

Ampliando Nuestra Visión del Mundo

**La oscilación como respuesta
a la complejidad**

Lluís Casado / Guy Giménez

© 2011

OSCILATIO

El mundo que hemos creado es el resultado de nuestro nivel de reflexión, pero los problemas que crea no pueden resolverse a ese mismo nivel

(Albert Einstein)

El mundo de principios del siglo XXI es complejo. Es también un mundo incierto y de cambio rápido. Todo esto, ya no se discute. Pero entonces ¿por qué seguimos dando respuestas lineales, buscando certezas e intentando controlar un entorno escurridizo?

Una explicación es que hemos perdido el juicio. No parece plausible, pues a pesar de todo la Humanidad avanza, aunque más en unos lugares que en otros. O, a lo mejor, es que somos tozudos. Parece una explicación a priori poco seria, pero en realidad no va mal encaminada.

Nuestro cerebro funciona en base a redes neuronales, y por tanto él mismo es complejo, cambiante y en parte incierto. Y ésta sería una forma angustiante de ir por la vida. Afortunadamente disponemos también de estructuras cerebrales estables, que constituyen las unidades fundamentales de nuestra personalidad y sobre las cuales construimos nuestras creencias, valores, nuestras actitudes, una personalidad e incluso un concepto de identidad, el Yo. Este modelo de organización es útil, pero tiene efectos secundarios ante un entorno como el actual, ya que nuestro comportamiento resulta demasiado rígido. Aunque probablemente jamás haya existido un mundo estable, simple y cierto, en cualquier caso nuestros patrones de conducta ahora están un poco desbordados. A pesar de los cataclismos (catástrofes naturales, epidemias, hambruna, guerras, etc.) podemos imaginar la vida cotidiana de nuestros antepasados como probablemente más previsible, menos caótica. Dotarla de sentido, aunque finalmente acabara siendo “por la voluntad de Dios” era notablemente más sencillo. Estos acontecimientos no implicaban sistemáticamente un cuestionamiento del modelo

social e individual de los afectados. En la sociedad de la tecnología y del conocimiento, no solamente hemos de actualizar permanentemente nuestros conocimientos para integrar las innovaciones y los avances tecnológicos, sino que hemos de reconsiderar diariamente la viabilidad de nuestros comportamientos y reinventar periódicamente nuevos patrones para poder funcionar en sociedad.

¿Qué podemos hacer entonces si queremos adaptarnos mejor a nuestro mundo actual? Mientras la biotecnología no lo remedie lo que podemos hacer es aprovechar otras cualidades que también tiene nuestro cerebro, entre ellas su plasticidad para desarrollar e ir incorporando nuevas formas de relacionarnos con el entorno y potenciar así su flexibilidad y adaptabilidad.

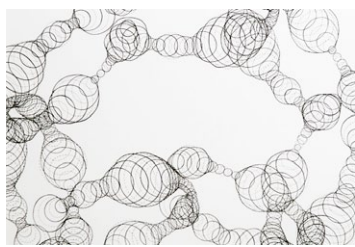
Se trata de ampliar nuestro repertorio de capacidades con las que mirarnos y mirar el mundo. Probablemente para nuestra especie, esta necesidad se haya producido cíclicamente, en las diferentes etapas de su evolución, desde el homo erectus, hace más de 2 millones de años, hasta el homo sapiens, nuestro ancestro más directo. En el mundo de la dirección, este proceso nos ha llevado en las últimas décadas a la incorporación del pensamiento creativo como complemento del analítico, de la emocionalidad como factor influyente en la racionalidad, del uso predominante del razonamiento al otorgar más valor a la intuición, de la capacidad de síntesis a la visión sistémica. Se trata de utilizar todos nuestros recursos latentes para construir propósitos y sentidos cada vez más holísticos, y sobre todo actuar diferente.

Este artículo propone ir un poco más lejos: aprovechar esos recursos latentes implicaría hoy diluir la separación entre la implicación –es decir la

(1) Entendemos por “Complejo” la combinación de un gran número de dimensiones interactivas y evolutivas. A diferencia de “complicado”, que implica la combinación de un gran número de elementos diferentes pero estáticos y por lo tanto controlables. Dominar lo complicado implica disponer de conocimientos. Pero enfrentarse a lo complejo sólo se puede hacer a través del aprendizaje.

atención y concentración máxima que caracterizan todas las capacidades anteriores, fruto de las redes neuronales más estables- y el distanciamiento, o “des-implicación”, es decir una no-finalidad y apertura que nos proporcionan otras miradas sobre nosotros y el mundo: dos miradas o dos “estados de consciencia” distintos, como los denominarían en algunas escuelas de psicología y tradiciones orientales.

OSCILAR



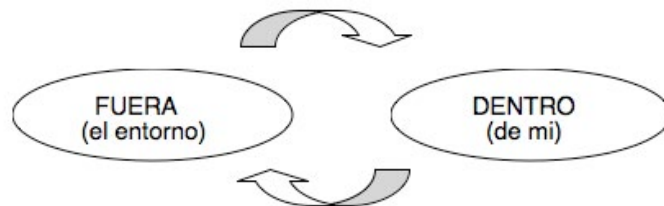
El diccionario, en una de sus acepciones, define la oscilación como “la fluctuación, el cambio alternativo e irregular de la

intensidad de algunos fenómenos”. Hablamos por la tanto de una actitud y una aptitud “fluctuante”, es decir relativa al contexto, a las necesidades del momento. Abordándolo desde perspectivas diferentes, no somos rehenes de ninguna de ellas, ganando así en flexibilidad y visión sistémica. La oscilación podría resumirse como **“esta capacidad de distanciarse y de acercarse”** de situaciones, personas, pero también de ideas, emociones, sentimientos, creencias y valores.

Para aprehender bien cualquier objeto, persona, situación, fenómeno, es necesario mirarlo de cerca, escudriñarlo, pero siendo conscientes de que esta proximidad nos hace perder perspectiva, y que, por tanto, es igual de importante distanciarse para conseguir una visión amplia. Estar dentro y estar fuera, estar cerca y estar lejos son perspectivas complementarias (aunque a menudo percibidas como contradictorias) que nos permiten aprehender mejor la globalidad. Para comprender, por ejemplo, la salud de una persona es útil disponer de una analítica que nos informe de sus procesos químicos, y también escanear los más recónditos rincones de su anatomía, pero mejorará nuestra comprensión si incluimos una visión sobre sus hábitos alimentarios, situaciones de estrés, etc. Aún más, podemos entender todavía mejor si podemos ver su entorno social, o conocer sus proyectos,

aquello que da sentido a su vida y que resulta trascendente para esa persona. La medida de los triglicéridos y la comprensión de sus finalidades vitales en relación a su futuro son los dos polos de un continuo de factores que en su conjunto condicionan lo que denominamos “el estado de salud”.

En el mundo de la dirección de organizaciones también es necesario poder oscilar entre las diferentes vías de conocimiento. No podemos responder únicamente con las capacidades de siempre (razonamiento, lógica, pensamiento analítico), aunque más recientemente las acompañemos de un toque de inteligencia emocional, una pincelada de creatividad o de visión sistémica. Las situaciones directivas complejas demandan proximidad, pero también distancia, concentración máxima pero también mirada abierta y desenfocada. Y sobre todo es necesario saber y poder oscilar de un polo al otro con determinación, naturalidad, comodidad y regularidad: con los patrones antiguos no tenemos suficiente... pero desde la distancia y la no implicación, difícilmente se dirige una empresa.



Si entendemos por “realidad” lo que existe ciertamente, debemos cuestionar nuestra capacidad para aprehenderla. Porque a fin de cuenta, nuestra representación del mundo, esta misma que a menudo confundamos con LA realidad porque se acaba convirtiendo en nuestro día a día, es relativa a nuestra capacidad sensorial (nuestros cinco sentidos). Un invidente, aunque que comparta nuestro mismo mundo, tendrá de él una representación muy diferente. En términos de neurociencia cognitiva, el concepto de realidad nos devuelve a la representación mental construida a partir de la experiencia perceptiva y al estado del sistema nervioso asociado. El universo mental construido sobre esta base sería un freno al conocimiento de los fenómenos, como lo afirmaba Gaston Bachelard. En otras palabras, la realidad en lo que vivimos sumergidos sería una creación individual y posteriormente colectiva. Indiscutiblemente, más

allá de las fronteras de mi cuerpo, algo está ocurriendo.

Pero sólo disponemos de una versión limitada por nuestra capacidad de percepción, de atención y de interpretación. El primer nivel de oscilación permite tomar consciencia y comprender como intervienen mis procesos mentales, físicos, emocionales, perceptivos, interpretativos en la construcción de este mundo. Para poder comprenderlo, tengo que girar mi mirada hacia dentro, examinar mis propios mecanismos de construcción, comprender como funciona el constructor de la realidad. A este primer nivel, por “dentro” nos referimos al Yo, con sus límites, sus creencias, sus pensamientos, sus emociones. El Yo construye este mundo que nos resulta familiar, el que damos por “real”. En definitiva, es admitir y vivir este “Fuera” como indiscutiblemente dependiente de uno mismo, e identificar en todo lo que ocurre la parte de protagonismo del Yo. En todos los acontecimientos y fenómenos. Es tomar consciencia de que LA realidad sólo es MI realidad, fruto de MIS construcciones y mecanismos de funcionamiento. Y consecuentemente, que la realidad del otro poco tendrá que ver con la mía.

Después de haber trabajado profundamente este primer nivel de oscilación aparece un segundo nivel: plenamente conscientes de los mecanismos de nuestra construcción y siendo capaces de apartarlos provisionalmente para que no distorsionen nuestra visión, se hace posible desapegarse del constructor. Porque sólo se trata del mecanismo que asegura nuestra supervivencia: en este sentido, es un aliado valioso. Pero cuando ese aliado se convierte en el centro de mis preocupaciones y en el principal –y único- objeto de mis acciones, falsea mi relación con el mundo, con los demás y conmigo mismo. La oscilación 2 nos llevará pues a distanciarnos para construir nuevas relaciones.

No se trata, por tanto, de incorporar junto a la planificación estratégica o la dirección de equipos un trabajo psicológico o técnicas de relajación como si de nuevas habilidades directivas se tratara. Dirigir como siempre y dedicar unas horas a la semana a “desahogarse” ciertamente contribuye a relajarnos. Pero lo que apuntamos aquí es un profundo replanteamiento de nuestra comprensión de la labor directiva.

Hablamos de avanzar por un camino ya iniciado, tener el valor de ir un poco más lejos. Hace pocos años cuestionar la racionalidad en la toma de decisiones directivas era herético; hoy sabemos que el componente emocional y con él la intuición juegan un papel primordial. El pensamiento creativo simplemente es un desafío a los límites auto-impuestos (aunque no conscientemente) y aún hoy en día es considerado por muchos como patrimonio de artistas cuando al mismo tiempo vemos en la innovación la solución a todos los problemas. La globalización nos obliga cada vez más a tener una visión más sistémica del mercado, la red nos abre cada día modelos de negocios que desafían nuestras creencias y convicciones de hace cinco años.



Joseph Campbell en su obra clásica *El héroe de las mil caras* describe el esquema universal del viaje del héroe y del ciclo cosmogónico. Concluye que en todas las mitologías el camino del héroe sigue una secuencia: separación – iniciación – retorno. El héroe tiene dos misiones, en primer lugar retirarse de la escena del mundo para buscar la experiencia no distorsionada, y en segundo lugar volver a su lugar transfigurado y enseñar las lecciones que ha aprendido. Aunque, como en el caso de Ulises, le lleva a explorar nuevos horizontes y a vivir todo tipo de aventuras, es sin ninguna duda la metáfora de un profundo viaje interior.

Ahora ha llegado el momento de aceptar los límites de la “gestión de proximidad” y complementarla con la nueva mirada de la distancia para retornar con nuevas perspectivas. Como héroes postmodernos, los directivos deben realizar su

La pirámide (o jerarquía) del aprendizaje (Albrecht)

Que asciende progresivamente a niveles de más valor añadido:

- Nivel 1 – **Datos**: la materia prima, básica, prácticamente como un producto que debe almacenarse, circular para ser utilizado.
- Nivel 2 – **Información**: una asociación de datos elementarios que adquiere sentido cuando aplicado a un contexto dado. La información nos “dice algo”.
- Nivel 3 – **Conocimiento**: La consecuencia mental del manejo de la información. El conocimiento sólo existe en la mente humana, y cada trozo de conocimiento es particular a la mente donde reside.
- Nivel 4 – **Inteligencia (sabiduría)**: Es conocimiento de nivel superior. La capacidad de ir más allá del conocimiento para generar nuevos planteamientos basados en el aprendizaje y la experiencia (es donde aparece la creatividad y la innovación).



camino iniciático para poder retomar con nuevo sentido su labor diaria.

En el mundo de la gestión hace tiempo que hemos diferenciado los datos y la información del conocimiento (información útil para actuar).

Ahora estamos hablando de pasar del conocimiento a la inteligencia, o sabiduría, entendida como una visión distante y sin finalidad sobre nuestro conocimiento. Los dos primeros niveles estarían en el “dentro” del gráfico (en el contexto del Yo), la sabiduría se ubicaría en el “fuera” (el mundo espontáneo, independientemente de mi).

Es fundamental destacar aquí que el modelo no pretende simplemente la adición de un nivel más (algo más que aprender o saber hacer). En el camino del héroe, cuando este retorna, el mundo no ha cambiado, pero su visión de él sí: en el caso del directivo la información y el conocimiento adquieren otro sentido, abren posibilidades insospechadas.

Poder gestionar desde los datos, desde el conocimiento y desde la sabiduría significa disponer de tres narraciones distintas de la realidad, complementarias y útiles las tres, pero teniendo claro que las dos primeras son meramente construcción humana y que la tercera nos abre la puerta a otra realidad: una realidad no relativa a nuestras necesidades y a nuestros intereses del momento. En el fondo es una no-narración, ya que no hay narración, en el sentido constructivista, sin finalidad del protagonista. Sólo queda la observación, la atención y la sabiduría.

Practicar la Oscilación permite aprovechar plenamente todos los recursos, todas las posibilidades que nos brinda el hecho de “ser humano”: esta

calidad profunda, intrínseca de nuestra especie y potenciar su poder de valorar, orientar e influir en las situaciones, es decir... de gestionar. Las perspectivas fijas nos empobrecen y acaban paralizándonos: la información sola nos maquina, el conocimiento solo nos focaliza rígidamente. Por el otro lado, la sabiduría en exclusiva no es muy operativa: nos lleva a un mundo tranquilo pero, según los esquemas económicos y político-sociales actuales, percibido como ineficaz. Este camino de oscilación no está muy alejado del concepto de retroprogresión acuñado por Salvador Pániker (2008) que “significa conciliar la sabiduría mística, la sensibilidad estética/trascendente, con la aventura de la ciencia y de la técnica” (p.97). En el fondo estamos hablando de asimilar y combinar el legado de las grandes tradiciones de sabiduría, tanto occidentales como orientales, con los modelos de desarrollo integral, tecnológico y social.

EL PROCESO DE LA OSCILACIÓN

Como hemos visto, la oscilación se articula en dos procesos complementarios. En primer lugar descubrimos la oscilación hacia el espacio interior entre la acción fuera (en el entorno) y la visión dentro (de mi), del lugar en el que podemos intervenir y gestionar, al lugar en el que podemos comprender. Ciertamente no son lugares excluyentes, pues como nos recordaba la definición del diccionario estamos hablando de la intensidad con la que usamos nuestras capacidades.

Oscilación 1: desde el entorno hacia dentro (entre la construcción y el constructor)

La oscilación en el nivel 1 pretende potenciar la capacidad de transitar con comodidad de una perspectiva que damos instantáneamente por válida a otra más “relativa” de la situación pues “la acción por sí misma es ciega; la reflexión es impotente” (Csikszentmihalyi, 1990, p. 337)

Oscilar en este primer nivel significa “mirar hacia dentro”, conteniendo así la omnipresente mirada hacia el entorno que acaba, en verdad, por cons-

tituirse en el protagonista de nuestras vidas. Para alcanzar la comprensión y experimentar que la “realidad” de nuestras vidas es una construcción personal y colectiva, paradójicamente, hay que dejar de mirarla para mirar hacia su creador, nosotros mismos. Como expresó Eric Berne “lo que decide el destino de cada ser humano es lo que sucede en su cerebro cuando se enfrenta con lo que sucede fuera de su cerebro” (1980, p.45)

	MIRADA HACIA EL ENTORNO	MIRADA HACIA UNO MISMO
FINALIDAD	Gestionar para intervenir	Indagar para comprender
DISFUNCION	Impotencia	Miopía
ACTIVIDADES	Analizar, pensar, controlar, hacer, sentir	Mirar, anticipar, aceptar los límites, fluir, distanciarse, comprender lo que sentimos
PREGUNTAS	¿Qué?, ¿cómo?	¿Por qué?, ¿para qué?
AMBITOS DE TRABAJO	Control - Caos Gestión de las polaridades - Contradicciones Complejidad de los sistemas Creencias y valores Emociones y sentimientos Resolución de problemas – desarrollo	

Imaginemos una persona agobiada en su actuación directiva: los problemas se multiplican, su responsabilidad empieza a dejar su lugar a la impotencia, sus esfuerzos por controlar lo incontrolable empiezan a mostrar su inoperancia. Es en ese momento cuando conviene abandonar la inmediatez, el apego al entorno, para mirar hacia dentro y al mismo tiempo distanciarse de los problemas, como mejor camino para enfrentarlos; no porque así mejoraremos nuestra capacidad analítica, sino porque desde la distancia de la situación supuestamente problemática pueden emerger nuevas lecturas, otras visiones, preguntas nuevas y diferentes, la identificación de nuestros propios bloqueos, la raíz de nuestro malestar, nuestras verdaderas metas y nuestras dudas, todo esto para crear nuevas opciones.

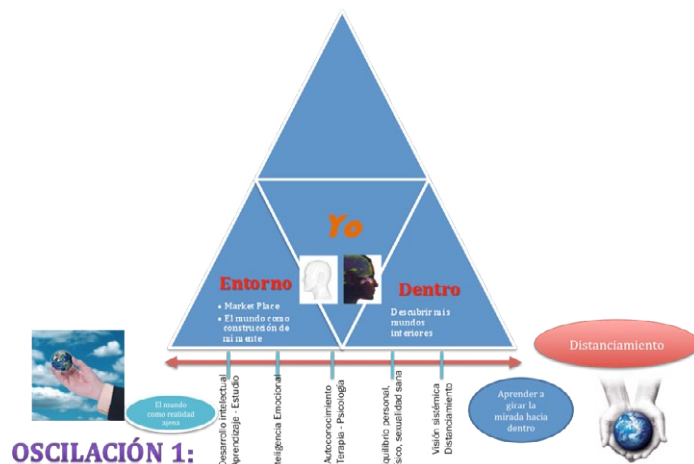
El riesgo de vivir en la acción centrada en controlar el mundo exterior es acabar siendo la víctima de ese mundo. Siempre que no aceptemos nuestros propios límites, el entorno nos los recordará con crudeza. Recuperar el protagonismo de nuestras vidas es posible si realmente nos colocamos a nosotros mismos en el centro. Y aunque pueda parecer una paradoja, ser protagonista y manejar mejor nuestras relaciones con el exterior implica dejar de vez en cuando de mirar hacia el exterior. Obviamente un posicionamiento rígido en nosotros mismos nos llevaría al egocentrismo y a la pérdida de contacto con los demás. De aquí la importancia de una oscilación fluida y enriquecedora entre ambas actitudes: ninguna es la mejor, las dos

contribuyen, a su manera, pero oscilar con fluidez de una a la otra es el método que nos permitirá escapar de la visión única.

La oscilación en este primer nivel, siguiendo el modelo integral de Ken

Wilber, puede practicarse en diferentes ámbitos (o inteligencias) abarcando tanto a la propia persona, como a la relación de ésta con su entorno:

- la inteligencia intelectual (o racional) la más familiar y cultivada por el directivo, muy presente hoy en día por la necesidad de actualización permanente del conocimiento y el aprendizaje continuo.
- la inteligencia emocional, que se introduce con fuerza en el mundo de la gestión de empresas con la publicación de la obra de Daniel Goleman y que figura hoy día en cualquier programa integral de desarrollo de habilidades directivas
- la inteligencia corporal, que abarca, más allá del mantenimiento de la salud física y mental, temas de dietética y alimentación,
- la inteligencia existencial (también llamada inteligencia espiritual por Francesc Torralba o Howard Gardner) se define por la capacidad para cuestionar el sentido y el origen de las cosas



Como vemos, la **oscilación 1** es importante en sí misma: “Conócete a Ti mismo y conocerás el Universo y los Dioses”. Estas palabras, inscritas en la puerta del templo de Apolo en Delfos, adquieren de nuevo sentido.

Es necesario haberla practicado e integrado para empezar a adentrarse en la **oscilación 2** que nos brindará una mirada diferente. **La oscilación 1** tiene sus límites: en su máxima expresión nos lleva a **oscilar entre la máxima implicación con un entorno** al que hemos dotado de sentido y coincide en gran parte con nuestros propósitos y un **distanciamiento máximo que nos lleva a relativizar nuestras finalidades**. Tal paradoja no puede ser resuelta desde este nivel de consciencia. Ha llegado el momento de hablar de la **oscilación 2**.

Oscilación 2: dentro – fuera

(del esfuerzo para vivir a la plenitud de la vida)

El segundo nivel de oscilación (o Oscilación 2) se produce entre el “dentro” y el “fuera”. Para cada individuo, el grado de identificación con su mundo interno (es decir la validez que otorga a su “Yo”) condicionará su capacidad para apartar provisionalmente (aunque oscilando cada vez de manera más determinada) estas creencias, escapando así a la relatividad del mundo que construye. Por eso, para cada uno, el camino de acceso resultará más o menos arduo.

“Al decir “Yo” trazamos una demarcación entre lo que somos y lo que no somos: nuestra identidad depende totalmente del lugar por dónde tracemos la línea límite” (Ken Wilber, 1985/1979, p. 14-16)

No lo olvidemos: él que traza la línea, soy yo. Y una vez trazada, actuamos como si siempre hubiese estado aquí. Dado que la Oscilación 1 nos habrá familiarizado con el personaje y su papel, es tentador quedarse allí enganchado. A fin de cuenta, un ego bien construido nos permite funcionar con mayor soltura. La Oscilación 2, entrenándonos a salir regularmente de esta trampa, ampliará nuestra visión del mundo, más allá de la línea de demarcación, más allá del ego.

Cuatro grandes grupos de prácticas permiten recorrer el camino de la Oscilación 2:

1 Las Prácticas físicas y corporales, orientadas esta vez a la introspección, el conocimiento, el control y el uso adecuado del cuerpo. Desde sus orígenes, las grandes tradiciones de sabiduría

orientales han considerado la dimensión física –el trabajo con el cuerpo– como plenamente integrado en el desarrollo y la realización individual. A través de su observación, su escucha y su entrenamiento sistemático, aparece una relación diferente, más profunda e íntima, con el cuerpo. A modo de ejemplo, mencionaremos aquí:

- a) Las técnicas respiratorias (Pranayama, Kumbhaka,...), las diferentes posturas –asanas– del Hatha Yoga
- b) Los aspectos más estrictamente fisiológicos (regímenes, depuraciones, ayunos), que tienen por finalidad la purificación periódica de los órganos internos, pero también la mejora de la consciencia corporal. Combinado con técnicas meditativas, permiten sentir mejor los efectos positivos o negativos de los pensamientos, las acciones y los proyectos sobre el bienestar y sobre nuestro cuerpo.
- c) Las prácticas de atención sostenida y centramiento en acción tal y como las enseñan las artes marciales internas (como por ejemplo el Tai-Chi, Aikido, Kung-Fu, Qi-Gong, Jujitsu,...)

2 Las prácticas de cultivo de la sabiduría: es común en occidente la confusión entre conocimiento y sabiduría. Se suele asumir que “el que sabe mucho” es un sabio. Es el reflejo de la hegemonía de lo intelectual y racional en nuestra cultura. Saber mucho sobre muchas cosas podrá convertirme en un erudito, quizás un sabihondo, no forzosamente un sabio. No obstante, es posible cultivar la sabiduría utilizando nuestra capacidad intelectual, pero con el fin de trascenderla, es decir de tomar consciencia, a través de un enfoque racional, de los límites del enfoque racional. Un estudio sistemático y crítico del funcionamiento del mundo, de las sociedades, del individuo, de la naturaleza, es decir de la vida en el sentido amplio, utilizando las ideas y propuestas de los grandes maestros (filósofos, artistas, místicos, científicos) tanto occidentales como orientales. Las preguntas planteadas por los grandes filósofos, pero también por los investigadores científicos, desde Darwin a Einstein, nos permitirán afinar nuestra raciocinio, alcanzando una mayor lucidez mental, menos

(1) o del Kundalini, introducido en Europa por el mismo Carl Gustav Jung durante una de sus conferencias sobre este tema en 1932 en el Club de Psicología de Zurich

absoluta, más contrastada, más abierta. Desde aquí podrá emerger una visión propia, forjada no por el intelecto sino combinando el conocimiento y la sabiduría, el aprendizaje y la inspiración, desarrollando una filosofía consciente de vida basada en la al mismo tiempo en la experiencia y la intuición.

3 La acción desinteresada: nos abre la puerta a un universo incondicional y gratuito orientado al otro, permitiendo de forma progresiva la erosión de la predominancia de la noción del “YO” construido. Esto se practica entrenando la empatía mediante la escucha activa y la comprensión compasiva y de manera más general, desplazando nuestro polo de interés y compromiso con los otros, poniendo por delante sus necesidades, ingresando regularmente depósitos en sus cuentas emocionales, emplazando regularmente la atención en la otra persona... Es la vía practicada por grandes personajes tales como Madre Teresa de Calcuta, el abad Pedro y otros miles desconocidos que dedican cotidianamente sus vidas al servicio del otro sin esperar contraprestación alguna.

4 Las prácticas contemplativas: en una sociedad donde la noción de Dios y de lo divino está en permanente revisión, estas prácticas resultan más desconocidas, aunque no inaccesibles. Para poder acceder a ellas, se requerirá previamente un trabajo de desarrollo, de conocimiento interior. Se trata de cultivar el sentir, la escucha, otro tipo de mirada, ubicarme fuera de mí. Es reconocer la inmensidad a la que pertenecemos y el misterio en el que participamos. Muchos lo experimentarán contemplando la belleza gratuita de la naturaleza – un cielo estrellado, la majestuosidad de una montaña, un paisaje bucólico y silencioso - dejándose invadir por ella. También el Arte constituye una puerta de acceso: la poesía, la pintura, la música, si sabemos prestar atención y entregarnos, nos ofrecen miradas contemplativas sobre este misterio infinito y gratuito al cual pertenecemos. Las prácticas contemplativas, durante las cuales uno se encuentra sólo frente a la inmensidad, también invitan a cultivar la soledad, la introspección y el descubrimiento de sensaciones, presencia atemporal y no relacionada con mi idea del Yo.



MIRADA SIN SUJETO NI OBJETO	
FINALIDAD	DISTANCIARSE DEL YO
DISFUNCION	Quedarse fuera del mundo , pérdida de interés, inacción
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas físicas de introspección (nueva consciencia corporal) -<i>entrenamiento</i> • Desarrollo de la inteligencia espiritual (Sabiduría) -<i>estudio</i> • Acción gratuita (Descentramiento consiente) -<i>acción</i> • Contemplación / Admiración / Veneración
PREGUNTAS	No hay
METODOS	Indagación minuciosa y crítica de lo cotidiano, duda y cuestionamiento de nuestras creencias, meditación, prácticas de consciencia y de presencia, búsqueda del silencio, soledad, entrega incondicional, observación desinteresada, constancia en el esfuerzo.

La práctica del silencio nos brinda un nivel de consciencia distinto, en el que no hay finalidad y por tanto no hay preguntas, pero sí sentido y respuestas. Aquellas que nos desvela lo que ha de cumplirse, no como solución a ningún problema, sino porque “sabemos” que ese es el camino. Ya no es el mundo de los datos, de la información, ni del conocimiento: es el de la sabiduría.



Oscilación 3: el retorno

(de la plenitud de vivir a la responsabilidad de Ser Humano)

Si antes afirmábamos que desde la mirada distante no se actúa, más problemático podría parecer gestionar la complejidad desde la sabiduría. En realidad, el ser humano completo, aquel que utiliza plenamente sus capacidades es aquel que integra con normalidad las tres perspectivas, y como el héroe de todas las mitologías actúa y mira después de retornar más sabio. Sabe que la sabiduría es el único modo de actuación frente a los dilemas que parecen no tener respuesta.

La oscilación 3 sería por tanto la capacidad de abordar lo cotidiano desde una perspectiva plenamente desegocentrada e integral: el ser humano con cierto grado de sabiduría no necesita nada, ni siquiera disponer de una identidad fija. Sabe que la identidad no es nada más que una construcción, necesaria a la hora de actuar en el mundo dual, pero que sigue siendo una ficción. Esto le brinda una libertad absoluta frente a sus propios miedos y deseos, que ha sido capaz de comprender y desarticular (Oscilación 1 y 2). Ya no es dependiente de sus patrones de funcionamiento automáticos, es decir de sus propias limitaciones. Desde la consciencia sin límites, desde la plena humanidad, entiende que cualquier de sus acciones viene a insertarse en un continuo al que pertenece, que no tiene ni principio ni fin. Es esta profunda comprensión del sentido espontáneo, del orden de las cosas la que le libera de su condición de animal viviente. Este “doble acceso a la realidad” (desde la dualidad y desde la no-dualidad), calidad específica propia a nuestra especie, nos libera de nuestra condición puramente animal, básicamente centrada en la supervivencia y en la reproducción de la especie. Nos abre la puerta a una creatividad ilimitada, una calidez desde la no-separación, una pasión que no necesita recompensa, porque la encuentra en la misma acción.

A priori, podríamos pensar que el sabio no se preocupa del día a día. El conocimiento absoluto no busca nada en sí. Nos recomienda Consuelo Martín: “reflexionar por amor a la verdad, no para deslumbrar a otros”. ¿Puede éste amor a la verdad convertirse en la única finalidad? Como dirigente,

nuestro héroe habiendo finalizado su viaje tiene la responsabilidad de volver a la gestión: este proceso puede no ser fácil para él. Puede verse amenazado por un repentino desinterés por lo cotidiano, pero también puede sentir la mirada de incompreensión por parte de su entorno y sobre todo de sus colaboradores.



Ante lo primero debe recordar que no se trata de mundos distintos (el fuera y el dentro), solo niveles de conciencia distintos a la hora de abordar la realidad que ahora están en él, y que el objetivo no es cambiar el mundo como un gurú supuestamente impregnado de sabiduría, posición a menudo narcisista e ineficaz, sino integrarlos en sí mismo, en su nueva visión y actuar desde esa nueva posición. Debe recordar también que su misión, en cualquiera de los tres vértices, pero especialmente ahora, en el regreso y desde una visión más amplia, es servir a la comunidad, en donde está. Porque es principalmente desde el servicio a la comunidad que el responsable será capaz de crear nuevos sentidos, entendidos y aceptables por y para todos.

Ante lo segundo, la incompreensión de los otros (sea los miembros de su equipo, su propia familia, su grupo social de pertenencia), podría ser consecuencia de la frustración de sus expectativas hacia este dirigente, cuyo estilo de comportamiento es poco frecuente en las organizaciones. El líder podrá ofrecer, proponer, guiar desde la generosidad, el amor y el respeto. Invitando a los otros a dialogar desde el nuevo sentido (utilizando la narración y la metáfora para construir nuevas visiones de futuro, misión, valores en términos de management) asumiendo así de forma diferente la labor directiva, e integrándola en la estrategia de la organización. Es un ofrecimiento de integración,

no de confrontación. El resultado del viaje no puede ser la creación de una nueva polaridad.

Frente a la creciente complejidad del mundo de hoy, este directivo es probablemente el único capaz de sentir hacia donde van las cosas, de intuir posibles alternativas, de orientar su acción y la de los demás hacia metas no condicionadas por sus propios miedos o deseos pero realmente adecuadas para el conjunto, en una visión no limitada por la inmediatez y la ambición desenfrenada.

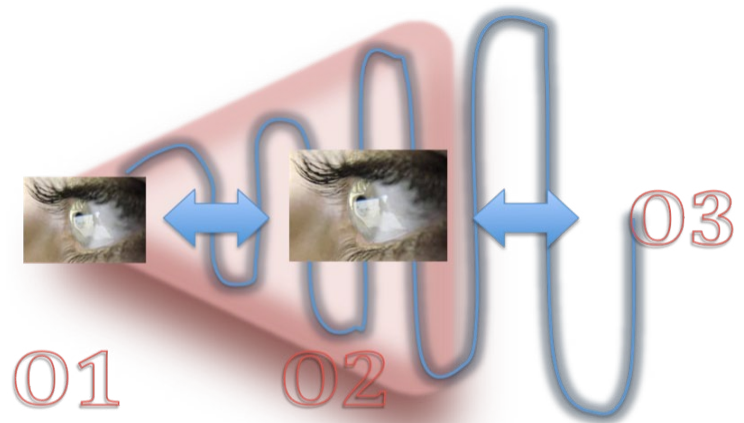
En modo de conclusión, de momento ...

“La interacción dinámica entre dos tendencias complementarias es una característica importante de los sistemas autoorganizados” nos decía Fritjof Capra, (1985, p. 462). El ser humano es un sistema autoorganizado y su capacidad de desarrollo y trascendencia se deriva precisamente de potenciar todas sus capacidades, que se manifiestan en tendencias que aunque complementarias pueden ser percibidas como opuestas.

Una práctica regular y sistemática de la oscilación contribuirá a ensanchar, ampliar, desarrollar nuestra capacidad natural de percepción y nuestras facultades de interpretación

y de integración, enriqueciendo así de manera ilimitada nuestro “campo de lo posible” Porque se trata más de una ampliación que de una transformación.

Ciertamente, esa expansión de nuestra conciencia puede traernos momentos de desconcierto, incluso de preocupación. Recordemos entonces las palabras de Abraham Maslow “la diferencia entre la persona disminuida que anhela con melancolía la plena humanidad, pero que nunca se atreve a realizarla, y la persona liberada que se desarrolla caminando hacia su destino es simplemente la diferencia entre el miedo y el valor” (1998, p.88)



Aprender a oscilar no es más que emprender un camino personal, antes de pretender, quizás un día, acompañar a las personas hacia su plena humanidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Berne, E. (1980/1972): ¿Qué dice Ud. después de decir Hola?. Barcelona, Grijalbo
- Campbell, J. (2006/1949): El héroe de las mil caras. Psicoanálisis del mito. México, Fondo de Cultura Económica
- Capra, F. (1985/1982): El punto crucial. Barcelona, Integral
- Casado, L.; Prat, T. (2007): Conflict Mentoring. Barcelona, Bresca Editorial
- Corbí, M; Métodos de silenciamiento. Cetr editorial
- Csikszentmihalyi, M. (2007/1990): Fluir (Flow); Kairós
- Hock, D; Birth of the Chaordic Age (2005)
- Martin, Consuelo; El Arte de la contemplación (la aventura de vivir con lucidez); Gaia Ediciones, (2007)
- Maslow, A. (1998/1996): Visiones del futuro. Barcelona, Kairós
- Maslow, A. (1973/1968): El hombre autorrealizado. Barcelona, Kairós
- Pániker, S. (2008): Asimetrías. Apuntes para sobrevivir en la era de la incertidumbre. Barcelona, Random House Mondadori.
- Wilber, K. (1985/1979). La conciencia sin fronteras. Kairós

