si mismo que da lo que la mente humana quiere que dé.

La formación conceptual es el punto de partida para una cultura que quiere salir de un estado de subdesarrollo. Es la primera conquista de libertad del individuo. El adolescente opera en categorías virtuales, el maduro en categorías reales. El pensamiento analítico

que se potencia en la adolescencia pasa a ser útil a partir de integrarse con la conceptualización de la realidad. Cuando ello no se alcanza el análisis pasa a ser un camino para justificar la inacción propia y la parálisis de la acción de los terceros.

Un ejemplo:

Analizar la educación de adultos para la formación en un postgrado de negocios obliga a tener muy en claro las relaciones causales de las conductas de los hombres. Cuando ello es así uno está en condiciones de desarrollar modalidades educativas adecuadas a los hombres.

Si uno sabe que el tipo de pensamiento que tiene un individuo para situaciones de alto riesgo no se cambia, la clave está en potenciarlo para lograr que se aproveche al máximo y dirigir el potencial allí donde el tipo de pensamiento es funcional a los problemas que se tratan.

Pretender que un individuo de base funcional se dedique básicamente a la operación es ir contra la naturaleza de las personas y no tiene otra finalidad que la de hacer sentir mal al afectado. Cuando por otro lado, un individuo intenta ser lo que no es, lo único que hace es afectar su salud sin lograr de manera alguna una adaptación dinámica al medio.

El análisis de las conductas de un individuo permite desarrollar las acciones funcionales para la educación del individuo. Este análisis requiere de una conceptualización que representa la categoría real que permite operar funcionalmente. Sin conceptualización, el análisis corre el riesgo de ser una división estéril.

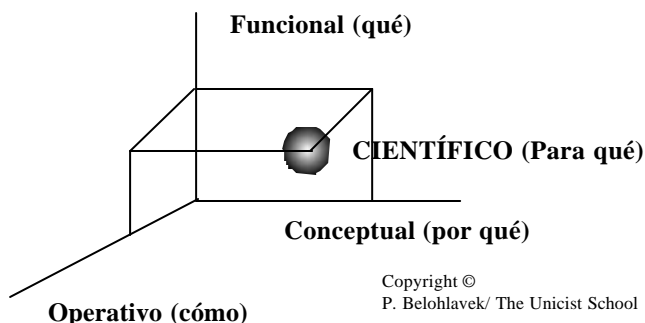
El Pensamiento Científico

El pensamiento científico tiene por finalidad alcanzar desarrollar acciones que modifiquen al medio dando al individuo la seguridad de haberlo hecho de la forma más eficiente.

El pensamiento científico tiene por finalidad encontrar nuevos caminos eficientes para resolver situaciones.

La idea directriz: Comprender el para qué de cada una de las partes o variables de un problema.

La lógica de desarrollo del pensamiento científico es la siguiente:



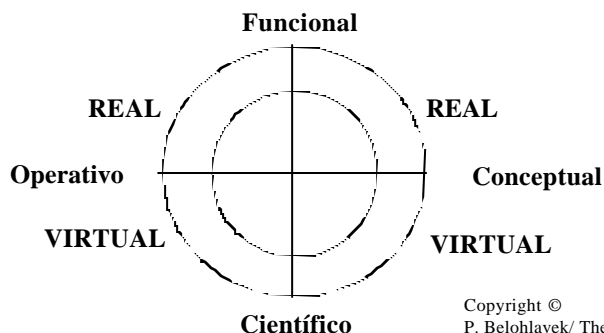
Para entrar al pensamiento científico sobre un tema en particular se requiere tener una hipótesis de por qué ocurre lo que está ocurriendo. Sólo desde allí puede iniciarse un desarrollo científico. Se requiere de una modelización conceptual para poder describir variables de un proceso que a partir de allí entrarán a ser parte de un enfoque sistémico que es el que describe el pensamiento científico.

Cuando uno tiene el concepto necesita, al desarrollar un enfoque científico, comenzar con la experimentación. Para ello debe ser capaz de desarrollar acciones operativas que sean las reales del fenómeno que se está estudiando. Si no es posible hacer las acciones reales, desarrolla una acción piloto controlada buscando que

todos los elementos que definen la acción piloto son los que están luego presentes en la realidad.

La acción operativa representa el cable a tierra del pensamiento científico. Sólo quien naturalmente puede desarrollar acciones piloto sin dudar en modificar hipótesis que tenía a priori, tiene pensamiento científico. Si la acción piloto se hace parcial las conclusiones no son válidas. El resultado final del pensamiento científico es determinar qué es lo que se puede hacer.

El modelo lógico llevado a un plano es el siguiente:



El pensamiento científico es la base del desarrollo económico y social. La tecnología, motor central del crecimiento económico tiene sus cimientos en el pensamiento científico. No hay posibilidades de desarrollo tecnológico sostenido y sustentable en la medida que no haya en la cultura un incentivo al pensamiento científico.

En muchas culturas el pensamiento científico es atacado por la componente implícitamente amoral que tiene la ciencia. Sus resultados no son objeto de juicio moral. Lo que es objeto de juicio moral es la utilización de los resultados por la sociedad. Por ello en las culturas de alto contenido ideológico absoluta la ciencia y los científicos e intelectuales pasan a ser sujetos de sospecha.

En el mundo empresario el pensamiento científico es lo que sustenta las acciones de los número uno de mercado. El líder de mercado tiene como característica dominante, el desarrollo del pensamiento científico entre sus miembros líderes. Las empresas dominantes de mercado promueven la ciencia o promueven el monopolio. O ambos.

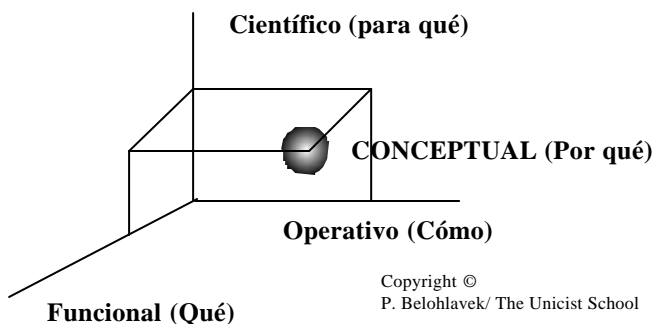
En los países subdesarrollados ante la ausencia de pensamiento científico se desarrolla el dominio a través de acciones monopolísticas. En los países desarrollados se promueve el dominio a través de desarrollo tecnológico/científico.

El Pensamiento Conceptual

El pensamiento conceptual tiene por finalidad comprender las esencias de la realidad para poder hacer transferencias de un campo a otro sin comenzar de nuevo cada vez.

Idea directriz: La idea directriz está dada por la comprensión de por qué ocurren las cosas en su estructura lo más cercana a la última.

La lógica del pensamiento conceptual es la siguiente:



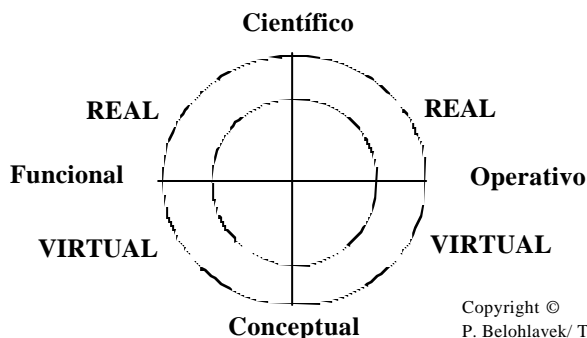
El Pensamiento Conceptual comienza en la acción. Los conceptos se descubren en la acción. Por ello es que los pasos de la filosofía de la acción que es el Unicismo comienzan en la acción, van al análisis y descubrimiento de los conceptos y vuelven a la acción a través del pensamiento científico.

Cuando no se puede operar no se puede hablar de pensamiento conceptual. Se puede hablar de ideas, fantasías, hipótesis, pero no de conceptualización. Lo que se conceptualiza es una realidad y no una fantasía. Cuando la realidad se encara conceptualmente buscando su esencia, se hace necesario encontrar las partes que integran estos conceptos. Para ello se utiliza el pensamiento funcional aplicado a los conceptos. Permite dividir conceptos muy abstractos en conceptos más operables que permiten comprenderlos para aplicar. Lo que estamos haciendo en este escrito es eso, dividiendo un concepto en partes.

Finalmente, si se logró dividir el concepto en partes, se llega al pensamiento científico que busca establecer las relaciones de utilidad del análisis y de los conceptos en función del problema de adaptación a la realidad que se está manejando.

Cuando esto se logra se habrá llegado a integrar un concepto en la acción lo que permite a partir de allí establecer categorías de acciones que responden al mismo concepto y con ello economizar esfuerzos para adaptarse a la realidad.

El modelo lógico llevado a un plano es el siguiente:



Copyright ©
P. Belohlavek/ The Unicist School

Los países innovadores y las empresas innovadoras necesitan desarrollar el pensamiento conceptual de sus integrantes. El pensamiento conceptual es la base del Benchmarking que permite trasladar las mejores prácticas de un campo a otro y con ello mejorar la capacidad de innovación y competitiva.

El pensamiento conceptual tiene un alto contenido de libertad e implica ser capaz de abstraer hasta niveles muy generales las ideas contenidas en una acción para modelizarlas y poder trasladarlas a otros campos. La base del éxito de las culturas innovadoras es su humildad que le permite desarrollar conceptos y trasladarlos en un laborioso camino de la realidad a la abstracción para volver luego a la realidad. No obstante lo laborioso de este camino, la conceptualización reduce enormemente los costos de las empresas y optimiza la relación entre éstos y el valor agregado.

Estimular el pensamiento conceptual es la base del desarrollo de dirigentes y empresarios.

Es función de un dirigente comprender la realidad en su concepto para desarrollar acciones adaptativas al medio a partir de ella. Sólo se puede dirigir si se tiene el concepto de lo que se conduce. Uno puede ordenar con un método, pero sólo puede organizar si tiene el concepto de lo que estructura.

Conclusiones

El tipo de pensamiento condiciona a un individuo y al mismo tiempo lo potencia para el desarrollo de actividades que guardan relación con su identidad personal que se traduce en la profesional.

No hay dos identidades, hay una sola con roles de diferente tipo del cual uno de ellos es el profesional. Para entender un individuo en su rol de dirigente necesitamos integrarlo como un todo para saber donde está su potencial y así aprovecharlo.

Los diferentes tipos de pensamiento guardan relación con lo que cada individuo trae y cómo aborda la realidad para adaptarse a ella. Cuando la adaptación es dinámica el individuo influye y es influido. Cuando es estática pretende dominar al medio por la fuerza o se somete al mismo. Los líderes exitosos en el tiempo son los que logran la adaptación dinámica.

Condición No. 7
Respetar el propio estilo
para respetar el de los demás

ZONA FRANCA

En el gran bosque del mundo había una región particularmente fértil. Era la región más prodigiosa, tanto por su belleza como por su riqueza. Tierra Franca, se llamaba. Los animales que allí vivían eran especiales. Eran totalmente abiertos a los otros que vivían en otras tierras. "Bienvenidos todos los habitantes del mundo que quieran habitar Tierra Franca", rezaba un cartel a la puerta del bosque.

Durante muchos años Tierra Franca había sido gobernada por un triunvirato. Un león, una jirafa y un elefante, habían sido por tiempos inmemoriales sus gobernantes.

Eran los símbolos del poder, de la autoridad.

El león era el símbolo de la fiereza, del coraje; la jirafa era la que marcaba el paso de los acontecimientos futuros, gracias a la altura que le permitía ver muy lejos.

El elefante, en cambio, era el símbolo de la fuerza.

Cada vez que había una rebelión, era el elefante el que la encaraba.

La sabiduría, en cambio, estaba encarnada en los animales exóticos. El mono, exótico en Tierra Franca, era la especie superior, la más inteligente.

El pavo real era el más hermoso. Sus plumas eran la envidia de todos.

Era un bosque tan rico, todo estaba tan a mano, que era imposible trabajar. Así, con el correr del tiempo el león se hizo dormilón, el elefante goloso y la jirafa chismosa. El león vivía durmiendo y se molestaba mucho cuando la jirafa se le acercaba y le contaba los chismes que llegaban a sus ojos debido a su altura.

El elefante, en cambio, se contentaba con comer cuanto manjar llegaba a sus manos.

Los animales del bosque habían tomado, en general, las mismas virtudes de sus líderes. Así, se habían transformado, con el transcurso de los años, en dormilones, chismosos y golosos.

Tierra Franca se fue empobreciendo, dando lugar al nacimiento de la envidia como sentimiento generalizado. La envidia destruye al otro, en su faz negativa, pero en su faz positiva, es el motor del crecimiento. No hay competencia sin envidia, pero sí, hay envidia sin competencia.

En ese bosque vivía una raza rebelde, las ardillas. Estas no querían saber nada con todo lo que ocurría. Así vivían metidas en su árbol, trabajando todo el verano para comer en el invierno.

Con los años fueron observando como los animales del bosque se transformaban en CLONES.

Todos debían ser iguales. Rugir como el león, tener el cuello largo como la jirafa y las patas gordas de los elefantes, era el anhelo de todos. El triunvirato de gobierno estaba feliz.

De esta forma estaremos tranquilos. Mientras sepan que somos los mejores, todo irá muy bien.

Nadie se animaba a ser diferente, a menos que fuera exótico. Al mono le estaba permitido. Lo exótico es mejor, por eso, esto es Tierra Franca, rezaba el slogan de Bernardo, comunicador oficial de los Clones.

El pavo real era maravilloso. Nadie en Tierra Franca podía alcanzar su infinita belleza. Cada vez que había una función de teatro con un pavo real, el lleno era total. En cambio, cada vez que la función era con un animal local, no iba nadie.

Las ardillas estaban cada vez más deprimidas, porque su vida era mirada con simpatía no carente de lástima, por los

demás. "Pobres, no saben el mundo en que viven." —decían de ellas.

Pero cada vez que faltaba alimento, en las situaciones más duras, iban a buscarlas para pedirles ayuda.

Una de ellas, la más servicial, se deprimía mucho yendo, con más frecuencia cada vez, al fondo del árbol a buscar reconfortarse.

No soportaba la mediocridad de los CLONES. "Sean auténticos" —les decía un día a unos ratones que intentaban rugir como leones. "¿No ven que no son nada, y que necesitan que nadie sea nada, para sentirse bien?" Risa generalizada era la respuesta.

Un día se cansó y decidió irse a vivir a Valle Fértil. Valle Fértil era, valga la paradoja, un desierto que había sido cultivado y fertilizado, y cultivado hasta el agotamiento, por sus propios habitantes.

Valle Fértil era un bosque poderoso, donde nadie podía sacar las patas del plato.

Cuando llegó, inmediatamente le correspondió ser ardilla. Su función era ser lo que era.

Un día se cruzó con un elefante que la paró y se sorprendió por lo bella que era y lo bien que hacía su trabajo. Además se lo dijo. La ardilla quedó muda. "Me está tomando el pelo", pensó para sí, mientras seguía su camino. Otro día la paró un león y le dijo algo parecido.

Lentamente fue descubriendo que las reglas de juego de ese bosque eran diferentes, Cada animal era respetado por sus propios valores.

No había ratones con cuello largo, patas gordas y rugidos imperceptibles. Sólo había ratones como los de antes de los clones.

Nadie quería ser lo que no era. Gobernaban los que mejor podían llegar a hacerlo, sin importar su especie.

Con el tiempo fue asumiendo que era muy bueno ser ardilla. Que tenía mucho por delante. Para lo cual, nada mejor que empezar hoy.

Un día llegó, no obstante, que volvió a Tierra Franca. Era tan distinta que nadie la reconoció.

—Es una ardilla exótica —pensaron todos.

—Claro —dijeron a coro los CLONES.

—Por supuesto —confirmó públicamente Bernardo.

Le hicieron un lugar especial. Nadie se animó a tocarla. Ya no se deprimía porque los demás la consideraran diferente, única.

Pero también ella había cambiado. Había descubierto el camino de la autenticidad y de la valoración. La envidia la iba a herir, pero nada, ni nadie, la podría destruir.

Su camino estaba trazado.

Desde aquella época, las ardillas son consideradas animales exóticos en Tierra Franca. Su verdadera historia se mantiene oculta.

*El estilo estratégico
delinea la ruta de nuestro potencial.*

LOS ESTILOS ESTRATÉGICOS

Los estilos estratégicos son la forma natural en que un individuo enfrenta un conflicto en su adaptación al medio cuando la negociación se ha roto. Los estilos son, por lo tanto, las formas naturales de confrontarse con la realidad cuando uno no ha podido adaptarse a ella.

Los estilos estratégicos guardan por lo tanto directa relación con lo que los hombres buscan como objetivo de vida. Cada individuo tiene un objetivo que le es natural y cuando alcanza la madurez en algún campo se complementa con los demás para enfrentar una situación. No obstante, si la situación lo supera cae nuevamente en su estilo natural

A partir del análisis de historias de vida de personas que se prestaron voluntariamente a hacerlo, hemos descubierto los estilos estratégicos del hombre y los hemos validado en particular con las historias de 10 batallas en diferentes guerras y de más de 30 estrategias comerciales de empresas internacionales.

Lo interesante del descubrimiento es su utilidad para todos los que de una u otra forma hacen estrategias comerciales. Comprender los estilos de los propios colaboradores permite asignar objetivos y tareas en la guerra de la competencia.

Además permite, conociendo las personas que manejan la estrategia comercial en el competidor, anticipar jugadas, y con ello se facilita mucho la acción comercial.

Génesis de los estilos estratégicos

Hemos buceado en la historia de vida de voluntarios, cómo es que llegaron a desarrollar su estilo estratégico, y nos encontramos realmente sorprendidos cuando descubrimos que en realidad nace con la inserción del recién nacido en el mundo.

Una persona nace porque tiene la necesidad de hacerlo. Ya el lugar en que está viviendo, el útero materno, no satisface su necesidad de crecer. Pero cuando nace se encuentra ante un medio altamente hostil dentro del cual necesita encontrar un lugar para desarrollarse. Este lugar está ocupado antes de que él nazca, por lo tanto se lo tiene que ganar de alguna forma.

Esta búsqueda del lugar la hace a través de un mecanismo que desarrolla a pura "intuición", prueba y error, y establece el estilo básico que, cuando adulto, utiliza para insertarse en un medio hostil.

Hemos encontrado diferentes situaciones que quisiéramos enumerar en forma enunciativa, que condicionan las posibilidades de inserción del recién venido. Es primer hijo, o es alguno de los que siguen. El lugar que ocupa un hermano anterior está ocupado. Necesita uno distinto. Es hijo esperado o no. Tiene madre y progenitor viviendo juntos o no.

Así hay un enorme número de circunstancias que hacen que un niño recién venido al mundo tenga que encontrar un camino particular para abrirse un espacio.

Los estilos estratégicos son la forma en que conceptualmente el individuo se inserta en una realidad conflictiva y de manera alguna tienen otro estereotipo que el conceptual. Operativamente adoptan las formas más diversas. No obstante el objetivo es uno sólo: asegurar un lugar adaptado en el mundo.

La familia como institución madre

La familia adopta diferentes formas en distintas culturas. Cuando utilizamos el concepto familia se interpreta rápidamente la arquetípica familia que cada uno conoce y en la que se ha criado. No obstante, cuando hablamos de familia nos referimos a la institución en la cual un recién venido al mundo tiene que adaptarse porque será su sustento, su vía de inserción en la sociedad y establecerá los parámetros de normalidad que lo acompañarán durante toda la vida.

Los estilos estratégicos nacen en el proceso de adaptación del individuo a la familia. Por lo tanto cualquiera que necesite comprender el estilo estratégico propio, de sus colaboradores o de sus competidores, necesita comprender la función familiar porque de allí nace todo.

Los tres roles de la familia

Sin entrar en el campo de lo religioso, la familia tiene tres roles a cumplir con un recién nacido.

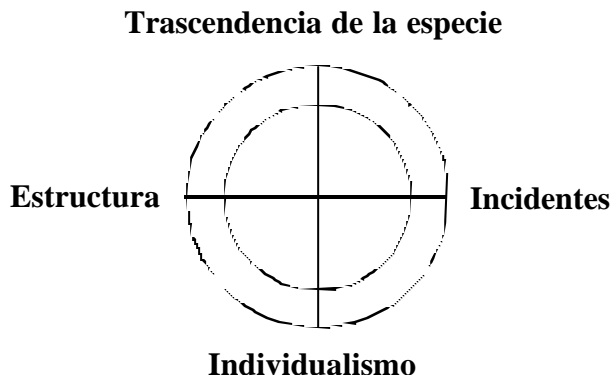
- 1) Asegurar su inserción social en el medio que actúa.
- 2) Promover su capacidad económica para asegurar su subsistencia cuando adulto.
- 3) Dar un marco de protección afectivo que haga de él un hombre equilibrado.

Las diferentes culturas, en base a los elementos del inconsciente colectivo que predominan, priorizan un aspecto u otro pero todas necesitan cubrir los tres aspectos además de cubrir un sustento religioso que le permita encarar la trascendencia.

De esta síntesis se desprende la lógica de la familia como institución vista desde sus integrantes.

Es una institución que, dando a sus miembros una estructura puesta en movimiento por los incidentes familiares y, dando lugar al individualismo de sus miembros busca asegurar la trascendencia de la especie.

En términos de modelo podemos decir que la familia se describe con la siguiente lógica:



Los estilos

En esta estructura el individuo encuentra cuatro grandes tipos de lugares posibles, y dentro de ellos puede optar por variantes de comportamiento.



El guerrillero es el que gana su lugar en la familia rompiendo las reglas del grupo.

El atacante por el flanco gana su lugar en la familia atacando los puntos débiles de los miembros del grupo.

El frontal es el que pretende imponer sus propias reglas, ejerciendo su fuerza por encima de los miembros del grupo.

El ocupador de espacios vacíos es el que condiciona a los demás para que le abran un lugar.

En esta sintética descripción se verá que está el universo de los estrategias de edad adulta. Los que creen que con la racionalidad pueden vencer a su propio inconsciente, en realidad repiten las conductas adquiridas en su primera infancia. Superan esta barrera epistemológica los que descubren su propio estilo y operan a partir de él.

Durante la adolescencia, dependiendo cómo se resuelva, los estilos se endurecen o ablandan. Quienes no logran superar la etapa adolescente conservan para toda la vida un estilo estratégico inconsciente que los domina en las acciones empresarias e institucionales.

Hay culturas de base anárquica o de base autoritaria que evitan en lo posible que sus miembros cumplan el ciclo adolescente y sólo lo permiten en los campos donde son fuertes. La adolescencia implica para el que la vive, intentar cambiar la realidad para hacerla más accesible.

Cuando es así, los estilos estratégicos toman un nivel de inconsciencia que hace que quienes no hayan podido superar las barreras impuestas por el inconsciente colectivo funcionen en forma estereotipada mientras que sólo ven los estereotipos ajenos.

A continuación vamos a describir el funcionamiento de cada uno de los estilos estratégicos tanto en su aspecto estereotipado como en su aspecto adaptado al medio

EL GUERRILLERO

El guerrillero es un individuo cuyo grado de individualismo es tan notorio que necesita anteponer permanentemente su propia visión de la realidad por encima de la del medio en que actúa. Toma tres formas predominantes cuando actúa como tal:

- 1) Guerrillero Individualista
- 2) Guerrillero Rebelde
- 3) Frontal

Individualista

Cuando lo que busca ante todo es "hacer lo que le viene en gana", viviendo de incidente en incidente para lo cual se sostiene con una visión individualista del mundo.

Tiende a ver todo lo malo del medio, genera una ética tan utópica como meta, que no puede ser aplicada y en medio de este proceso de descalificación de la sociedad, desarrolla acciones que minan la estructura de las instituciones de las que participa.

Sus manejos son predominantemente emocionales y logra profesionalmente resultados, cuando sus funciones son de tipo incidental.

Taxonomía de su accionar

Está permanentemente en una ética individualista donde la especie como tal no existe para lo cual la descalifica. Una forma social de ello es la xenofilia permanente, donde el individuo considera que la identidad cultural es la de otra sociedad.

Antepone sus intereses a los de un grupo y cuando actúa en forma gregaria lo hace manejándose con falso consenso. Discute, si no se impone, parece aceptar, pero sigue haciendo lo que le viene en gana.

Utiliza las estructuras de las instituciones para sus fines, y laboralmente, nunca se pone la camiseta de la empresa más allá de lo necesario para satisfacer sus necesidades. Las instituciones son su fuente de energía, pero necesita descalificarlas quitándole sentido a la cultura, para no sentir que vive de ellas.

Su objetivo último es actuar de incidente en incidente. Es decir que tiende a ejercer terrorismo intelectual rompiendo sistemáticamente cualquier regla de grupo que se establezca. Se integra en pequeños grupos de interés, que actúan sin planes a largo plazo, para lo cual establecen vínculos afectivos muy fuertes que les hacen creer que actúan en forma institucional. Lo que toca lo degrada. En las organizaciones es altamente disfuncional.

Rebelde

Es el que actúa oponiéndose a la realidad que lo circunda. Su rebeldía es el camino que ha optado para buscar afecto e inserción social. Si se transa con sus propuestas, vuelve a oponerse con una nueva propuesta que cambia la anterior. Parece siempre dispuesto a cambiar, pero lo que hace es proponer los cambios que pongan en tela de juicio el medio en que actúa.

Lo que busca es beneficiarse con su oposición, demostrando que tiene razón. Cuando tiene alto coeficiente intelectual suele llevar a los grupos a intelectualizaciones destructivas de la realidad. Es un sofista. Todo resulta en lo que él necesita que termine.

No conoce el trade-off (pagar precios). Su incapacidad para establecer transacciones con el medio la suele fundar en utopías inalcanzables que lo llevan hacia la nada.

Taxonomía de su accionar

Su utopía es plantear una estructura que lo incluya. No obstante cada vez que logra que sus ideas se materialicen en una estructura funcionando, al poco tiempo desaparece de ella, ya sea por disolución de la estructura o por separación de ella.

Su acción estructural es utópica para de esta forma tener justificado su individualismo.

En la acción diaria opera con incidentes de manera que permanentemente está haciendo acciones no previstas que hacen de él una persona impredecible. El disfruta este hecho más que nada, ya que siente que con ello obtiene poder.

Su finalidad última es imponer sus creencias individuales de las cuales hace una ideología superior. Para evitar que sus creencias se confronten con la realidad, plantea acciones utópicas, imposibles de realizar, que llevan a los grupos en que dice integrarse, a estar replanteando sus objetivos en forma continua.

Se integra en grupos de base emotiva muy fuerte con un alto contenido utópico en sus ideas. Tiende a ser fanático. Cuando no tiene utopías genera la utopía de la evasión o de la inacción como camino para oponerse al medio. En estos casos opta también por la hiperviolencia para atacar al medio.

En las organizaciones lo que toca lo destruye. Es altamente disfuncional.

Frontal

Es el lado funcional del guerrillero. Es el individuo que, planteándose desde una nueva utopía, siempre con un alto contenido individualista, busca el grupo como referente. Las instituciones como tales para él son utopías, pero los grupos no. Por ello cuando plantea una propuesta y logra imponerla, es capaz de llevarla a la práctica. Son los individuos que encuentran en los grupos de traba-

jo la estructura que no pueden depositar en las instituciones. El frontal tiene por objetivo que las cosas funcionen, con un alto contenido de "a mi manera" pero siendo capaz de integrarse en grupos pequeños.

Su acción opositora la canaliza generando bolsones diferentes al medio. Tiene capacidad para pagar precios, por lo que logra resultados. Su acción es la incidental, la heroica, e intenta establecer nuevos caminos para el medio en que actúa. Los guerrilleros frontales son los agentes de cambio de las instituciones en que actúan. Su objeción ética del medio la ejerce proponiendo una nueva ética operable. Cuando actúa suele ser líder y la gente lo sigue cuando comparte su utopía.

Taxonomía de su accionar

Todo para él comienza por una acción incidental. La acción puntual donde tiende a plantear caminos para su realización personal, busca por un lado oponerse al medio pero al mismo tiempo lo hace para lograr un objetivo concreto de valor agregado. Propone un valor agregado distinto al medio en que actúa, pero un valor agregado al fin.

A partir de ello establece una acción estructural, cuyos resultados se conforman en forma estable, para lograr los objetivos del grupo del cual se siente parte. Tiende a buscar el liderazgo de los grupos en que actúa. Su mayor dificultad es que naturalmente lo siguen otros guerrilleros que, en la medida que sean individualistas o rebeldes tienden a destruir la estructura que se armó.

Por ello muchas veces se lo encuentra sólo, actuando como una especie de francotirador de las nuevas utopías. En las organizaciones es altamente funcional en la acción comercial cuando hay dificultades. Es él quien suele buscar las nuevas soluciones. Su acción es funcional a las empresas, en particular, como agente de cambio e innovación.

EL ATACANTE POR EL FLANCO

El atacante por el flanco es un individuo tan estructurado que necesita juzgar sistemáticamente la realidad, atacando "sus flancos débiles", para lograr una inserción en el medio en que actúa. Por ser estructurado se somete al medio pero necesita cambiarlo para encontrar un lugar. Adopta diferentes formas:

- 1) Racionalista
- 2) Hombre Transición
- 3) Ocupación de Espacios Vacíos

Racionalista

Es el individuo que todo lo pasa por el filtro de la razón, inclusive las emociones. Tiende a utilizar un análisis parcial para justificar sus actos y la síntesis para él es intuición u opinión. Necesita que la realidad esté mal.

Por ello, al ver una botella con líquido hasta la mitad tiene tendencia a verla medio vacía. De esta forma siente que él podría ser quien llene la otra mitad. Como juzga todo, evita la acción. Su racionalismo lo hace comprender que quien actúa se equivoca y teme al juicio de otro racionalista como él.

Su tendencia es a integrarse a instituciones corporativas ya que de esta forma puede seguir juzgando institucionalmente. Actúa como grupo con un alto contenido ideológico dejando de lado toda ideología no compatible con la propia.

Se somete a las instituciones en que actúa, separando las mismas de sus integrantes. Juzga las instituciones a través de sus hombres. Se siente atacado por el prójimo y juzga antes que lo juzguen.

Taxonomía de su accionar

El racionalista considera que juzgar es una acción y no una proyección de sus propios problemas. Por lo tanto el juicio y la opinión permanente son sus caminos para lograr un lugar en el medio en que actúa.

Cuando se le pide que accione, lo hace juzgando al medio o a las personas del medio. Su capacidad para ver lo que está mal no tiene límite y la acción que plantea es siempre la utópicamente perfecta para que sea imposible de ejecutar y con ello logra establecer una retroalimentación a su ataque por el flanco.

Su acción estructural la hace sometiendo a las instituciones en que actúa. Como se somete en nombre de una ideología, sólo puede someterse a una. Si está en más de una institución somete una institución a la otra.

Su acción estructural la ejerce delegando los problemas hacia arriba en las organizaciones. Cuando tiene que proponer soluciones lo hace sobre la base de "lo que sería perfecto".

El grupo para él es fundamental. Es lo que le da fuerza para seguir juzgando al medio en que actúa y de esta manera lograr que las instituciones de las cuales forma parte, sean las que establecen las reglas de juego. Cuando actúa en pequeñas organizaciones las destruye. Las hace aparecer como superiores y, si no están consolidadas, les genera un alto conflicto con el medio. Es disfuncional a cualquier organización, pero cuando es una institución marginal en el medio, es mortífero.

El Hombre en Transición

Es el individuo que juzga en nombre de una visión superior de la realidad. Está continuamente con la utopía de algo superior en la cabeza. Ello lo lleva a sentir que en cualquier momento lo alcanza.

Cada vez que estructura algo tiene tal nivel de utopía para satisfacer su necesidad individual, que siempre se rompe. Es el individuo que teoriza en nombre de una idea superior y a través de ello genera y se genera expectativas de resultados que luego no se satisfacen por demasiado teóricas.

Cae muchas veces en actitudes racionalistas por lo que frecuentemente actúa el rol de buscar una transición hacia algo mejor, pero otras juzga sólo lo que no está.

Sus juicios de valor están muy sesgados por una idea de perfección no implementable. Tiene en cartera el gran proyecto que algún día podrá realizar pero para el cual no lo comprenden. Su individualismo hace que el proyecto "no tenga valor agregado para el medio sino que el medio debería cambiar para que el proyecto tenga valor agregado".

Taxonomía de su accionar

El hombre en transición necesita ante todo afirmar sus propios valores. Por ello todo comienza con el planteo de ideas propias, originales que, cuando la cultura lo alcance, serán útiles para toda la sociedad. Su individualismo lo lleva a proyectar sobre los demás las dificultades de su propia ideología.

Lo que busca en el fondo es una inserción estructural que le dé seguridad. Pero esa seguridad lo ahoga. Por eso la acción incidental, no estructurada, es la que le permite mantener su proyecto con vida en su interior. Las acciones incidentales que plantea son de tipo observador más que de actor. De esta forma puede juzgar la realidad y sostener su propia ideología individualista.

Percibe la disfuncionalidad del individualismo pero no puede salir de ella. Su acción estructural está basada en una sumisión a la estructura que pertenece. Es un individuo obediente que busca su lugar obedeciendo a sus mayores o superiores jerárquicos. No com-

prende organizaciones horizontales ya que le impiden delegar los problemas hacia arriba.

Es disfuncional en las organizaciones de tipo comercial. Es un prototípico hombre integrante de instituciones verticales altamente ideologizadas y de planteos sectarios que no pretenden agregar valor al medio.

El Ocupador de Espacios Vacíos

Es el lado funcional del atacante por el flanco. Es el individuo que juzga para generar una necesidad de solución y, teniendo la solución, actúa ocupando el espacio vacío que acaba de generar. Es un gran profesional ya que cuando tiene la perseverancia de formarse y mantenerse actualizado, aporta permanentemente nuevas soluciones y plantea innovaciones que hacen que la organización mejore.

Es un individuo que antepone el rol profesional al institucional, pero lo hace en términos no opuestos. Busca un puente entre profesión e institución. Busca crear caminos de solución a partir de elementos externos a la organización que utiliza para juzgarla, pero inmediatamente, movido por su integración grupal, plantea soluciones funcionales.

Taxonomía de acción

Su individualismo lo sustituye por su pertenencia a un grupo. Este grupo que tiene que ver con su ideología, profesión, actividad u otro integrador, lo motiva a desarrollar las acciones incidentales que, guiadas por una idea directriz de valor agregado al grupo, se transforman en acciones estructurales funcionales al medio en que actúa.

Aún cuando no busca la trascendencia de la institución, busca la del grupo. Por ello es altamente funcional en las organizaciones

en roles funcionales definidos, donde el conocimiento profesional es el valor agregado buscado. Es un gran "solucionador" de problemas (trouble shooter).

Es líder profesional en su campo y lo siguen los individuos que buscan en el desarrollo profesional su camino. Es un gran investigador ya que su capacidad para encontrar los flancos débiles, canalizada por una idea directriz clara, con una necesidad de lograr resultados en un grupo, potencia al máximo su capacidad intelectual. En las instituciones es el profesional por excelencia.

EL FRONTAL

El frontal es el individuo cuyo placer es vencer a otro. Para ello lo somete buscando atacarlo donde el otro es fuerte. De esta forma encuentra el espacio en el medio en que actúa. Hace de la crítica su bandera y en nombre de la honestidad evita medir sus palabras.

Adopta diferentes formas:

- 1) Cultura
- 2) Prospectivo
- 3) Guerrillero

Cultura

Es el hombre que en nombre de los valores de la cultura somete a todos los demás a su esquema criticando todo cambio que se pretenda de la misma. Es un individuo que desarrolla su lugar siendo "más papista que el Papa".

Tiene un alto nivel de energía proveniente de su convicción interior de que la especie está por encima de los hombres, lo que lo lleva a considerar que los sistemas están por encima de los sujetos que los integran. No tiene límites en su energía para imponer sus ideas.

La negociación es para el hombre cultura una transacción inaceptable con el "enemigo". La autocrítica es una debilidad que no se puede mostrar.

Su placer está en vencer al prójimo. Por eso es un "hombre conflicto". Plantea su propuesta como camino de "verdad" para que nadie dude de él. Se reconoce públicamente en sus ideas y no las oculta a nadie. Está orgulloso de su accionar para lo que desarrolla una ética superior considerándose representante de la especie que representa.

En las instituciones se considera "el hombre compañía" por excelencia, sintiendo que no hay nadie que represente mejor los valores de la institución que él.

Taxonomía de su accionar

La acción incidental por excelencia del estilo frontal del hombre cultura es el conflicto. Plantear las cosas sin decir las para que el otro las pueda tomar es su punto de partida. La crítica constructiva es el envase de su crítica feroz. Somete por el miedo.

Ataca donde el otro es fuerte y cuando encuentra personas con autoestima poco sólida, las destruye.

Esta acción incidental de conflicto la plantea como camino para un orden superior. El supone que criticando al prójimo éste va a mejorar. Y si no lo hace es porque fue poco grato para reconocer su esfuerzo de criticar.

Logrado el debilitamiento del prójimo en su autoestima, lo que sigue es una acción estructural de someterlo a sus creencias y a la estructura de la cual se considera representante. De esta forma siente que la institución está por encima de las personas y puede perdurar en el tiempo. Toda transacción entre la institución y los hombres

es una mera debilidad. Se considera a si mismo incorruptible. En las organizaciones es un hombre conflicto.

Prospectivo

Es el individuo que antepone el futuro al presente y en nombre de ese futuro somete al medio en que actúa. Su orientación al futuro actúa como profecía autocumplidora. Tiende a hacer que ocurra lo que previó. Su búsqueda de seguridad hace que inclusive un pronóstico destructivo para la institución lo festeje como éxito si se cumplió.

Busca someter a los demás a partir de su ideología y de su capacidad de estructurar la realidad en que actúa. De esta forma parece que los hombres se someten a la ideología y en realidad se someten a él.

Cuando dirige no da las instrucciones por escrito. Tiende a evitar la escritura, porque en ella, al estar volcado hacia el futuro, encuentra sus propios errores que pretende evitar.

Busca someter a los demás prometiéndoles un futuro mejor. El presente nunca es tema para él. El considera que las instituciones se hacen en el mañana. Su acción es de tipo intelectual, desconociendo lo que es el pragmatismo y los resultados.

Es el individuo que en nombre del futuro impone las reglas de juego a los demás. El futuro que él dice que ocurrirá lo justifica.

Taxonomía de su accionar

Su utopía son las acciones no planificadas. Para un prospectivo, las acciones incidentales tienen que ver con la generación de ideas. Es un interminable generador de ideas sobre lo que habría que hacer.

Las malas noticias son funcionales para él porque justifican su existencia para buscar nuevos caminos para su acción. La crítica que hace tiene un alto nivel de desarrollo analítico y a partir de allí genera en los demás una sensación de impotencia. Somete por la culpa.

La generación de ideas es el comienzo de la búsqueda de un camino superior para la institución de la que es parte, para terminar finalmente en un planteo de acción estructural sobre el futuro para la construcción de escenarios, "lo que podría pasar si..."

El enfoque del prospectivo en las organizaciones lo hace ver como un planificador, pero lejos de él está la estructuración funcional de las posibilidades que abre el futuro. Lo que busca es someter sobre la base de ideas que no se pueden discutir.

Su acción en las empresas es disfuncional ya que, cuando logra predicamento por su alto nivel de coeficiente intelectual, genera costos sin límite.

Guerrillero

El frontal guerrillero es el hombre frontal que acciona en términos funcionales a la institución en que actúa. Busca desarrollar caminos operativos sobre la base de su forma directa de actuar. Genera gran valor agregado en las acciones donde los resultados son consecuencia de la acción del hombre.

Sus planteos operativos en la acción incidental llevan a ser muy funcionales en el desarrollo de acciones con mentalidad industrial. Es el camino de la ingeniería y de todas las funciones industriales de las instituciones.

Su potencial energético puesto en acción genera hombres capaces de llevar adelante estrategias donde se combinan su fortaleza de convicciones y su capacidad para llevarlas a cabo.

Taxonomía de su accionar

El frontal guerrillero tiene clara en su mente la estructura a alcanzar, representa su idea directriz. Esta idea directriz le permite desarrollar una acción planificada que lo lleva a obtener resultados.

Sobre la base de la idea directriz antepone la institución a los hombres con lo que asegura la vida institucional por sobre todas las cosas. Pero lo hace integrando y negociando a partir de estar dispuesto a terminar en acciones concretas, particulares (incidentales), su planificación previa. Es el hombre capaz de desarrollar planes de acción y llevarlos a cabo.

Es un líder natural para acciones donde se requiere alta consistencia entre idea original e implementación. Se mantiene firme en el plan original y toda su acción incidental es una permanente negociación para lograrlo.

Es el hombre compañía por excelencia. Es altamente confiable para el trabajo y logra los resultados independientemente de las dificultades que encuentra en el medio.

EL OCUPADOR DE ESPACIOS VACÍOS

El ocupador de espacios vacíos es el típico emprendedor. Sus palabras de "vamos a", "ya que estamos" y "ya está" signan su vida. Todo proyecto futuro será mejor. Es un hombre que piensa que el futuro es la llave de todo. Por ello emprende. En ese emprendimiento tiene depositados su creatividad y sus ideales.

Toma diferentes formas:

- 1) Creativo
- 2) Idealista
- 3) Ataque por el Flanco

El Creativo

Busca su lugar en el medio ocupando espacios vacíos que otros dejan o que él logra abrir. La mayoría ocupa espacios vacíos que otros dejan y otros que ellos se imaginan. Son los innovadores por naturaleza, los inventores. Son los que imaginan una realidad futura y actúan hoy en función de ella.

Muchas veces están adelantados en el tiempo por lo que hoy tienen los costos para tener mañana los ingresos. La dificultad es que cuando uno tiene los costos hoy, el mañana no llega porque la institución quebró.

Su creatividad e inventiva no tiene límite. Se imagina las cosas que nadie puede imaginar. Idealiza lo que nadie puede idealizar. Sus ilusiones los alimentan y sus miedos los frenan.

Por ello su creatividad queda muchas veces sin brotar. El miedo al fracaso los paraliza cuando el riesgo es muy grande.

Son los que desarrollan caminos nuevos para estadios superiores pero olvidan que las instituciones viven de resultados hoy. Muchas veces sus ideas totalmente disfuncionales en un momento dado, vuelven al tapete, cambiadas en su forma, cuando son funcionales a la realidad de la institución. En esos casos muchas veces creen que la idea es de ellos y que el resultado también. No aceptan que las ideas son de todos los que las tienen y de los que son capaces de escucharlas.

Taxonomía de su accionar

La acción estructural tiene que ver con su capacidad de imaginar un mundo mejor. Esa imaginación define la estructura en la cual se inserta su acción incidental creativa. Imaginan negocios en función de lo que va a ocurrir. La realidad de hoy no es información a utilizar.

Las acciones incidentales tienen que ver con acciones de dos tipos. Por un lado imaginar las oportunidades que abre el futuro y por otro lado sobrevivir en el presente ya que estas oportunidades no se materializan nunca. Todo ello lo hace en nombre de un mundo mejor, donde él es el profeta del cambio.

En las instituciones es un individuo que parece ser un abridor de cabezas, un ampliador de horizontes, pero cuando tiene que actuar no lo hace más que en la imaginación. Su criterio de realidad es muy bajo pero cree que sólo está algo adelantado en el tiempo.

Idealista

Es el individuo que hace de la libertad el norte de su vida. Necesita permanentes cambios para sentir que no se asfixia. De los demás espera los mismo. Cree que en la libertad absoluta está el camino del desarrollo de las instituciones. Tiende a cambiar frecuentemente su camino en nombre de un ideal mejor. Hace de la ética una bandera cuya finalidad es, en definitiva, el ejercicio de la libertad de todos.

Es un anarquista intelectual en nombre de una mejor especie. No comprende la necesidad de estructurar la realidad para operar sobre ella y siempre está empezando de nuevo. Como empresario siempre está en un proyecto mejor. Como escritor nunca termina un libro porque lo rompe antes de terminar pues considera que no es suficientemente bueno. Su mayor logro lo siente cuando lo escuchan.

En las instituciones es un cambiador permanente de reglas de juego. Condiciona permanentemente las que están en nombre de un ideal superior con lo cual las ilegítima para los que le creen.

Su placer está en sentir que sus ideales son superiores a los demás.

Taxonomía de su accionar

El idealista imagina su acción estructural en términos de una institución mejor que él cree que puede lograr. Un ocupador de espacios idealista nunca está a la cabeza de una institución, ya que no puede actuar en forma estructurada haciendo que las cosas funcionen como un sistema. Por lo tanto cuando actúa imaginando una institución mejor, lo hace en su mundo de fantasías.

Ello lo realiza para sustentar su ideal de mejorar la especie que en la forma de vida actual no puede crecer, sino que apenas puede sobrevivir. Esta visión de la especie lo lleva a hacer las acciones incidentales donde sus ideas aparecen como chispazos sin que se plasmen en valor agregado.

Su valor agregado es nulo. Su planteo de nuevos ideales no agrega al medio en que actúa y lo único que lo satisface es el ejercicio de la libertad personal condicionando permanentemente las reglas de juego imperantes.

El Atacante por el Flanco

El ocupador de espacios vacíos cuando logra primero debilitar el flanco del espacio que pretende ocupar logra hacerlo. Este estilo es el predominante de los emprendedores, de los innovadores exitosos, de los creadores.

Cuando se complementa haciendo necesario su aporte de valor agregado es que aparece la funcionalidad de este estilo estratégico. Cuando logra salir de sus utopías y de sus ilusiones, y logra que la realidad requiera de las soluciones que plantea, se torna funcional a las instituciones.

De todos modos los ocupadores de espacios vacíos son buscadores de libertad. Pero cuando han logrado que la realidad necesite un nuevo camino, entonces se tornan útiles al medio en que actúan.

Utilizan la conquista como camino. Conquista que pasa por la seducción o por la superioridad de la solución que plantean. Después de atacar por el flanco buscan ocupar el espacio vacío sin generar conflicto. A veces olvidan de poner barreras para que el espacio no vuelva a ser ocupado por los que fueron desplazados. En estos casos caen en el intento.

No se dejan vencer nunca por las circunstancias porque de todos modos su fuente de energía está en un ideal y el desarrollo de su creatividad.

Son funcionales en las instituciones para el desarrollo de nuevas actividades, mercados, globalización de instituciones y similares. Son los típicos entrepreneurs exitosos con valor agregado al medio.

Taxonomía de su accionar

Cuando el ocupador de espacios vacíos combina su ataque por el flanco, éste representa el incidente con el cual ocupa el espacio vacío estructural que está buscando.

El ataque por el flanco implica atacar la realidad donde tiene su punto débil para dar una solución mejor. Ello supone una gran adaptación al medio ya que el individualismo tiene que ser dejado de lado.

Logrado el espacio vacío, el atacante por el flanco busca establecer nuevas reglas de juego, producto de su síntesis entre lo que él condicionaba como ética y la necesidad de la realidad dentro de la cual está ahora inserto.

Establecidas las reglas de juego las pone al servicio de la institución en la cual se integra como un miembro diferenciado. El es el líder que introdujo un cambio. No el héroe que lo planteó. Su funcionalidad es tanto mayor cuanto más cambiante sea el medio en que está inserta la institución.

Conclusión

Las personas tienen todos los estilos estratégicos en la cabeza. Uno de ellos, el que utilizó en su primera infancia, es el que utiliza en caso de extremo stress. Por ello tener en claro el propio estilo permite complementarse con otros. Al evitar situaciones de incertidumbre se evita caer en el estilo natural estereotipado. Lo que una modelación permite, es aproximar la realidad en forma lógica pero imperfecta, transformando la incertidumbre en riesgo. Se tiene certeza de error pero probabilidad de estar cerca. Ello hace que los hombres puedan aprovechar al máximo su potencial, combinándolo en forma complementaria con otros.

Condición No. 8
Liderar en el campo en que se actúa

*La autoridad y el poder son dos caras
de una misma moneda que están en pugna.*

LIDERAZGO

EL NUEVO LIDERAZGO DE LA ERA DEL CONOCIMIENTO

Autoridad y poder son dos caras de la misma moneda que están en pugna. La autoridad puede conceptualizarse como el ascendiente que da el conocimiento de algo en relación con las necesidades de otra persona o un grupo.

El poder, en cambio, se conceptualiza como la capacidad de influir compulsivamente sobre otra persona o un grupo a partir de elementos contundentes. Llamamos elementos contundentes a la jerarquía formal, un arma, un nivel de amoralidad notoriamente superior al prójimo y todo elemento que permita violentar la voluntad del prójimo.

Ambos elementos definen una capacidad para influir sobre los demás. La autoridad implica una mayor capacidad de adaptación al medio que aquellos sobre los que se ejerce la autoridad y por ende un mayor nivel de responsabilidad. La autoridad implica naturalmente la conducción por el ejemplo y trae aparejadas relaciones horizontales muy poderosas y verticales muy eficientes.

El poder implica tener la capacidad y disposición de utilizar elementos contundentes para imponer una decisión independiente de las justificaciones de la misma. El poder es un fin en sí mismo y como tal no requiere de la adaptación al medio de ninguno de los participantes. Naturalmente el poder implica una lucha implícita que hace que los objetivos de los grupos pasen a segundo plano.

En la autoridad también se produce una lucha por el liderazgo pero se desarrolla a través de una competencia en el logro de los objetivos.

Ninguna de estas situaciones se da en forma pura y por ello aparece siempre mezclado un nivel de utilización de poder con autoridad. Ambos elementos, al estar en pugna, tienen como elemento de equilibración el Consenso (Participación).

EPISTEMOLOGÍA DEL LIDERAZGO

El liderazgo tiene como elemento más profundo la autoridad. El elemento antitético, al cual se le atribuyen todos los elementos utópicos e ideales es el consenso. Ambos aparecen integrados por el poder. Podemos decir entonces que en términos utópicos la situación ideal de liderazgo se alcanza cuando un individuo tiene la autoridad en el campo que lidera, goza del consenso de ello y tiene el poder para manejar la situación desde un punto de vista formal.

El liderazgo nace en el consenso, se ratifica en el poder y se mantiene en la autoridad. Autoridad, consenso y poder son los tres elementos del liderazgo que implican a su vez tres campos del conocimiento (en términos de aplicación), que un individuo necesita manejar para ser líder: Estrategia (para lograr los objetivos en una adaptación dinámica a la realidad), Toma de decisiones (para lograr cursos de acción definidos) y Conducción o Influencia (para lograr materializar los cursos de acción definidos).

En instituciones que tienen dificultades económicas, países subdesarrollados y grupos marginales, encontramos un factor común: la ausencia de liderazgo funcional al crecimiento y la falta de adaptación al medio. Los liderazgos de estas culturas tienden al desarrollo de mecanismos defensivos que buscan proteger al grupo aumentando así su nivel de marginalidad.

Este tema está desarrollado en la mitología griega y fue modelizado por el Análisis Transaccional (Escuela psicológica moderna, derivada del Psicoanálisis).

En la tragedia griega eran tres los personajes centrales, el Salvador (el bueno), el Perseguidor (el malo) y la Víctima (el indefenso).

En el Análisis Transaccional, a este fenómeno se lo llama triángulo dramático y ejemplifica el funcionamiento del liderazgo en el circuito negativo, el cual implica que cada vez que hay una víctima, ésta lo es porque un individuo o hecho la persigue y ante esa persecución aparece un salvador que, atacando al perseguidor en forma manifiesta o tácita, salva a la víctima.

Este triángulo comienza a rotar y la persona que comienza siendo la salvadora puede pasar a víctima de manos del perseguidor o de la propia persona que lo salvó. El perseguidor pasa a víctima del salvador, y así la situación rota sin que el círculo vicioso se rompa.

Cuando no hay asunción de responsabilidades es imposible salir del círculo vicioso. El círculo virtuoso del liderazgo implica que la víctima deje de serlo, para ser una persona con participación adaptada en el medio, que el salvador tenga la autoridad para ejercer influencia y el perseguidor se limite a ejercer el poder dentro de parámetros éticos.

EL LIDERAZGO FUNCIONAL

Por lo tanto podemos decir que la autoridad es el aspecto positivo del salvador; el poder, el aspecto positivo del perseguidor y la participación, el rol adaptativo de la víctima.

Las culturas desarrolladas tienden a establecer mecanismos de dinámica de grupos y conducción que tienden al desarrollo de estrategias de crecimiento con una adaptación dinámica al medio.

El valor central del liderazgo es la autoridad que implica necesariamente la conducción por el ejemplo y está compuesta por una red semántica iniciada por la capacidad de tomar decisiones y una influencia positiva y sinérgica para el logro de los objetivos.

El valor antitético está dado por la Participación que implica una capacidad de tomar decisiones funcionales al grupo, una ética grupal y una armonía entre objetivos personales y grupales.

Ambos elementos están integrados por una homeostasis que es el factor cuya mínima expresión es el poder formal y cuyo máximo nivel es el poder informal. La red semántica que define el poder está

dada por el logro de objetivos grupales en primer término, la influencia para ejercer el poder y todo ello al servicio de la responsabilidad de tomar decisiones inherentes al poder que se dispone.

De este análisis de liderazgo se desprenden algunos conceptos muy simples:

- No se puede liderar un grupo cuyas tareas no se conocen.
- No se puede liderar un grupo sin tener una innata capacidad de influir en el campo que se actúa.
- No se puede influir sin una ética grupal que implica un sistema de premios y castigos.
- No se puede liderar sin compatibilizar los objetivos personales con los grupales.
- No se puede liderar sin tener una estrategia de mínima en cada logro de objetivos.

Dirigir es por lo tanto una pesada obligación con muy pocos derechos. El que dirige es el primero en estar y el último en dejar.

CULTURA Y LIDERAZGO

Los liderazgos varían según las culturas. Cada cultura exige un estilo propio de liderazgo que, si no responde a ella, no da valor agregado con lo cual se pierde. Hay que recordar que el liderazgo es tal porque la persona que lo ejerce transfiere energía a sus seguidores. La forma de transmitir esta energía varía según la cultura, lo que implica rituales, mitos y utopías diferentes que arrojan niveles de productividad diferente. Vamos a evaluar las culturas en orden de productividad para llegar a comprender cuáles son los liderazgos funcionales a cada una de ellas.

Culturas Individualistas

El economicismo tiene una base individualista muy fuerte. La supuesta lógica económica antepone la racionalidad individual al

bien común. Por ello el grueso de las escuelas económicas sólo tienen valor agregado en aquellas culturas donde el bien común es muy fuerte. Donde el bien común es débil, como en las culturas individualistas, de base anárquica, entonces el economicismo produce como resultado la marginación de los más débiles y un debilitamiento aún mayor del concepto de bien común.

El líder de esta cultura es el que mayor nivel de energía consume. Lo definimos como Carismático al cual describimos como un individuo que tiene la autoridad del conocimiento acabado de la acción que lidera, al punto de ser el individuo capaz de tener una estrategia de mínima independiente de los que lo sigan, y además goza de una autoridad afectiva sobre sus seguidores.

El líder Carismático lidera con el ejemplo, lo que lo lleva a tener que estar siempre en primera fila en la acción y ello implica un permanente desafío a su autoridad por parte de alguno de los miembros de la organización. Tiene además los elementos afectivos que busca la cultura con lo que su acción se torna continente de las necesidades emocionales de sus seguidores. En condiciones funcionales trabaja sobre la base de lealtades y en condiciones disfuncionales lo hace sobre la base de fidelidades, tomando el rol de salvador de sus seguidores.

Culturas Paternalistas

En las culturas de base autoritaria nacen los líderes paternalistas. Son culturas que sólo reconocen como funcionales las relaciones verticales donde el deber las impulsa. Esa modalidad de liderazgo, con un alto contenido moral, lleva a ejercer el liderazgo sobre la base de una autoridad formal muy fuerte y un sentido muy rigidizado del comportamiento, lo que lo hace muy eficiente en tareas de alta programación. De allí que en las instituciones es frecuente encontrar este tipo de liderazgo en las funciones muy repetitivas y programadas. La funcionalidad del liderazgo se basa en una consistencia entre el cargo y el nivel de conocimientos que se tiene de lo que se está haciendo.

Cuando el liderazgo se torna disfuncional, se hace injusto y el líder toma el rol de perseguidor de sus seguidores.

Culturas Democráticas

En las culturas democráticas, donde prima el consenso de las acciones, es donde los líderes tienen el menor nivel de desgaste de energía y los grupos trabajan con el máximo nivel de sinergia. El líder democrático es aquel que utiliza la sinergia de los integrantes de un grupo para lograr los objetivos institucionales. No absorbe la energía de ellos pero sí desarrolla su acción en armonía con ellos. Cuando se torna disfuncional termina en el rol de víctima, ya que el grupo lo domina para el logro de los objetivos fuera del rol institucional.

De la lógica del liderazgo se desprenden naturalmente los elementos que se conjugan en todo proceso de conducción.

No hay liderazgos puros. Por ello se integran la participación (consenso), el poder y la autoridad en proporciones diferentes en función de la cultura de contexto y de la institución, de manera de alcanzar los objetivos con un mínimo de energía.

Cada vez que se utiliza el estilo de liderazgo inapropiado se cae en los roles negativos que están sintetizados en la dinámica negativa de grupos, que se plasman en los roles de salvador perseguidor y víctima.

Condición No. 9
Manejar el lenguaje
acorde con el problema

*Vulgarizar el lenguaje es
degradar el pensamiento.
Sintetizar el lenguaje es
potenciar el pensamiento.*

EL LENGUAJE COMO CAMINO DEL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO

El lenguaje es la expresión del pensamiento.

Cuanto más versátil sea el lenguaje de un individuo más completo es el desarrollo de su mente. La versatilidad es el camino de la maduración. La sociedad, cuando simplifica el lenguaje que se utiliza, lo que logra es hacer cada vez más rudimentaria la forma de pensar.

Desde Descartes se ha considerado al lenguaje analítico como el idioma de las ciencias. Si aceptamos lo antes descripto, sabremos que en los niveles de desarrollo del pensamiento, el lenguaje analítico alcanza el segundo nivel.

Cada uno de los niveles de pensamiento utiliza un lenguaje propio, lo que hace posible el pronóstico del nivel que tiene un individuo.

Hay que tener en cuenta que a su vez cada cultura tiene un nivel de lenguaje relativo a sí misma, y no caben las comparaciones internacionales. El nivel de lenguaje analítico, predominante en un país en vías de desarrollo es de un nivel inferior en riqueza al de un país desarrollado. Vale decir que los niveles de desarrollo determi-

nan la riqueza de los lenguajes, ya que establecen los standards con los que se compara la cultura.

A continuación describiremos los distintos tipos de lenguaje:

El lenguaje sincrético

Es el lenguaje del sentido común. Es un lenguaje simple, que utiliza muchos íconos visuales en la comunicación, muchos gestos en la comunicación verbal y tiene gran dificultad de plasmarse por escrito. Es el lenguaje de la publicidad. Es el lenguaje de la política. Todos lo entienden. Todos lo aceptan. No les trae problemas de comunicación a las partes y por ello se acepta. El lenguaje sincrético permite un desarrollo de la vida común y de comunicación con el hombre común que asegura un proceso de entendimiento mutuo de alta efectividad.

El lenguaje analítico

Es el lenguaje de las técnicas. Es el lenguaje de la profundidad temática. Es el camino para dividir la realidad en tantas partes como sea necesaria para volver a poder operar en ella. El análisis se hace cuando la acción sobre la totalidad no es posible. Allí el lenguaje analítico permite desarrollar los componentes de la realidad en tantas partes como sea necesario. Es el lenguaje de la burocracia, de la división por tareas, del estudio temático.

Implica un alto grado de precisión y conocimiento del tema de que se trata. Implica un conocimiento profundo del significado de las palabras y del idioma.

El lenguaje fáctico

Es el lenguaje de las ciencias, de las definiciones. Los hechos hablan antes que las palabras. Es el lenguaje descriptivo, de las relaciones causa efecto. Es el lenguaje multidisciplinario, donde lo que se describe son hechos, acciones, objetivos y resultados. Es el lenguaje fáctico donde el dato supera a la interpretación del dato. La interpretación sólo se hace en función de la necesidad de una acción. Pocas palabras, muy precisas, muchos hechos y descripciones.

El lenguaje sintético

Es el lenguaje de la filosofía, el lenguaje de las esencias. Es corto, ambiguo pero preciso, conceptualiza y no define. La lógica que utiliza es relacional. Es difícil de seguir. Obliga a pensar de por sí. Permite sacar varias conclusiones. Abre la mente. Desarrolla conceptos y no acciones. Es el lenguaje de la síntesis donde los elementos que se sintetizan sólo tienen entre sí relaciones esenciales que muchas veces son invisibles a los ojos. Por lo tanto para muchos es un lenguaje oscuro. Heráclito el oscuro fue uno de los cultores de este lenguaje en Grecia. Las religiones utilizan este lenguaje.

Es el lenguaje de los negocios.

Condición No. 10
Mejorar continuamente
No proponerse cambiar
"Hoy mejor que ayer"

EL CAMBIO A PARTIR DEL NO CAMBIO

Hace muchos, muchos años, había un ciempiés en el bosque de la vida, que tenía un gran problema. No había sueldo que le alcanzara para reponer los zapatos que se le gastaban. Su vida era un drama, no podía ir al cine, ni al teatro, ni de vacaciones, ni darse ningún otro gusto que costara dinero.

Rodó por todo el bosque, de piedra en piedra, de árbol en árbol, de amigo en amigo. Nada servía.

Finalmente alguien le dio la solución.

—Ve a ver al búho, el Consultor del bosque. El es un sabio, le da consejos a todos. Y todos lo respetan.

No había otro camino, imposible seguir más. Ya no iba al cine, ni a ninguna parte. Sólo le alcanzaba para sobrevivir.

Llegó el gran día. Con mucha esperanza y alegría fue a ver al búho y le contó su historia. El búho escuchó atentamente y con mucho respeto. Finalmente después de mucho meditar le dijo:

—Tengo la solución para Ud.; póngase alas y vuele.

—¡¡¡Gracias!!! Al fin tengo mi camino, dijo. Ahora puedo volver al cine y al teatro que tanto me gustan.

Cuando acabó de salir pensó: "¿Cómo lo hago?"

Volvió a entrar y le preguntó al búho cómo hacerlo.

Con el mismo profesionalismo de antes él le contestó.

—La función del Consultor es dar ideas, implementarlas es responsabilidad del cliente.

No salió, huyó. Por un mes no quiso hablar con nadie. Pero su problema lo acosaba. No había salida. Pensó en suicidarse, pero no tuvo coraje.

Pero un día, cuando estaba recostado en una piedra, se le acercó una hormiga que quiso ayudarlo.

—¿Qué te pasa? —le preguntó la hormiga— y el ciempiés tuvo necesidad de contárselo. Entonces la hormiga le recomendó hablar con el águila.

—De ninguna manera —dijo el ciempiés—. No quiero hablar con nadie.

—No tienes alternativa —respondió la hormiga—. Y quiero que sepas que a mí me fue muy bien.

El ciempiés finalmente decidió ir. Tenía mucho miedo. El águila tenía una mirada penetrante que parecía agredirlo todo. Cuando le contó su problema no lo dejó terminar.

—Tengo la solución para Ud. —le dijo el águila.

"Esta película ya la conozco", pensó el ciempiés.

—Póngase un zapatito sí y uno no. De esta forma va a gastar la mitad. Y cuando lo haya hecho por un mes, vuelva.

Salió rengueando. Toc, toc, no toc, no toc. Finalmente se cansó. Tiró todos los zapatos al demonio. —¡Basta! —dijo, y empezó a andar descalzo.

Encontró su camino. Nunca más usó zapatos. Por eso hoy los ciempiés andan sin zapatos.

Por supuesto, nunca más volvió a visitar al águila. ¿Para qué, si su camino ya estaba hecho? Cada tanto, cuando se ven, se saludan con mucha cordialidad.

El miedo entre el ciempiés y el águila ya no existe más.

PD: El águila y el búho son enemigos mortales en la naturaleza.

EL CRECIMIENTO PERSONAL

Para comprender el crecimiento en términos de mejora personal hace falta comprender la interrelación que hay entre la mejora personal y el medio donde ésta se desarrolla.

El aprendizaje implica naturalmente falta de adaptación al medio e implica competencia.

Cuando nos referimos a competencia intentamos decir que el hombre está naturalmente en competencia con el medio en el cual actúa. Por un lado, el medio intenta adaptarlo a sus características y por otro, el hombre intenta influir en el medio para modificarlo a sus necesidades. **En esta competencia es que se produce el aprendizaje.**

Por lo tanto todo aprendizaje implica competencia y sólo hay competencia cuando hay aprendizaje.

En las culturas subdesarrolladas el aprendizaje no tiene valor.

Cambiar las reglas de juego implica poner en riesgo el statu quo y por lo tanto es punible. Dado que por definición las culturas subdesarrolladas son de baja productividad, el no aprendizaje hace que la brecha tecnológica se abra cada vez más y la adaptación al mundo internacional esté cada vez más comprometida. El aprendizaje no es solamente incorporación de herramientas o información, es ante todo la capacidad de influir y ser influido por el medio en forma productiva.

El aprendizaje visto como un enfoque unicista

Las variables sistémicas del aprendizaje que hemos aislado son:

a) El valor central del aprendizaje es el hambre.

b) El valor antitético es la responsabilidad.

c) El valor homeostático es la voluntad.

La Responsabilidad

Describimos la responsabilidad como la característica que el individuo tiene para aplicar su capacidad al logro de su ambición, para lo cual toma a su cargo la obligación de hacer aquello que lo lleva al objetivo.

El elemento con que inicia la acción de responsabilizarse del individuo es la asunción de su propia capacidad. Nadie puede asumir responsablemente un aprendizaje si no siente y tiene la capacidad de hacerlo.

Cuando hablamos de capacidad nos referimos tanto a los aspectos que guardan relación con su aptitud como su actitud y en particular consideramos que el individuo tiene que sentir que no tiene barreras epistemológicas para alcanzar su objetivo.

Las sociedades subdesarrolladas se diferencian totalmente de las emergentes por su velocidad de aprendizaje.

No hay posibilidad alguna de lograr los objetivos de aprendizaje basados en la responsabilidad de los individuos en el subdesarrollo. Generalmente es sustituida por un sistema de castigos externo por el no cumplimiento de los objetivos, y el aprendizaje es sustituido por sistemas de enseñanza. El individuo aprende como resultado de someterse a un proceso "manejado" por terceros.

Lo que se pierde es el nivel necesario de responsabilidad para lograr el objetivo de aprendizaje, ya que la obligación de hacer se deposita afuera. Cuando ello es así, la tendencia del sistema competitivo es hacia la entropía y la tendencia social hacia la búsqueda de una autoridad externa que se haga cargo del problema.

En las sociedades subdesarrolladas el problema del aprendizaje se deposita afuera, con lo cual no hay identificación con

la autoridad porque se espera que ésta se identifique con el educando, en lugar de establecer relaciones de solidaridad de la autoridad con el mismo.

La pérdida de la identificación con el maestro, condición número uno para el comienzo del aprendizaje, hace que la idea directriz de aprender sea sustituida por la de cumplir con obligaciones externas que, mágicamente, se supone logran que el individuo aprenda.

La obligación de hacer, sentida por el individuo, como producto de su ambición, que es el motor del aprendizaje, es la base del logro de objetivos y en definitiva la que hace que el hombre sea libre.

Los hombres son libres en la medida que cumplen con sus obligaciones de hacer.

Cuando asumen sus obligaciones de hacer en lo individual, son individualmente libres. Cuando asumen sus obligaciones de hacer en lo social, son libres como sociedad.

Cuanto más externos son los estímulos que obligan a un hombre a hacer, tanto menos libre es el mismo. Cuando en una cultura los niños tienen que ser supervisados de cerca para el cumplimiento de sus obligaciones, se generan individuos dependientes y sociedades con un muy bajo grado de libertad y con ello de competitividad.

La competencia implica libertad y la libertad implica responsabilidad.

La voluntad

La voluntad aparece como el segundo elemento sobre el cual influir para el logro de un objetivo de mejora personal o aprendizaje.

La voluntad es la energía que dispone un individuo para alcanzar un ideal que supera al ejemplo del que parte un individuo para iniciar un proceso de educación.

Esta energía es, en el caso de los adultos un punto de partida. La energía existe sólo si existe la responsabilidad que hemos descrito con anterioridad. La responsabilidad es condición previa al desarrollo de energía.

La energía se desarrolla como las reservas vitamínicas del cuerpo. El alimento de la energía es la responsabilidad para alcanzar ideales en situaciones adversas. El alimento de la energía es la adversidad. De allí que la energía que desarrollan individuos criados entre algodones sea muy poca.

La energía que desarrollan las sociedades que se sienten ricas es muy baja. Cuando una persona, o una sociedad desarrolla poca energía, en un extremo funciona como un barril sin fondo. Todo estímulo externo, en este caso ejemplo, sirve sólo para aumentar la sensación de incapacidad, y la falta de energía hace que los ideales que se pongan sean tan altos como para nunca sentir la obligación real de hacerlos. Las sociedades o individuos del subdesarrollo plantean sistemáticamente objetivos, o sea ideales, inalcanzables para justificar su falta de energía para alcanzarlos.

El proceso educativo requiere de ejemplos, docentes, tareas u objetivos que sean alcanzables por los alumnos a partir del nivel de energía que dispone el individuo o la sociedad donde se desarrolla la actividad.

Ejemplos muy lejanos, maestros muy buenos, no sólo no agregan al proceso de aprendizaje sino que justifican la inacción, y la falta de ejercicio de la voluntad.

No hay posibilidades de desarrollar aprendizajes cuando los mismos no comienzan con ejemplos accesibles.

La energía del individuo, que aparece como un dato preexistente, puede ser estimulada por incentivos.

Cuanto mayor el incentivo necesario para lograr un objetivo, menor el nivel de motivación de los individuos y menor el aprendizaje.

El incentivo modifica la idea directriz original de alcanzar un objetivo y lo sustituye por la de alcanzar el incentivo.

El equilibrio en las sociedades de bajo nivel de aprendizaje, es el de encontrar caminos para lograr que el incentivo actúe en niveles que no destruyan la motivación.

Finalmente el ideal, motor último de la voluntad, funciona bien cuando es alcanzable.

Los individuos que ponen ideales totalmente utópicos tienden a no hacer nada. Quienes pongan ideales cercanos son los que alcanzan objetivos. La inexistencia de ideales de mejora, sustituidos por ideales totalmente materiales, hace que el hombre tienda a no aprender más allá que lo que le produzca dinero. En este caso se pierde paso a paso capacidad competitiva y libertad. El individuo es cada día más dependiente de procesos externos y objetos económicos a alcanzar. Ello lo hace perder su libertad interior y con ello no puede decidir, que es la base de la competitividad.

El hambre

Es propio del acervo popular el decir que un individuo alcanzó un objetivo porque tenía hambre. Podemos decir que **el hambre es el motor último de las acciones del hombre.**

Cuanto más hambre tenga, más mejorará para satisfacer el hambre. Si la satisfacción del hambre hace que se acueste a dormir bajo un árbol, habremos llegado a la senilidad en el aprendizaje. Si en cambio, satisfecho el hambre, nace una nueva necesidad, en ese caso estaremos en una sociedad que busca mejorarse continuamente.

Los países subdesarrollados se caracterizan por sustituir el valor del trabajo por el valor del disfrute. Son subdesarrollados porque no tienen el valor del trabajo, y porque son subdesarrollados les cuesta encontrar la forma de evitar la sociedad del disfrute.

Los países desarrollados lo son porque centralmente tienen el valor del trabajo. Los emergentes son aquellos que han logrado que la sociedad centre su accionar en el trabajo.

La solución del problema del hambre, implica el reconocimiento de la necesidad de desarrollar nuevos caminos para satisfacerla. Implica la última necesidad de aprender y por ende aparece definida por la misma necesidad. "Rico no es el que más tiene, sino el que menos necesita". Esta descripción popular implica que quien no tiene necesidades llegó. En realidad está muerto, pero llegó.

El hambre implica la capacidad de satisfacerla. Quien no tenga capacidad de accionar, nunca puede satisfacer el hambre. Quien no tenga voluntad nunca llega a cuestionarse la capacidad. Cuando nos referimos a la capacidad en este nivel, ya no lo hacemos en términos de sentir que uno tiene o no la aptitud para aprender algo, sino que tiene la aptitud para hacer algo. La capacidad en este nivel implica la capacidad de lograr una acción que satisfaga el hambre, una necesidad real.

La necesidad sentida aparece como el motor de la satisfacción del hambre. Necesidad es la sensación de un vacío que uno necesita llenar. **La sensación física de hambre no implica necesariamente necesidad.** Si uno se acostumbra a tener hambre, como ocurre muchas veces con los marginales sociales, la necesidad no funciona como motor de la mejora o aprendizaje. Es una necesidad que no alcanza a funcionar como tal. Lo normal es que los no marginales, que no saben lo que es tener una necesidad y no sentir la capacidad de satisfacerla, sean los que consideren que el individuo hambriento no debe existir. Existe porque la sociedad lo margina y porque él mismo se margina. Por haber sido educado con ejemplos donde la voluntad para salir de la marginalidad no existía.

La necesidad de accionar es el motor más profundo de la sociedad para aprender, para mejorar. Satisface un ideal social, y aparece como sustento ético de una sociedad.

Esto implica que todo individuo que no tiene las necesidades que se consideran motor de los objetivos de ideal social o individual que la ambición de la sociedad define, es un marginal a la misma.

Es marginal tanto el hambriento que no siente la necesidad de esforzarse por satisfacer el hambre, como el superdotado, que busca objetivos superiores que la ambición de la sociedad.

En el subdesarrollo se corta la cabeza de todos aquellos que quieran destacarse en parámetros de sociedad desarrollada. Es fundamental para el mantenimiento del subdesarrollo.

En el desarrollo, en cambio, los marginales son solamente los hambrientos. Hace a la definición de desarrollo la no marginalidad de los punteros, de los que van adelante.

El aprendizaje es mejora. Es ser hoy mejor que ayer. Es saber que mañana seremos mejor que hoy. Implica una adaptación dinámica al medio y con ello un logro de objetivos personales en armonía con los sociales. Es ser protagonista del mundo en que se vive.

Conclusiones

Estrategias Personales

***La competencia implica libertad
y la libertad implica responsabilidad.***

Donde uno tiene libertad interior, siente la necesidad de trascender y asume la responsabilidad de lo que hace, está en condiciones de plantear una estrategia para actuar.

Los condicionamientos que nos limitan pueden estar fuera o dentro.

¿Cómo evitar nuestros condicionamientos?

Nosotros somos los principales constructores de nuestras barreras.

Cada uno es el generador de su estrategia.

Cada uno es quien elige cómo quiere trascender.

Cada uno excede el presente con su obra:

¿qué rol quiere tomar?

Nadie puede asumir responsablemente una estrategia si no siente y tiene la capacidad de hacerlo.

Cuando hablamos de capacidad nos referimos tanto a los aspectos que guardan relación con su aptitud como su actitud, y en

particular consideramos que el individuo tiene que sentir que no tiene barreras para alcanzar su objetivo.

La obligación de hacer, sentida por el individuo, como producto de su ambición, que es el motor del aprendizaje, es la base del logro de objetivos y en definitiva la que hace que el hombre sea libre.

Los hombres son libres en la medida que cumplen con sus obligaciones de hacer.

Cuando asumen sus obligaciones de hacer en lo individual, son individualmente libres.

Cuando asumen sus obligaciones de hacer en lo social, son libres como sociedad.

Cuanto más externos son los estímulos que obligan a un hombre a hacer, tanto menos libre es él mismo. Cuando en una cultura los niños tienen que ser supervisados de cerca para el cumplimiento de sus obligaciones se generan individuos dependientes y sociedades con un muy bajo grado de libertad y con ello de competitividad.

Explore el campo de su vocación donde su libertad inclina la balanza hacia su mayor potencial de crecimiento.

*Refleja afuera
Refleja dentro
Desaparece el afuera
Desaparece el adentro
Todo es una unidad*

Peter Belohlavek