

“INTUICION CREATIVA y PREPARACION a la IMPROVISACIÓN”

IMAGINACION. EL PODER DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACION

IX Congreso Internacional de Administración

“Talento, Imaginación y Valores”

La gestión y las personas en tiempos difíciles

XVI Congreso de Administración del MERCOSUR
(CONAMERCO)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009

Dra. Marcela Liliana CONTI

Dr. Amado Jesús José GIGANTI

SUMARIO

**Eco Interior Hacia y Desde el Exterior
Resonancia entre la acción y la actividad en la organización**

CÓMO NOS PRESENTAMOS – CÓMO NOS CONOCEMOS

Ingravidez provocada – Efecto expansivo

En el Hombre, como en la Naturaleza

Aprender haciendo – hacer jugando – jugar creando

Creación en el arte y creación en la vida

Nuevos Modelos – Nuevos Paradigmas

EL SONIDO DE LAS EMOCIONES

AUTOCONCIENTIZACION

AUTOGESTIÓN

Estrés Bueno y Malo

El dominio personal como disciplina básica

MyM = Modelos Mentales

CONCIENCIA SOCIAL

GESTIÓN DE LAS RELACIONES

Visión positiva y Visión negativa

Aprendizaje en Equipo

Convertirse en un ser Resonante

Las organizaciones emocionalmente inteligentes

BIBLIOGRAFIA

RESUMEN

Eco Interior Hacia y Desde el Exterior

Resonancia entre la acción y la actividad en la organización

A mi entender los seres humanos tenemos dos aspectos internos que se encuentran en constante movimiento, o bien que generan constante movimiento...

Son una bipolaridad como el blanco y el negro, una imagen y su sombra, la luz y la oscuridad, el uno y el cero, como en los sanitarios: Libre u Ocupado...

De hecho, todos los procesos de elección de cada persona, se mueven con esa pendularidad o en ese "sube y baja", donde las decisiones se generan.

Podemos continuar elucubrando, desde ese "sube y baja" en el que se encuentran lo positivo de un lado y lo negativo del otro. Se podrá pensar que todo es cuestión de peso y que, lo que más pesa es lo que maneja la situación, puede ser, no lo niego. Pero tenemos que tener en cuenta que el pivote, el punto central donde se apoya esa tabla recta que en sus extremos soporta a cada uno de nuestros aspectos, tiene una importancia suprema.

Recordemos por ejemplo la palanca con la que moveríamos el mundo..., la clave de la misma no está en el peso de un extremo en particular, sino en la ubicación más cercana del pivote a uno de ellos y por lógica, más alejada del otro, creando una situación desventajosa para el que se encuentra más próximo.

De esta forma tenemos que pensar que la fuerza o el peso, pueden tener una distribución diferente de su valor absoluto, pero el pivote lo relativiza y puede convertir un extremo con 100 veces más peso que el otro, como una pluma frente un pedazo de plomo.

Deberíamos ahora tratar de discernir qué es lo que en realidad representa ese pivote, que de estar centralizado equilibraría tanto a los extremos que, la relación entre ambos estaría dada exclusivamente por sus propios pesos.

Pero no es fácil, ya que el pivote no es el contexto. Tampoco es el pasado ni las experiencias vividas. Menos los conocimientos, ni los miedos. Tampoco las competencias. Ahora deberíamos preguntarnos si es un conjunto de cosas, o mejor dicho de sentimientos, o aún de emociones que surgen, no sólo de estímulos externos sino de reflejos internos, por lo cual lo que a uno le da miedo al otro le genera ternura, a un tercero lástima y a un cuarto bronca... quintos y sextos o "n" sensaciones y siguen indefinidamente.

Recordando a William Shakespeare, tengamos en cuenta que decía: "de todos los conocimientos posibles el más sabio y útil es conocerse a sí mismo"

La clave para gestionar a otros de manera efectiva es, manejarse a uno mismo primero. Cuanto más conoces de ti mismo, más puedes relacionarte con los demás desde una posición de confianza, seguridad y fortaleza.

CÓMO NOS PRESENTAMOS – CÓMO NOS CONOCEMOS

Aprovechemos este instante para llevar la atención a lo profundo de nuestro organismo. Estemos atentos a las sensaciones del cuerpo, registremos qué sentimos. Tratemos de ser sólo testigos de las mismas, sin intentar modificarlas. Observémoslas. Escuchemos al cuerpo como si se tratara de una caja de resonancia. En la medida que nos sentimos totalmente presentes, traeremos imágenes de algo que realmente quisiéramos y deseáramos.

Personas, objetos, sueños, situaciones. Frente al deseo algo comienza a ejercer una fuerza de atracción, que involucra todo el ser y va adquiriendo cierta gravedad. Cierta identidad y autonomía. Pero, en determinado momento, aparece una fuerza contraria, como miedo al error y al fracaso, pareciera que aumentan la gravedad de la tierra, disminuyendo la libertad y soltura del comienzo. El mundo se enlentece, se vuelve denso y pesado.

Sucede que a las personas que tienen un "magnetismo" particular, no podemos dejar de mirarlos y escucharlos. Sus palabras tienen un peso y consistencia, este aumento de gravedad muchas veces genera fricción y cierto cambio en la velocidad de los acontecimientos. Todas estas sensaciones completamente subjetivas y psicológicas descriptas, están inundadas por conceptos de la física moderna, como gravedad, tiempo y espacio. Las fuerzas que rigen y construyen nuestro universo tienen un equivalente interno en cada ser.

Así pues, la gravedad física proviene y afecta al espacio (y tiempo) "real". Asimismo nuestra identidad ejerce la "fuerza" que mantiene las experiencias organizadas y unidas entre sí. En realidad, el recuerdo de nuestra niñez se mantiene lo suficientemente unido y relacionado al de quienes somos hoy, a lo que nos dedicamos, a nuestros deseos y temores, a recursos técnicos, a información, imágenes, etc. Existen partículas de experiencia sensorial, como "los átomos" que conforman nuestra vida. Igual que en la naturaleza, se agrupan y organizan por sus fuerzas internas.

Al nacer, comenzamos esta lenta acumulación y asimilación de vivencias. Con el tiempo se agrupan entre sí, formando experiencias, conceptos, ideas, sentimientos, juicios, etc. Cada partícula contribuye con su masa y fuerza.

La ilusión de identidad que le sirve al ser humano como herramienta de desarrollo, posibilita vivenciarse como un ser único y separado del resto, para desplegarse y actuar en el mundo. Es para cada hombre el requisito y la posibilidad de todo vínculo y de todo conocimiento, de todo choque y de todo encuentro.

El fenómeno tele, como se llama a la comunicación de afectos a distancia, se manifiesta en la vincularidad grupal como energía de atracción, rechazo e indiferencia, y da evidencia de una permanente actividad inconsciente y coconsciente de comunicación. Imprime una búsqueda de una auto-definición, que no es otra cosa que querer encontrar un sentido de cohesión y estabilidad en el caos de un universo sensorial.

Al tener todo lo que deseamos, al adherir sucesivas capas de partículas de identidad, sólo logramos acrecentar la masa total y por lo tanto la fuerza de gravedad. Más queremos, más tenemos, más deseamos. El resultado es la implosión. Un estado máximo de entropía, un símil psicológico a un agujero negro.

Utilizar estos registros corporales descriptos, como "fuerzas de gravedad", nos permite instrumentalizarlas para ponerlas a disposición del propio proceso de desarrollo y para el de un otro.

La sensación guía así planteada, deja ver las puertas que lo abren, lo liberan. Lugares donde esta sensación se amplía, se desarrolla. Donde la atmósfera se hace más liviana y menos densa. Donde el individuo se libera para recuperar su tendencia natural a expandirse. Cuando nos olvidamos de nosotros mismos, somos el universo.

Si nos imagináramos como espirales abiertos a la vida, veríamos como toda la creación, poseemos este impulso al crecimiento, al desarrollo y a la vida misma. Llamados a la expansión constante. El individuo posee en sí la capacidad y la tendencia -en algunos casos, latente,- de avanzar en la dirección de su propia madurez. En un ambiente psicológico adecuado, esta tendencia puede expresarse libremente, y deja de ser una potencialidad para convertirse en algo real. Esta tendencia se pone de manifiesto en la capacidad del individuo para comprender aquellos aspectos de su vida y de sí mismo que le provocan dolor o insatisfacción; tal comprensión se extiende más allá de su conocimiento consciente de sí mismo, para alcanzar aquellas experiencias que han quedado ocultas a causa de su naturaleza amenazadora.

De igual forma se expresa en su tendencia a reorganizar su personalidad y su relación con la vida de acuerdo con patrones considerados más maduros.

Constituye el móvil de la vida, impulso que se manifiesta en toda vida orgánica, tendencia a expresar y actualizar todas las capacidades del organismo, aumentando el valor del organismo o del sí mismo. Puede hallarse encubierta por múltiples defensas psicológicas sólidamente sedimentadas, o bien, permanecer oculta bajo elaboradas fachadas que nieguen su existencia; esperando sólo las condiciones adecuadas para liberarse y expresarse. Nacemos de un eje central y como una constelación dibujamos una caracola sobre los puntos de experiencias que nos constituyen. Tarde o temprano nos concebimos como acabados. Como adultos. Nos convencemos que hay menos que aprehender y cerramos el espiral para devenir en un círculo.

Repitiéndose a sí mismo ¿quién es? Auto-programándose. Repasando y reforzando su trayectoria, sus costumbres, sus posturas, gustos y prejuicios. Nos repetimos quienes somos. Lo que es peor, nos lo vamos creyendo. Aumentamos nuestra importancia personal. Consolidando una historia. Dirigiendo nuestros esfuerzos para volver a tener los hechos agradables que se transformaron en deseos y a evitar aquellos dolorosos que devinieron en temores. Cierra el espiral en círculo el aumento de gravedad de su centro, este aumento de fuerza gravitacional retiene con mayor poderío a sus componentes, instalándolos en órbitas en vez de servirle como eje de expansión. Como resultado produce compresión de sus partículas, reduce el aire y espacio entre sus elementos, origina rigidez y quiebre. Forjamos un paradigma a través del cual ver el mundo.

El despliegue del desarrollo de la ciencia, está determinado por los paradigmas, la subjetividad presente en la construcción de la percepción y las consecuencias de su modificación. El paradigma es el marco o cosmovisión.

Si la gravedad es excesiva, la materia se comprime bajo su propio peso. Se desata un círculo vicioso donde la materia acarrea y arrastra más materia que a su vez genera más gravedad, se cierra en un dilema, una estructura lógica cerrada de la cual es imposible salir. El círculo posee dos direcciones, que como el dilema, llevan inevitablemente al mismo lugar de comienzo.

El surgimiento de un paradigma afecta a la estructura del grupo que practica en ese campo; es un modelo o patrón aceptado. El talón de Aquiles de todas las teorías cuánticas es justamente el concepto de gravedad. La fuerza de la gravedad, según la teoría de Einstein, curva el espacio y el tiempo.

El espiral tiene las mismas dos direcciones que el círculo, a diferencia, lleva hacia dentro y hacia afuera. Incorpora dos nuevas dimensiones que le permiten moverse dentro de él, desde del interior hacia el exterior, de lo inmanente a lo trascendente, de uno al todo y viceversa. Ambivalencia constitutiva del espiral que está también presente en la estructura opuesta al dilema, el problema. La solución en la realidad externa, se toca con la interna. Igual que el laberinto, la salida tiene que ver con la entrada.

Los procesos creativos son representados como espirales o formas abiertas sinuosas. Dobles espirales han sido interpretadas como símbolos de la muerte y el renacimiento porque, en tanto se sigue la línea serpenteante hacia el interior, otra línea sale en dirección opuesta, sugiriendo a la vez el entierro en la tumba y el surgimiento del útero, como la divergencia de la vida y la muerte.

Ingravidez provocada – Efecto expansivo

Alivianar la gravedad de la atmósfera para darle espacio a la vida y su pulso por el desarrollo y la trascendencia, se manifiesta en la tendencia a la sincronización, a la organización de elementos en estructuras superadoras que habilitan. La vida que busca la vida. Se revela en forma creativa y cambiante.

La teoría de la evolución da cuenta de la gran creatividad cósmica y su esfuerzo constante por el crecimiento y el desarrollo. Las escuelas humanistas vinculan esta fuerza a lo espontáneo. Factor que le permite ir más allá de sí mismo, entrar en nuevas situaciones como llevando al organismo, estimulando y excitando todos sus órganos para modificar sus estructuras, de modo que puedan hacer frente a sus nuevas responsabilidades. Este factor es la espontaneidad. Lo espontáneo está muy emparentado con las teorías de juego.

Un rasgo importante del juego es saber que en él, y quizá sólo en él, el niño o el adulto están en libertad de ser creadores. Estados creativos y espontáneos son generadores naturales de resiliencia. Todos podemos dar cuenta por experiencia propia, de cómo conectarnos con esa capacidad creadora que nos amplía y expande.

Observamos que este proceso, para que sea beneficioso, deben cumplirse ciertas condiciones de confianza. Es por medio de la confianza e indeterminación que el individuo disminuye su gravedad. El proceso como un despojo de máscaras tomemos esta metáfora a fin de distinguir entre lo superficial y lo constitutivo.

No es de extrañarnos que desde siempre los momentos de inspiración creativa estén vinculados a la sacralidad.

El proceso creativo es un camino espiritual. Esta aventura es sobre nosotros, sobre lo profundo del individuo, sobre el compositor que todos tenemos adentro, sobre la originalidad, en el sentido no de lo que es totalmente nuevo, sino de lo que es total y originalmente nosotros mismos.

Cada lenguaje habilita capacidades expresivas específicas. Así como el francés es romántico, el alemán facilita el pensamiento filosófico o el inglés las actividades prácticas. Cada lenguaje expresivo posibilita y configura significados diversos, otorgando capacidades expresivas diferentes. La palabra cabalga sobre un desarrollo lineal y consecutivo. La música está sostenida por lo efímero de sus ondas desplegándose en el tiempo. La fotografía responde a un fragmento, a un instante de realidad eternizado. Al unirlos y articularlos en secuencias, cada lenguaje expresivo influencia a otro. Cada uno aporta su plus de significado que abre a nuevos mensajes al mismo tiempo que le permite a la persona a ir más hondo en sí mismo.

En este caso la fuerza gravitacional de los distintos individuos compensaría el espacio, aportando una tensión óptima. Así vemos lo que sucede en el individuo con su conjunto de partículas vinculadas, que conforman una identidad única, se repite en lo grupal.

Estar alerta de las propias sensaciones, es una condición básica. Escuchando al propio cuerpo como si fuera una caja de resonancia, tenemos la oportunidad de obtener toda la información necesaria. Se produce el equilibrio que se experimenta en el cuerpo, que parece surgido por azar o poderes especiales. Sincronizarse con un otro o un grupo, es muy similar a entrar en una danza, más que una visita guiada. El vínculo es un fluir natural y estar conciente de cómo actúa la gravedad sobre nuestro propio sistema de equilibrio, internalizándolo, nos permite saber dónde estamos parados.

Nos maravillamos al intuir que, lo importante no es el destino o el resultado, sino el devenir de las cosas.

En el Hombre, como en la Naturaleza

Se ha descubierto que esto también se percibe en el hombre como en la naturaleza; paradójicamente el comportamiento de cierta clase de peces que producen luz, se debe a que en la región abdominal poseen bolsitas llenas de bacterias que producen dicha luminosidad.

Esas bacterias se han logrado cultivar, pero inicialmente no producían luz.

Mientras los científicos se preguntaban qué cosa era la que faltaba en el medio del cultivo, las bacterias siguieron creciendo generando un medio suficientemente rico y abundante, y un día empezaron a producir luz.

¿Qué sucedió? Necesitaban una cierta densidad de población, una medida de quantum para empezar a producir luz. Ese misterio que al principio pareció sorprendente, se aclaró al ver que cada una de las bacterias emitía una cierta sustancia que le transmitía a otra bacteria que estaba cerca y así, sucesivamente, se iban enriqueciendo en esa sustancia y cuando llegaban a una concentración dada, entonces informaban a su sistema genético para que empezara a producir el otro sistema enzimático necesario para generar luz.

Hoy se conocen infinidad de esos sistemas, por ejemplo hay bacterias que tienen flagelos, o sea capacidad para nadar y llega un momento en que no nadan más, se asientan en la pared del recipiente en el que están, si tiene propiedades adecuadas, y después de cierto tiempo se desprenden de la pared y vuelven a nadar.

Es también otra medida de quantum, liberan sustancias que les informan: ahora hay que asentarse y empezar a producir, por ejemplo, exopolisacaridos que les permiten adherirse; ahora ya la comida está escasa, hay que irse, entonces la orden es producir flagelos, por tanto activan sus sistemas y se van, buscando un lugar mejor. Es decir, existe un efecto resonante, un efecto colaborador..., en palabras griegas "syn ergos"... una obra en conjunto.

Estos son ejemplos fantásticos de lo que se denomina campos mórficos, una suerte de interacción entre campos de probabilidad que se superponen y se van eliminando entre ellos hasta que se da uno correcto.

Son hábitos de la naturaleza y la repetición de lo similar sobre otro igual, generan efectos evolutivos de los campos morfogénicos, como la sincronización, y la resonancia mórfica.

Aprender haciendo – hacer jugando – jugar creando

La creatividad es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad y luego, originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Consiste en concientizar aquellos recursos que están en nuestro subconsciente, y que al ser revelados resultan nuevos a la mente, implica esfuerzos, energía, estimulación de la curiosidad y desarrollo de la confianza en uno mismo.

De igual forma conjeturar es, aprender mediante el descubrimiento, el pensamiento o por intuición antes que por reflejo, buscar alternativas, elegir, descubrir las propias aptitudes.

Ser creativo implica tener capacidad para la innovación, para afrontar el cambio. Ser libre, independiente, no conservador; intentar que el pasado no influya al punto de anular iniciativas y a la vez implica reformular nuestro pasado para que enriquezca el presente. El hombre tiene capacidad para inventar, cualidad que le es única a su especie, ya que no existe en todo el resto del mundo vivo del planeta otro ser con igual condición. Se pone de manifiesto a partir del mecanismo de estímulo que constituye la creatividad; permite desarrollar una actitud adecuada para producir hechos novedosos, y se manifiesta de dos maneras contrapuestas pero a la vez complementarias: la invención y la creación.

Nuestra creatividad trabaja en base a hechos desconocidos en su combinación o formato final, pero con componentes ya existentes y cuyo uso o conocimiento se daba por separado. La originalidad es mayor cuando responde a algo inédito; constituye un descubrimiento y son ciertamente complementarias.

Hombres y mujeres se miden por sus ideas, ya sean renovadoras, revolucionarias y traducidas a la acción. Hay factores que los llevan a inventar constantemente nuevas formas tecnológicas, científicas o empresarias para producir cambios y/o mejoras en nuestra civilización. Tanto el azar, como la insatisfacción, la adaptación al medio, el espíritu de perfección, la curiosidad, el interés y hasta la obligación. Todos, puntos de partida a motivaciones surgidas tanto del campo cotidiano de la vida como del mundo filosófico del espíritu -, se oponen a lo convencional.

Se reconoce la creatividad cuando se es capaz de resolver problemas de una manera innovadora; ver la otra cara de las cosas, usando el pensamiento lateral que se ocupa de los conceptos y las percepciones, complementa u opone el camino de la lógica. Hay que estar libre de condicionamientos, de tradición y de historia. Esa libertad hay que conducirla con técnicas y estrategias para que la "idea nueva" pueda ser aplicable.

Creación en el arte y creación en la vida

El valor de la improvisación como creación constante en el arte no es sólo para artistas, y cómo la creatividad está en los ojos del que mira.

Abordar la creatividad y el trasfondo espiritual del arte pensando en la vida.

La improvisación es una manera privilegiada de hacer arte, pero más que eso es un paradigma para la creatividad humana. Si estuviéramos conversando con alguien que nunca hablamos antes, estaríamos manteniendo una conversación lúcida. Si volvemos a hablar en el futuro, tendremos otra conversación totalmente distinta a esa. Todos improvisamos a cada momento en nuestras vidas, actuamos espontáneamente, sin guión, y lo hacemos con éxito.

La improvisación no se limita al ámbito artístico, es inherente a la vida.

La mejor forma de crear algo magnífico es simplemente intentar ser uno mismo y divertirse con lo que está haciendo. Hay una continuidad entre la vida cotidiana y las producciones del arte y la ciencia. Del ejemplo de la conversación: cuando las personas conversan, le imprimen su estilo único e identificable a lo que dicen, de la misma manera que lo hace un músico o artista en su obra.

Los pequeños gestos cotidianos - la forma en que uno le habla a su familia, la entonación con la que canta...- son la contribución esencial de cada uno a la raza humana. Si uno no hace esas cosas de esa manera, nadie más las hará.

Uno de los errores que cometen las personas, es pensar que hacer arte siempre equivale a ser original. Hay muchos que se llaman artistas simplemente porque hacen cosas diferentes o que no se han hecho antes. Pero lo que significa ser original es hacer las cosas desde el origen, desde el lugar más propio y genuino.

Las mejores películas y obras de arte conmueven justamente porque todas las personas que las ven, han vivido las emociones o los pensamientos que describen y se identifican con ellas. Puede haber una mirada diferente, pero no se debe buscar adrede la diferencia. Si uno está buscando ser diferente o ser convencional o acomodar las exigencias del mercado, entonces no está siendo genuino, y su obra no será original. O sea, no vendrá de su origen.

Copiar a los maestros y encontrar tantos maestros como uno pueda, es ideal. Y a través de copiar a muchos, uno va encontrando aspectos de esos maestros que resuenan con la propia personalidad, y entonces los incorpora a su propia técnica. Por supuesto, si uno se limita a copiar para siempre, eso no es arte. Pero uno se convierte en quien es, a través de las influencias que tiene, de los objetos culturales que ha amado y lo han tocado. Así descubrimos quiénes somos.

El juego humano como el juego de los dioses es el que crea y destruye mundos, el de la vida, la muerte y el renacimiento. Es un juego mágico, que se produce cuando uno improvisa y se entrega como un chico a lo que sea que está haciendo. Es un sentimiento libre y profundo. Significa amor, afecto, vínculo.

Puede producirse en cualquier momento, por ejemplo mirar a través de una ventana y ver un edificio con ventanas y balcones, y en un balcón una soga con ropa colgada. Usted puede ver simplemente ese edificio con esas ventanas y esos balcones, o ver la historia que hay detrás de esas ventanas, de la gente que vive en esos departamentos, de la línea genética ancestral que llevó hasta ellos.

Puede mirar esa soga con ropa colgada y preguntarse de quién es esa ropa; de dónde provino la soga; de qué bosque se extrajeron las fibras que la compone.

Y qué va a pasar en el futuro con esas personas y esas ropas y esa soga...qué huella dejarán en el universo.

Entonces, al mirar esas ventanas y esa soga, se está mirando la historia del universo entero, y sus interconexiones.

Con relación a la creatividad se parte en estar mirando las transformaciones de la tierra, de las moléculas del cemento y vidrio y los átomos del cielo, y está viendo el flujo continuo de la materia, la forma, la energía, las ideas.

Esta mirando, en efecto, la creatividad del universo. Este es poder del universo, y se lo puede ver desde donde uno esté en cada momento.

Desde lo individual, al haber presenciado, a través de la ventana, esta vasta transformación de materia y energía que involucra a personas, animales e ideas, el universo propio también se agranda, porque se agranda la percepción que uno tiene de él.

Uno empieza a ver una parte de ese fluir infinito de energía, y se pregunta qué se puede hacer con ella.

Funciona para todos los ámbitos y actividades, hablo de abogados, contadores, médicos que pueden desplegar su creatividad viendo a sus pacientes o clientes como personas individuales, y alejándose de los libros y las teorías, para pensar como ayudar a cada persona individual de la mejor manera posible.

Se omite la creatividad muchas veces, ya que las personas incurren en toda clase de tics y gestos de nerviosismo para evitar el vacío interior.

O miran tele, o comen, o hacen cualquier cosa antes que permanecer diez minutos en silencio. Pero el único lugar posible para la creación es el silencio.

De otro modo, cómo podría uno escuchar lo que pasa por dentro...

Es el vacío del que hablan los budistas. La naturaleza del universo es estar vacío de existencia inherente. Esto significa que nada existe por sí mismo, todo existe en relación con lo demás. Pero vivimos bajo la ilusión de que las cosas tienen existencia independiente. Y nosotros también.

Los chicos son mucho más libres. Un chico concentrado en su juego no recuerda ni que día ni que hora es, ni quien es él mismo. Se funde con su actividad y con el universo.

Los adultos deberíamos imitar a los chicos y en un espacio cualquiera hacer algo simple que nos ayude, designar un lugar y tiempo (aunque sea un ratito y en la mesa de la cocina) para permitirse crear, con el medio que a uno se le ocurra.

Nuevos Modelos – Nuevos Paradigmas

Existen nuevos modelos de pensamiento, nuevos paradigmas, maneras de pensar, que provienen de la física de este tiempo, donde el universo ya no es concebido como una máquina predecible y de compartimentos fragmentados, sino como un tejido dinámico de acontecimientos interrelacionados, interdependientes, de nexos y pautas, de complejidades crecientes.

Para poder entender bien esto, hay que ir más allá de las viejas formas de mirar el mundo, esto mismo sucede también con la manera de interpretar el comportamiento organizacional y humano.

La sincronicidad, por ejemplo, es un evento que sucede fuera del tiempo y del espacio como en otra dimensión y presupone un significado que es a priori, de la conciencia humana, en este orden de ideas nos encontramos con que los últimos descubrimientos de la neurología moderna nos lleva a hablar de la inteligencia emocional, es decir de qué manera el sistema límbico, también llamado cerebro emocional, influye en nuestras vidas y porque el estado de ánimo de los líderes por ejemplo, tiene un efecto tan profundo en las personas que los rodean: produciendo también el fenómeno llamado Resonancia.

A diferencia de otros sistemas del cuerpo humano el sistema límbico – también llamado cerebro emocional– es un sistema abierto, lo cual significa que se halla condicionado externamente y es por ello que nuestra estabilidad emocional depende, en parte, de las relaciones que establezcamos con los demás.

Las señales que este sistema transmite al resto del cuerpo son capaces de modificar la tasa hormonal, las funciones cardiovasculares, el ciclo del sueño y hasta el sistema inmunológico de otra persona. Es esta interrelación fisiológica la que afecta todas las dimensiones de nuestra vida social, y hace que podamos sintonizar automáticamente nuestras emociones con la de las personas con quien nos hallamos.

La investigación ha demostrado que al comienzo de una determinada interacción los ritmos corporales de los implicados son diferentes pero al cabo de unos minutos acaban sincronizándose. Este fenómeno se denomina mirroring o contagio emocional y se halla presente tanto en situaciones conflictivas como en las placenteras aun cuando las personas, estando próximas no mantengan contacto verbal.

Este mecanismo hace que los líderes emocionales operen como una suerte de focos de atracción limbitos ejerciendo una poderosa influencia sobre el cerebro emocional de sus seguidores, es por eso que resulta tan importante que en esta nueva era los líderes manejen y expresen sus emociones con maestría.

Existen emociones básicas que son la alegría, la tristeza, el enojo el miedo y el asombro (no sé si vale ahondar en este punto) cada una de ellas en función del tratamiento que le demos desemboca en un estado de ánimo, que pueden ser positivos o negativos.

Las emociones negativas, especialmente el enfado, la ansiedad y la sensación de inutilidad, monopolizan la atención y dificultan el trabajo, más allá de cierto nivel la ansiedad y la preocupación, acaban menoscabando seriamente las capacidades mentales.

La ansiedad, una de las emociones más comunes, pero no por eso menos peligrosa, no sólo erosiona las capacidades mentales, sino que también disminuye la inteligencia emocional, ya que, las personas angustiadas tienen más dificultades en interpretar adecuadamente las emociones de los demás.

Por el contrario las investigaciones recientes han demostrado que los estados de ánimos positivos ayudan a percibir más favorablemente los hechos y a las personas, esto nos permite tener un mayor grado de conciencia de los recursos disponibles para el logro de los objetivos.

Es apreciado en los últimos ensayos de la neurociencia que, la risa y la broma oportuna estimulan la creatividad, abren vías de comunicación y consolidan la conexión de comunicación y confianza convirtiendo el trabajo en algo mucho más agradable, reflejado en una mejor calidad de vida que a su vez retroalimenta un círculo virtuoso de bienestar.

En esto interviene la capacidad del líder para inducir estados de ánimos positivos y cooperativos que resultan fundamentales para determinar el éxito de un grupo de trabajo.

Existen investigaciones que sostienen que el clima emocional da cuenta de entre el 20 y 30 por ciento del rendimiento y dicho clima depende entre un 50 a un 70 por ciento de las acciones del líder. Es él quien pone las condiciones que determina directamente la capacidad de las personas para responder positivamente al trabajo.

El eje fundamental de la inteligencia emocional es el conocimiento de uno mismo, estar consiente de cuales son nuestras fortalezas y debilidades, aprender a identificar nuestros estados de ánimos y la influencia que estos pueden llegar a tener en nuestro comportamiento, si no somos capaces de lograr esto, difícilmente podremos controlar nuestras reacciones y utilizarlas productivamente.

Nos impedirá poder comprender bien, el comportamiento de quienes nos rodean, identificar sus sentimientos y emociones, ni actuar con efectividad en nuestras relaciones interpersonales, todo lo cual resulta esencial al líder.

Dentro del mismo campo tenemos también como parte del conocimiento de uno mismo, la auto-evaluación, porque muchas de las actitudes que deben auto-conocerse requieren la utilización de instrumentos en los que debemos evaluar cómo estamos.

Se suelen utilizar frases de personajes celebres como fin de enfatizar la importancia del auto-conocimiento, entre las que se destaca como ejemplificativa y didáctica la de Einstein al decir “Conocer bien a los otros es inteligente, conocerse bien a si mismo es sabiduría”.

Es evidente que conocerse a uno mismo es la tarea más difícil, porque pone en juego directamente nuestra racionalidad, pero también nuestros miedos y pasiones. Si uno consigue conocerse a fondo a sí mismo, sabrá comprender a los demás y la realidad que los rodea.

EL SONIDO DE LAS EMOCIONES

Nuestras emociones nos proporcionan información valiosa sobre nosotros mismos, sobre otras personas y sobre determinadas situaciones.

Todos alguna vez, hemos descargado nuestro mal humor sobre algún colaborador, socio o compañero de trabajo. Pero de prestarle atención a este hecho, que en muchas oportunidades se transforma en normal y cotidiano, podríamos haber descubierto que nos sentíamos abrumados por el trabajo.

Sabiendo escuchar la información que nos proporcionan nuestras emociones, podríamos modificar nuestra conducta y pensamiento con el fin de transformar las situaciones, como en el caso del ataque de cólera, que lo evitaríamos si instrumentamos los medios para aliviar la carga de trabajo que nos provoca esa emocionalidad.

La clave de todo esto está en utilizar las emociones en forma inteligente que es lo que se expresa con la inteligencia emocional, hacer deliberadamente que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a manejar nuestras conductas y nuestros pensamientos para obtener mejores resultados, es herramienta fundamental para quien se desempeña en grupo.

La inteligencia emocional se puede desarrollar y aumentar, no se trata de una cualidad que se posee o no se posee.

Para comprenderla y llevarla a la práctica, se han determinado cuatro dominios, dos corresponden al individual (autoconcientización y autogestión) y dos al social o relacional (conciencia social y gestión de las relaciones).

AUTOCONCIENTIZACION

La autoconcientización es ser consciente de las propias emociones y reconocer su impacto, utilizando las sensaciones viscerales como guía para la toma de decisiones.

Esto implica una valoración adecuada de uno mismo, que no es más que conocer nuestras fortalezas y debilidades.

Lo que genera confianza y seguridad en nosotros mismos y en nuestra capacidad.

Después del autoconocimiento, la segunda aptitud (destreza, competencia o habilidad) es el auto control, autodominio, autorregulación.

AUTOGESTIÓN

La autogestión implica el manejo emocional y la capacidad de orientar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. Se trabaja desde la transparencia con sinceridad e integridad y responsabilidad. Es necesaria la flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presentan.

De este modo se logra llegar al objetivo propuesto o replantearlo por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.

Actuar con iniciativa sin dilatar ni postergar, accionando con prontitud cuando se presenta la ocasión.

Y desde luego sin olvidarnos de sentir y transmitir el entusiasmo necesario que implica la visión optimista de un objetivo.

La conciencia del efecto de nuestras emociones sobre lo que hacemos, es una actitud sensitiva fundamental. Si nos falta, somos vulnerables a emociones desbocadas que pueden desviarnos. Esa conciencia es nuestro norte, para afirmar todo tipo de desempeño, tanto en el campo laboral, como social, manejando nuestros sentimientos rebeldes con energía, manteniéndonos motivados, captando debidamente los sentimientos de quienes nos rodean y desarrollando habilidades sociales respecto al trabajo y nuestros vínculos en general. Es esencial para el desarrollo del liderazgo.

Las personas que no reconocen sus sentimientos se encuentran en tremenda desventaja, en cierto sentido son analfabetos emocionales ajenos a un reino de realidad, que es crucial para triunfar en la vida vista como un todo.

El auto-conocimiento ofrece un timón seguro para sostener nuestras decisiones laborales en armonía con nuestros valores más profundos.

Sócrates respecto al autocontrol, reflexiona: "Sabio es, quien sabe controlarse. Conoce tus debilidades, para aprender a dominarlas."

El control de la emociones no quiere decir reprimirlas, significa comprenderlas y, luego utilizar esta comprensión para transformar las situaciones en nuestro beneficio.

Las personas que demuestran autodominio, manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras, se mantienen compuestas, positivas e imperturbables, aun en momentos difíciles. Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

En nuestra vida laboral se da la paradoja que, la misma situación puede ser una amenaza devastadora para una persona, mientras que para otra puede ser un desafío vigorizante. Con los debidos recursos emocionales, lo que parece amenazador, se puede transformar en un desafío para enfrentarlo con energía y hasta con entusiasmo.

Si nos detenemos a observar personajes mundiales como Gandhi, Jesús, King, Mandela, y otros más, detectaríamos que los pilares fundamentales en que se sostiene el líder, son el carácter y el talento puestos a prueba en los momentos duros y difíciles. La adversidad les ha servido a toda esta gente, de apalancamiento para crecer en lo profesional, pero fundamentalmente en lo humano, y cómo pudieron enfrentarla de forma tal, que no sólo les permitió sortearla, sino también salir fortalecidos.

Podemos inferir que las situaciones más adversas y las circunstancias límites, pueden llegar a ser una maestra muy exigente, pero radical en su energía y esto no se da sino con el manejo de nuestras emociones.

Estrés Bueno y Malo

Existe una crucial diferencia en la función cerebral, frente al estrés bueno que motiva y moviliza, en relación al estrés malo que amenaza, abruma y paraliza.

Las personas que actúan a partir del dicho estrés positivo, muestran confiabilidad, actúan éticamente y están por encima de todo reproche. Inspiran confianza por ser auténticas. Admiten sus propios errores y enfrentan a otros que actúan faltos de ética.

Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas. Tienen escrúpulos que los demuestran, cumpliendo con sus compromisos y promesas, siendo responsables de satisfacer los objetivos.

Pero estas cualidades deben darse con empatía y respeto por los demás, en dominio social, de lo contrario podría conducir a desaciertos, es decir caer en una crítica desmedida.

Se tiene que saber manejar con desenvoltura en las múltiples exigencias y nuevas prioridades. Adaptar las reacciones y tácticas a las circunstancias cambiantes, ser flexible en la visión de los hechos.

Respecto a la innovación, podemos decir que mantiene la búsqueda de nuevas ideas de muchas fuentes diferentes, hallando soluciones originales para los problemas, generando y adoptando perspectivas novedosas, aceptando los riesgos.

Analizando el impacto de estos comportamientos en diferentes empresas, se puede concluir, que una organización se reinventa a sí misma, cuando pone en tela de juicio sus supuestos, visiones, estrategias e identidades básicas.

Pero comúnmente la gente, se apega emocionalmente a los elementos de su vida laboral, lo cual dificulta los cambios corriendo el riesgo de caer en las llamadas rutinas defensivas, que son barreras de resistencia utilizadas tanto por las organizaciones como por las personas, para justificar su resistencia al cambio, ya que esto les provoca incertidumbre y malestar, por lo tanto tratan que parezca que todo cambia, para que en realidad no cambie nada.

Es la inconsistencia existente entre lo que se dice y lo que se hace, la principal consecuencia del uso de estas prácticas es la erosión que las mismas provocan en las organizaciones como a las personas.

Las empresas que adolecen de esquizofrenia organizacional tienen códigos de conducta contradictorios, paradójicos e incongruentes. Ejemplo de ello se puede observar en las situaciones de relación entre subordinados y sus superiores.

Las rutinas defensivas organizacionales, son las estrategias que evitan que las personas, o los grupos, se sientan expuestos a la vergüenza, sean responsables de la inconsistencia entre sus palabras y sus acciones, son estrategias auto-protectoras del modo de control unilateral, tendientes a entorpecer el aprendizaje que se necesita naturalmente para afrontar cualquier cambio, e intentan reafirmar la seguridad personal, mientras hunden a la organización en una espiral de auto-destrucción, el cual absorbe también a quienes las aplican.

Vinculando el punto anterior con el pensamiento sistémico o visión holística de las organizaciones, que esta basado en la dinámica de sistemas y es altamente conceptual, el cual entiende los asuntos empresariales mirando los sistemas en términos de tipos particulares de ciclos o arquetipos, e incluyendo modelos sistémicos explícitos de los asuntos complejos.

Llegamos a un marco conceptual cuya esencia pretende producir un cambio de enfoque (Metanoia), que nos ayuda, por un lado ver interrelaciones entre las partes más que cadenas lineales de causas y efectos, visualizando los procesos de cambio más que fotografías estáticas.

Su práctica comienza con el concepto de retroalimentación (feedback), un concepto que nos muestra cómo las acciones pueden tanto reforzarse como contrarrestarse (o balancear) entre ellas.

Otro cambio en esta línea de pensamiento es el llamado Dominio Personal, que no es tan novedoso como parece ya que aplicado en la época más antigua por Sócrates (año 471 y 399 a.C.). Educado con sofistas, de los cuales fue posteriormente muy crítico. Dialogaba en el Ágora, el mismo escenario del comercio de esclavos, tuvo discípulos sabios y filósofos como Platón, uno de ellos.

Hoy recuperamos el diálogo socrático, dicho aprendizaje consiste en preguntar y prepararse para una vida examinada. Partiendo del diálogo presencial e impulsor de la conversación genuina. Aquí es dónde puede considerarse precursor del conocimiento de uno mismo.

Pero una de las críticas a los sofistas era que éstos hacían discurso y preguntas preparadas, cuando él quería se hicieran preguntas genuinas. Por ejemplo, cuando va con Aristodemo a casa de Agatón y le dice "yendo los dos juntos, en el camino, ya pensaremos lo que hay que decir".

Urge a desvelar la ignorancia oculta en la aparente sabiduría y exhorta a todos al examen de sí mismos y al dominio personal, del cual es el impulsor. Dice que: "Nadie puede confiar en alguien que no se auto domine"

El dominio personal como disciplina básica

La expansión del dominio personal, creará los resultados que más importan. Ve la vida como una tarea creativa, como un artista aborda una obra de arte o un deportista de élite, la preparación de un campeonato del mundo. Se hace consagrándose a un autoentrenamiento incesante, a un aprendizaje continuo.

Las personas con alto nivel de dominio personal expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan, su futuro deseado, sus objetivos prioritarios.

Lo extraordinario, aunque no lo tengamos en cuenta, es que esta visión sólo depende de uno mismo. Tenemos el poder de reivindicar, cambiar o ampliar nuestra visión y, por tanto, nuestro futuro deseado.

Si nos encontráramos en una encrucijada, podríamos olvidar el pasado y transformarnos en quién quisiéramos ser. Al actuar creativamente, pensamos y sentimos como la persona que deseamos convertirnos, lo que significa que llegaremos a serlo.

Dominio personal, es abordar la vida de manera creativa. En lenguaje coloquial la palabra dominio sugiere la dominación de personas o cosas. Concepto que no tiene nada que ver con el significado que le damos en este trabajo.

Entendemos que dominio también tiene un sentido de nivel de habilidad, la de un maestro artesano, un artista, un deportista, que tiene un dominio especial sobre su actividad. Se manifiesta en el resultado de su trabajo sin que ejerza ninguna dominación sobre sus materiales, personas ni cosas.

El dominio propio es la disciplina básica de la creatividad y el expandirla debería ser la finalidad a lograr por uno mismo. Conduce a una sensación de conectividad especial que produce una visión más amplia de la identidad y del futuro.

A medida que una persona adquiere un mayor nivel de dominio propio, entiende mejor los sistemas en que vive y, a medida que comprende con mayor claridad las presiones operantes, desarrolla de manera natural más comprensión y empatía. Así como un artista llega a dominar un arte mediante un aprendizaje y práctica continua, de esta forma uno puede expandir permanentemente su dominio propio.

Es un proceso de realimentación.

Es una disciplina que se integra en la persona y puede durar toda la vida. Las personas con alto nivel de dominio personal son muy conscientes de su ignorancia, de sus errores, su incompetencia, y, también, de sus zonas de crecimiento. Aunque parece una contradicción, sienten una gran confianza en sí mismas, tienen un sentido especial de la visión, la transforman progresivamente en vocación. Ven la realidad actual como un aliado y no como un enemigo. Aprenden a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirse.

El modo más eficaz para gobernar el cambio con éxito es crearlo.

Verlo como una oportunidad en lugar de una amenaza. Sentirlo conectado con otras personas y con la vida misma. De esta forma se pasa a ser parte de un proceso creativo más amplio, en el cual se puede influir sin controlarlo.

La esencia del dominio personal es saber continuamente lo que es importante para nosotros y tener conciencia clara de nuestra realidad actual.

Al dirigirnos hacia un futuro deseado es indispensable saber dónde estamos ahora. La diferencia, la brecha, entre la visión y una clara conciencia de la realidad actual genera la tensión creativa.

La tensión creativa es la fuerza que nos impulsa a reducir la brecha entre visión y realidad actual. Esta tensión creativa constituye la esencia del dominio personal si sabemos aprender a generarla y sostenerla.

La visión personal significa el futuro deseado. Un destino concreto y específico, los objetivos prioritarios. La visión nace por dentro, aunque la mayoría de las personas tienen poco sentido de su visión real.

La visión no puede comprenderse sin una idea de propósito. Propósito es similar a dirección, a vocación. La visión es concreta. El propósito abstracto.

Hemos experimentado que nada importante ocurre sin que exista una visión. A la vez, una visión sin propósito, sin vocación, es sólo una buena idea.

Es muy expresiva la exclamación de Macbeth al decir, ruido y furia que nada significan. La visión es genuina y plural. El entorno de cada uno suele influir en nuestra visión. Normalmente a la mayoría de las personas les cuesta identificar y hablar de sus visiones. Porque tenemos miedo de la brecha entre nuestra auténtica visión y la realidad.

Alguien puede querer independizarse y crear su propia empresa pero no tiene suficientes ahorros todavía. Otra, desea estudiar una carrera nueva aunque no está muy decidida, le dicen que tiene muy pocas oportunidades de trabajo.

Sus brechas les crean un estado de desaliento, llegan a temer y pensar que son fantasiosas.

Pueden decidir desecharlas o bien angustiarse.

Es muy normal que se sientan inseguros para expresar cada uno su visión. Se necesita normalmente mucho coraje para mantener visiones que no congenian con el tono general de nuestro entorno. Otras veces, porque la brecha entre visión y realidad es muy grande. Pero precisamente este coraje es el que distingue a las personas de alto nivel de dominio propio.

El proceso de toma de conciencia de la realidad actual verdadera, es fundamental para establecer las estrategias adecuadas para atraer la visión, alcanzar los objetivos y desarrollar el dominio personal.

Para identificar nuestra realidad actual hay diseñado un proceso que nos ayudará a encontrar recursos, aprender donde estamos en cada momento, cuáles son nuestros sentimientos en relación al objetivo deseado y lo que también es muy importante, lo que nos lo impide, el conflicto estructural. Hay que indagar para saber la verdad, la realidad más real posible.

Todo esto es muy importante. Nuestra realidad actual es la base de toda estrategia orientada a alcanzar nuestra visión.

La brecha es la que produce la tensión creativa, una fuente de energía creativa. Como hemos dicho, constituye la esencia del dominio personal. Integra todos los elementos de esta disciplina fundamental. La brecha determina las acciones para moverse hacia la visión.

Si contamos con una banda elástica, una banda de goma estirándola entre dos dedos, uno de cada mano, que representan el de la derecha la visión y el de la izquierda la realidad actual. Al estirarse se produce una tensión, esto genera una toma de decisión, la de su disminución o anulación. Hay dos maneras de resolverlo, acercando la realidad actual hacia la visión o la visión hacia la realidad actual. Lo que ocurra depende de ti.

La tensión creativa es uno de los principios clave del dominio personal. Sin embargo, muchas personas, especialistas, otros profesionales del comportamiento humano, consejeros, padres, todavía no han comprendido que la tensión creativa no implica ansiedad, angustia ni estrés. Es una fuerza que inicia su actuación cuando tomamos conciencia de la brecha entre la visión y la realidad actual sin ninguna sensación especial. Mucha gente cree que el proceso creativo consiste en sufrir un estado de ansiedad y estrés.

Se ha comprobado que la tensión emocional, que puede surgir, no constituye la tensión creativa, sino que esta, no produce ningún estado de este tipo. Al contrario, produce un estado creativo que cambia la tensión emocional y también otros estados.

De no entenderlo pueden disponernos a rebajar la visión. Estando insatisfechos, ante una visión, podemos sentir el impulso de aligerar la carga. El remedio es inmediato, rebajar la visión.

Ejemplos sobran para comprobar estos comentarios típicos. De esta manera es muy fácil reducir la tensión emocional pero el precio es muy caro, el abandono de tu visión, lo que realmente te importa.

MyM = Modelos Mentales

Otros elementos que tienen que ver con uno mismo, son la de los Modelos Mentales, supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes de los que tenemos poca conciencia. Trabajar con ellos supone, volver el espejo hacia adentro, aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio.

Todas las grandes ideas que fracasan no lo hacen porque las intenciones fueron débiles, o porque la voluntad flaqueó o incluso porque no existía una comprensión sistémica. Fracasan a causa de los Modelos Mentales, porque los nuevos modelos chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, la cuales nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. En realidad, los mismos hacen referencia a los anteojos por lo cuales vemos el mundo.

La necesidad de la jerarquía como es un ejemplo muy arraigado. En la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar. En la organización Inteligente, el nuevo dogma consistirá en visión, valores y modelos mentales.

Las organizaciones saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a integrantes para desarrollar los mejores modelos mentales posibles, para enfrentar toda situación.

Para ello se hace imprescindible contar con gente que pueda desarrollar el manejo de las emociones, ya que son ellas las que nos permiten controlar y proyectarnos desde otro lugar.

CONCIENCIA SOCIAL

Hemos hablado de dominios y competencia individuales pero esta se proyectan a lo social, a la actuación o aplicación de iguales conceptos dentro de las organizaciones y en este terreno nos encontramos en el campo de la inteligencia emocional.

El dominio de la competencia social, determina el modo cómo nos relacionamos con los demás, lo cual significa desarrollar conciencia social. Ello requiere de la empatía para ser capaz de interpretar como propias las emociones de los demás, comprendiendo sus puntos de vista e interesándonos activamente por las cosas que les preocupan.

La conciencia de la organización es la capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisión y políticas de la organización. Estar dispuesto a servir a los demás para reconocer y satisfacer las necesidades de nuestros colaboradores y clientes.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES

Dentro del dominio vincular se encuentra la gestión de las relaciones, que hace eje en el liderazgo inspirado, como capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.

Es influencia, es utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión.

Provocar el desarrollo de los demás, mediante la generación de sus habilidades mediante un feedback y la guía adecuada. Catalizando el cambio, lo que implica alentar, promover y encauzar hacia una nueva dirección.

Es imprescindible para una gestión de las relaciones, el manejo de resolución de conflictos, a través de la negociación.

Esto nos permite fortalecer, cultivar y atender los vínculos de la red de relaciones, base para crear la cooperación para el trabajo en equipo.

Surge la Visión Compartida que brinda concentración y energías para el aprendizaje. Se sabe que el aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, sin embargo el aprendizaje generativo sólo es posible cuando la gente se esfuerza para alcanzar algo que le concierne profundamente.

La idea del aprendizaje generativo (expandir la capacidad para crear), resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiere alcanzar de verdad.

Es imposible imaginar la mayoría de los progresos importantes de cualquier empresa sin la Visión Compartida, de modo que el concepto de visión está de moda en el pensamiento empresarial. No obstante, suele referirse a la visión que unos pocos intentan imponer al resto.

En realidad, cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la conocida formulación de la visión), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen, sino porque lo desea. Así, el aprendizaje enseña a los líderes, que es contraproducente imponer una visión, por sincera que sea.

La Visión Compartida tampoco tiene mucho que ver con metas defensivas del tipo como ser la mejor empresa, como vencer al competidor, etc. Aunque estas metas puedan ser de utilidad, rara vez despiertan la creatividad y el estímulo necesario para construir algo nuevo.

Una verdadera Visión Compartida debe ser capaz de hacer mirar hacia adentro para descubrir sus propias pautas internas de excelencia.

La Visión Compartida eleva a las personas sobre lo personal y lo mundano para modificar la relación de la gente con la compañía, ya no es la empresa de ellos sino nuestra empresa, y creando una identidad común, se logra el primer paso para que personas que profesaban desconfianza mutua, ahora comiencen a trabajar en equipo.

Hemos escuchado la expresión que, en presencia de la grandeza, la mezquindad desaparece, pero en ausencia de un gran sueño, la mezquindad prevalece.

Construcción de la visión compartida

Para su desarrollo y creación de la visión compartida, se hace necesario abandonar la noción tradicional que la visión se anuncia desde arriba o que se origina en los procesos de planificación institucionalizados de la organización. Estos procesos, muchas veces, toman forma en lo que se ha popularizado como formulación de la visión.

Asimismo se requiere captar el grado de implicación en la visión. Es raro encontrar gente comprometida con la visión. Hay algo más de gente que se alista, pero la mayoría acata la visión como si fuera un dogma.

Visión positiva y Visión negativa

La visión siempre debe construirse desde lo positivo, es decir hacia donde queremos ir o donde queremos estar, y no utilizar una actitud negativa marcando o delimitando lo que no queremos, ya que eso debilita las energías de nuestra visión (evitar la pérdida de empleo, la bancarrota, las drogas etc.).

Tengamos presente que estas visiones construidas desde posturas negativas, limitan la energía que podría utilizarse para conseguir algo nuevo que se canaliza hacia impedir algo que no deseamos. De igual forma connotan un sutil mensaje de impotencia y sólo logran convocatoria, cuando hay suficiente amenaza. Son siempre a corto plazo y se mantiene mientras la amenaza persiste.

La generación de energías fundamentales para motivar las organizaciones son el temor y la aspiración. En las visiones negativas subyace el temor, mientras que en las positivas es la aspiración. El temor puede funcionar muy bien en periodos cortos, pero la aspiración perdura como fuente continua de aprendizaje y crecimiento.

El trabajo en equipo, es otro de los elementos de fundamental importancia para las organizaciones, tiene que ver con lo social, tan mencionado pero muy pocas veces logrado.

Aprendizaje en Equipo

El trabajo en equipo comienza con el aprendizaje generado a través del diálogo, como la capacidad de los miembros para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto.

Implica también reconocer los obstáculos del aprendizaje, por ejemplo los patrones de defensa. Si no se los detecta, erosionan el aprendizaje, pero si se detectan y se les hace florecer creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

En cuanto a este pensamiento conjunto, es muy interesante conseguir el mencionado alineamiento. Es como magia. Es una sensación de difícil descripción y, por cierto, se evita mencionar. Cuando ocurre, se siente que las capacidades se agudizan. Esa sensación nos envuelve junto con los demás, incluso a terceros más o menos vinculados al grupo. Se da un nivel especial, en el que ocurren muchas cosas raras. La actividad grupal se pone en ebullición competitiva, aunque uno no se sienta competitivo, lo cual parece un milagro en sí mismo.

En el alineamiento se da una especie de resonancia o sinergia y hay menos desperdicio de energía.

Algunos describen el alineamiento como reuniones que duraban horas pero en las que las horas volaban. No recuerdan quién dijo qué, pero sabían que habían llegado a un entendimiento compartido sin tener que votar nunca, pues simplemente llegábamos a un punto en que sabíamos qué hacer.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y la del dominio personal.

El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizativo, los individuos pueden aprender todo el tiempo y sin embargo no existir aprendizaje organizativo. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para saber a través de la organización.

Existen tres dimensiones posibles a considerar de forma estratégica, como el pensar agudamente sobre problemas complejos, aprendiendo a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.

Asimismo provocar una acción innovadora y coordinada, que el equipo traduce en un ímpetu operativo donde cada miembro permanece consciente de los demás y actúa de manera que complementa los actos de los otros.

Añade la posibilidad del rol de los miembros del equipo en otros equipos. La mayoría de los actos de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros equipos.

Además hay que conocer las barreras que impiden este trabajo. Entre se destacan las mencionadas rutinas defensivas, modos habituales de interactuar que nos protegen de la amenaza o del embarazo, pero nos impiden aprender.

Convertirse en un ser Resonante

Si bien las personas pueden diferir en el nivel de partida, en el desarrollo de distintas habilidades, todos pueden aprender a manejarlas. Para ello se requiere de esfuerzo, motivación y compromiso.

El desarrollo de estas habilidades requiere de un tipo de aprendizaje diferente del que precisa el cerebro pensante, porque la reeducación del cerebro emocional implica abundante práctica y mucha repetición.

El modelo que se propone en este caso es en modelo autodirigido, que atraviesa diferentes fases produciendo descubrimientos. Sirve para efectuar cambios necesarios en las competencias de la inteligencia emocional.

Se toma conciencia de la visión ideal de si mismo, conectarse con los propios sueños. Decirnos, qué queremos ser.

Luego descubrir quién esta siendo uno ahora. Detectando cuales son sus fortalezas y debilidades, cómo lo ven los demás y cuáles son sus creencias más profundas.

Poder elaborar una agenda detallada de aprendizaje, que sirva para desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades. Establecer objetivos basados en fortalezas.

Ejercitar las nuevas habilidades del liderazgo, trazadas en la agenda.

Tener conciencia que para poder llevar a cabo las acciones de las fases anteriores, necesito de los demás y en ese sentido desarrollar relaciones personales de apoyo social, que posibiliten el cambio.

Las organizaciones emocionalmente inteligentes

Una organización emocionalmente inteligente es la entidad convencida y orgullosa de sus capacidades, que reconoce sus puntos fuertes y débiles, y que sabe convivir con el nivel de tensión adecuado para mantener su posición competitiva, sin menoscabo de la salud individual de sus miembros y de la salud de sus relaciones interpersonales como colectivas, y esto es una de las mayores responsabilidades del líder.

De él depende que una organización identifique su realidad emocional, articule su visión individual a visión compartida y contribuya a que sus integrantes descubran el papel que les corresponde, en el aprendizaje en equipo

BIBLIOGRAFIA

- Bohm, D (2008) La Totalidad y el Orden Implicado, Buenos Aires: Kairos
- Chris Argyris (1993) Cómo vencer las barreras organizacionales Madrid: Díaz Santos S.A.
- Doczi, G (1996) El poder de los límites: Proporciones armónicas en la naturaleza, el arte y la arquitectura, Buenos Aires: Troquel
- Drucker, P (1960) Fronteras del futuro, Buenos Aires: Agora
- Goleman D.(2002) El líder resonante crea más, Barcelona: Debolsillo
- Jaworski, J (2005) Sincronicidad, Barcelona; Herder
- Kofman, F (2001) Metamanagement, la nueva conciencia en los negocios, Buenos Aires: Granica
- Kofman, F (2004) Metamanagement, Buenos Aires: Granica
- Kofman, F (2008) La Empresa Consciente, Buenos Aires: Aguilar
- Nachmanovitch, S (1990) Free Play, la improvisación en la vida y en el arte, Buenos Aires: Paidós
- SENGE, P (1993) La quinta disciplina, Buenos Aires: Granica
- SENGE, P (2006) La quinta disciplina en la práctica, Buenos Aires: Granica
- Wilber, K (2001) La conciencia sin fronteras, Buenos Aires: Kairos
- Winnicott, D (1971) Realidad y juego, Barcelona: Gedisa

RESUMEN

Para gestionar a otros de manera efectiva primero hay que hacerlo con uno mismo. Con los demás desde posición de confianza, seguridad y fortaleza.

Frente al deseo del individuo, algo comienza a ejercer una fuerza de atracción, lo involucra todo, adquiriendo cierta gravedad. Identidad y autonomía. En un momento aparece una fuerza contraria, miedo al error y al fracaso, aumenta la gravedad de la tierra, disminuye la libertad y soltura inicial.

Frente a personas que tienen un magnetismo particular, no podemos dejar de mirarlas y escucharlas. Influyen. La gravedad física proviene y afecta al espacio y tiempo real. Nuestra identidad ejerce la fuerza que mantiene las experiencias organizadas y unidas entre sí. El recuerdo de la niñez se mantiene unido y relacionado al de quienes somos hoy, qué hacemos, nuestros deseos, temores, y recursos en general. El individuo posee en sí la capacidad y la tendencia -en algunos casos, latente,- de avanzar en la dirección de su propia madurez. Nos repetimos quienes somos. Nos lo vamos creyendo. Aumentamos nuestra importancia personal e historia. Los esfuerzos se dirigen a tener los hechos agradables hoy deseos, evitando los dolorosos que devinieron en temores.

Cierra el espiral en círculo el aumento de gravedad central, aumenta la fuerza gravitacional que retiene todo, en vez de servirle como eje de expansión.

Espiral con dos direcciones como el círculo, lleva hacia dentro y hacia fuera, dos dimensiones que le permiten moverse desde el interior al exterior, de lo inmanente a lo trascendente. Ambivalencia constitutiva del espiral que está también presente en la estructura opuesta al dilema, el problema. La solución externa, se toca con la interna. Como laberinto salida = entrada.

Escuchando al propio cuerpo como si fuera una caja de resonancia, se obtiene la información necesaria. Se equilibra la experiencia corporal. Sincronizarse con un otro o un grupo, como una danza, más que una visita guiada. El vínculo es un fluir natural y conciente de la gravedad sobre nuestro sistema de equilibrio, nos permite saber dónde estamos parados.

El efecto resonante, un efecto colaborador, nos lleva a una obra en conjunto. Creatividad con capacidad para la innovación y afrontar el cambio. Libre, independiente, no conservador; el pasado no influye ni anula iniciativas y a la vez implica reformular nuestro pasado para que enriquezca el presente.

El estímulo de la creatividad; desarrolla una actitud para producir hechos novedosos, se manifiesta complementariamente con: la invención y la creación.

La forma de crear algo genial es intentar ser uno mismo y divertirse con ello. Un paralelo entre la vida cotidiana y las producciones del arte y la ciencia.

Nada existe por sí mismo, todo existe en relación con lo demás. Vivimos bajo la ilusión que las cosas son de existencia independiente. Nosotros también.

Un chico concentrado en su juego no recuerda ni qué día ni qué hora es, ni quién es él mismo. Se funde con su actividad y con el universo.

La sincronicidad, es un evento fuera del tiempo y del espacio como en otra dimensión, presupone la conciencia humana, los últimos descubrimientos de la neurología nos lleva a la inteligencia emocional, e influye en las vidas.

El estado de ánimo de los líderes, tiene un efecto tan profundo en las personas que los rodean produciendo también el fenómeno llamado resonancia. Se ha demostrado que al comienzo de una interacción los ritmos corporales de los implicados son diferentes y al cabo de unos minutos acaban

sincronizándose. Este contagio emocional, en situaciones conflictivas como en las placenteras, aunque las personas no mantengan contacto verbal.

Los líderes emocionales operan, según lo dicho, como una suerte de focos de atracción limbitos, ejerciendo una poderosa influencia.

El eje fundamental de la inteligencia emocional es el conocimiento de uno mismo, saber las fortalezas y debilidades, identificar los estados de ánimos y la influencia que estos pueden llegar a tener en el comportamiento, lo cual resulta esencial al líder.

La clave está en utilizar emociones que trabajen en beneficio propio, que ayuden a manejar conductas y pensamientos, para en trabajo grupal.

La autoconcientización es ser conciente de las propias emociones y reconocer su impacto. Sensaciones viscerales guían la toma de decisiones.

Las personas que demuestran autodominio, manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras, manejar los momentos difíciles; pensar con claridad y no perder sometido a presión.

Observando personalidades de todos los tiempos, vemos que la adversidad les ha servido de apalancamiento, para crecer en lo profesional, pero fundamentalmente en lo humano, y cómo pudieron enfrentarla de forma tal, que no sólo les permitió sortearla, sino también salir fortalecidos.

Hay que estar atentos a las rutinas defensivas, barreras de protección utilizadas tanto por las organizaciones como por las personas, para justificar su resistencia al cambio, generando incertidumbre y malestar. Consecuencia del uso de estas prácticas, es la erosión que las mismas provocan en las organizaciones como a las personas. Son las estrategias que evitan que las personas, o grupos, se sientan expuestos a la vergüenza. Estrategias auto-protectoras del modo de control unilateral, tendientes a entorpecer el aprendizaje que se necesita para afrontar cualquier cambio, e intentan reafirmar la seguridad personal, mientras hunden a la organización.

El dominio personal, es abordar la vida de manera creativa. Tenemos el poder de reivindicar, cambiar o ampliar la visión y, nuestro futuro deseado.

La tensión creativa es la fuerza que nos impulsa a reducir la brecha entre visión y realidad actual, constituye la esencia del dominio personal.

La visión personal significa el futuro deseado. Un destino concreto y específico, los objetivos prioritarios. Se necesita normalmente mucho coraje.

Nada importante ocurre sin que exista una visión. A la vez, una visión sin propósito, sin vocación, es sólo una buena idea. Las organizaciones saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a integrantes para desarrollar los mejores modelos mentales posibles, para enfrentar toda situación. La conciencia de la organización es tener registro de las corrientes, redes de toma de decisión y políticas de la organización. Dispuesto a servir.

La Visión Compartida eleva a las personas sobre lo personal y lo mundano para modificar la relación de la gente con la compañía. Se hace necesario abandonar la noción tradicional que la visión se anuncia desde arriba o que se origina en los procesos de planificación institucionalizados. El trabajo en equipo comienza con el aprendizaje generado a través del diálogo, como la capacidad de los miembros a un auténtico pensamiento conjunto.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se logra al desarrollar una visión compartida y la del dominio personal.