

DEBASHIS CHATTERJEE

El liderazgo consciente

Un peregrinaje
hacia el autocontrol

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

EL LIDERAZGO Y EL AUTOCONTROL

*El rey debe conquistarse a sí mismo para toda la vida.
Sólo entonces sus enemigos se rendirán a sus pies.
RISHI VYASA, Mahābhārata, 100 a. C.*

El arte de ver

El autocontrol es una función cualitativa de nuestra visión. Los grandes maestros de las civilizaciones antiguas eran conocidos como visionarios. Estos grandes visionarios no veían nada mágico. El carácter único de su visión era que poseían no sólo una visión sino también una visión interior. Los maestros veían el mundo a través de la percepción, no pasivamente. La mayoría de nosotros observaríamos una manzana caer del árbol y pronto lo olvidaríamos. La visión interior de Newton fue más allá del acontecimiento y descubrió la fuerza de la gravedad. Todos vemos sufrimiento a nuestro alrededor. Sin embargo, Buda ve la raíz de ese sufrimiento humano y lo identifica como deseo.

Somos indigentes visuales. En el estado normal de conciencia, recogemos pasivamente impresiones visuales fragmentadas de objetos o acontecimientos. Se trata de una actividad de baja energía, como la recogida mecánica de trozos y restos de nuestro entorno. La visión de alta energía implica no acumular objetos ni acontecimientos, sino algo más. Implica la disciplina de ver más allá de los acontecimientos hasta el proceso invisible que los moldea.

Tres maestros zen cruzan un campo. El más joven observa una bandera atada a un palo. Llama la atención de sus dos compañeros y dice: «Mirad cómo se mueve la bandera». El maestro de edad mediana le da unas palmaditas en la espalda y dice: «Hijo,

¿acaso no ves que no es la bandera la que se mueve sino el viento?». El viejo maestro, que había escuchado a los otros dos en silencio, dice pausadamente: «Si tenéis una visión interior, veréis que no se mueve ni la bandera ni el viento. Es la mente la que se mueve».

La verdadera visión no es una simple mirada a la superficie visible de la realidad objetiva. La verdadera visión es la visión perceptiva del potencial invisible de la realidad objetiva.

Un viajante de comercio visita una isla donde nadie lleva zapatos y dice: «Aquí no se pueden vender zapatos. Nadie en esta isla los usa». Ésta es la visión de baja energía. Comparémosla con la visión de alta energía de un líder vendedor que desembarca en la misma isla y exclama: «¡Mirad eso! Aquí nadie lleva zapatos. Es un excelente mercado potencial para que estas personas comiencen a usar el calzado».

Por lo tanto, los visionarios no son sólo los místicos y los sabios. Existen en todos los dominios de la vida, en los negocios, la política, la ciencia, los deportes y las instituciones religiosas. Aprender a ver es el fundamento de todas las disciplinas. En la India, la cuna de la civilización más longeva del mundo, la palabra para ver es *darshan*. La palabra *darshan*, del sánscrito, tiene más de un significado. Significa «visión del mundo» o «filosofía de vida». *Darshan* captura la esencia de ver en sus múltiples significados. Presta al acto pasivo de ver una cualidad de la que carece, a saber, una perspectiva. Tanto la visión como la visión interior constituyen una perspectiva. Desde una perspectiva clara tenemos una visión clara. Es la visión la que proporciona orientaciones a nuestros líderes para actuar.

Ver también es saber y comprender con claridad. En medio de una reunión de evaluación con un empleado mediocre, un líder de equipo se detiene un momento y dice al empleado: «Ahora veo lo que quieres decir». En este «ver» el líder comienza realmente a entender al seguidor. Este tipo de visión tiene el mismo efecto que un leve contacto humano. La visión de alta energía nos permite tocar acontecimientos o personas con la calidad de la conciencia. En este acto, se origina una cierta

energía o vitalidad entre el ser visto y el visionario. Se produce una sutil comunicación y comunión entre el visionario y el ser visto. Cuando un líder se presta a esta comunión con sus seguidores, se establece una empatía. La empatía es el pegamento, la sustancia misma que permite al líder y al seguidor permanecer juntos en el mismo camino.

Ver no es sólo recibir imágenes en la retina. Es un acto de interpretación. Ver es una reconstrucción creativa de nuestro universo. Los líderes no se contentan con hechos. Tienen una inmensa energía para reorganizar los hechos hacia nuevos ideales y nuevas visiones de la verdad. En la vida cotidiana no entendemos la diferencia entre hechos y verdad. Sin embargo, según la calidad de nuestra visión, los hechos y la verdad emergen como entidades distintas. Los hechos son formas congeladas de la verdad en un cierto espacio y un tiempo. Los hechos no son toda la verdad, si bien puede que contengan ciertos elementos de verdad. Se puede tomar una foto del mar y entregar datos acerca del mar. Sin embargo, ¿puede este hecho abarcar toda la verdad sobre el mar?

Los hechos pueden parecerse a la verdad en un determinado contexto, pero cuando el contexto cambia, también cambian los hechos para acomodarse a la verdad. Por ejemplo, la mayoría de las personas en un determinado período de nuestra civilización creían que la Tierra era plana como una torta. Los antiguos marinos temían aventurarse demasiado lejos porque creían que sus barcos caerían en un abismo desconocido. Esto se debía a que los hechos que los hombres veían a su alrededor daban la impresión de vivir en una Tierra plana. En cuanto el líder tuvo el valor suficiente para llevar sus barcos más allá de lo que se creía que eran los confines de la Tierra, observó nuevos datos. Éstos contradecían a los datos antiguos y, como resultado, la Tierra fue concebida como una bola redonda y sólida. No pasó mucho tiempo antes de que los nuevos datos, bajo la forma de fotografías de la Tierra tomadas desde el espacio, nos informaran de que la Tierra no era redonda, sino más bien una esfera oblonga. Esto significa que la Tierra se parece menos a una pelota que a una naranja, levemente aplanada en los polos y ligeramente hinchada en el

ecuator. Sin embargo, la verdad, que siempre tiene nuevas maneras de introducirse en nuestra visión de los hechos, nos entrega nuevos datos acerca de nuestra Tierra. El nuevo líder, el físico cuántico, nos dirá: «Para que lo sepáis, esta tierra no es sólida. Es una enorme sopa de energía, agitándose como una burbuja en el espacio vacío».

Por lo tanto, podemos decir que la calidad de nuestra visión moldea nuestra perspectiva de la verdad. Cuando miramos con una visión no creativa y de baja energía, vemos datos inconexos y a menudo no damos con la verdad. Esto se debe a que nuestra atención desprovista de energía se congela en la capa externa de los hechos y la verdad nos pasa por el lado. Nos esforzamos en nuestra búsqueda de la verdad interior sobre nuestros numerosos supuestos acerca de la vida. La mayoría nos quedamos contentos con lo que parece evidente. La realidad basada en modelos estáticos o procedimientos establecidos nos brinda la seguridad de ser una parte del rebaño. Sin embargo, esa realidad no le basta a un líder consciente. La incapacidad de procesar la realidad negativamente para enfrentarse a nuevos desafíos es un insulto a la inteligencia de un líder. Mientras hojeaba el informe anual de 1991 de la empresa Coca-cola, un par de declaraciones muy penetrantes de Roberto C. Goizueta, el director general, y de Donald R. Keough, por entonces presidente de la compañía, captaron mi atención:

Como organización, no perderemos nuestra energía haciendo previsiones acerca del futuro de la industria de las bebidas gaseosas en los numerosos países de todo el mundo donde funcionamos. Tampoco dedicaremos nuestro tiempo a hacer previsiones sobre lo que el futuro depara a esta empresa. Utilizaremos nuestros recursos para construir hoy las fundaciones de nuestro futuro... El futuro que estamos creando para nosotros mismos... está por construirse.

No vemos el futuro como algo preordenado, sino como una serie infinita de aperturas, de posibilidades. Lo que se requiere para tener éxito en medio de esta incertidumbre es lo que los griegos llamaron «inteligencia práctica». Sobre todo, esta «inte-

ligencia práctica» nos obliga a adaptarnos y nos enseña una actitud de constante preparación. Reconoce que nada puede tener éxito tal como se planificó y que el modelo no es la realidad.

La noción que los griegos tenían de la inteligencia práctica proviene de una cierta profundidad de la visión interior transmitida por la palabra india *darshan*. La inteligencia práctica es una función de la visión integral, de la capacidad de integrar la visión en la visión interior. *Darshan* va más allá de la superficie de los modelos estáticos de la vida y observa el dinamismo de la vida en sí. *Darshan* es la conciencia de la profundidad y la magnificencia del momento. Cuando prestamos atención absoluta a la realidad del momento, nos convertimos en uno con el momento. El muro entre nosotros y la realidad desaparece. Nos convertimos en la propia realidad. Liberamos una gran cantidad de energía como resultado de nuestra participación con la realidad. El autocontrol es la encarnación de la energía de esta participación. El gran filósofo griego Arquímedes expresó esta energía como *eureka*, vocablo que utilizó para comunicar el gran triunfo de un nuevo descubrimiento.

El juego de la energía

Por lo tanto, entendemos que el autocontrol es un fenómeno de la energía. Cada una de nuestras acciones, cada gesto, cada idea, intención o emoción, hasta el más leve aleteo de nuestra conciencia es un juego constante de la energía. Mientras que la Estatua de la Libertad y el Taj Mahal son manifestaciones objetivas de la energía creativa, la teoría general de la relatividad y el paraíso perdido son impresiones subjetivas de la misma energía.

Cuando observamos la fuente de esta energía desde el punto de vista del materialismo crudo, descubrimos que la misma molécula de azúcar que liberó la energía para que Einstein conceptualizara la teoría de la relatividad generó el descubrimiento de Buda del nirvana, y la agresión de Hitler contra el mundo. Sin embargo, sabemos que el mero estudio de la estructura de una molécula de azúcar no nos entregará el secreto de un Einstein, un Buda o un Hitler. No es la mera

energía, sino una energía combinada con la conciencia que dio a luz a estas figuras de la historia. El autocontrol proviene no solamente de la acumulación de energía, sino también del procesamiento de esta energía para el uso de nuestra conciencia. El autocontrol es la ciencia y el arte de canalizar la energía desde aquello que consideramos carente de objeto hacia algo que suponemos dotado de sentido.

Por lo tanto, el dominio de nuestra energía consiste en aplicarnos con todo nuestro ser a nuestra tarea. En palabras sencillas, es la conjunción de la suma total de quiénes somos y qué hacemos. La palabra india clásica para el trabajo con la energía es *tapas*. Los japoneses tienen una palabra similar, *shugyo*. Tanto *tapas* como *shugyo* implican la disciplina del autocontrol. Las civilizaciones antiguas comprendieron la importancia del cultivo de la energía a través de una rigurosa disciplina. Ésta consistía en tener conciencia de la naturaleza de nuestro organismo energético. Era el primer paso hacia lo que los antiguos llamaron el conocimiento personal.

La fuente de nuestro conocimiento acerca de la energía es nuestro ser o nuestro yo. Si prestamos atención al estado de nuestro ser de vez en cuando, observaremos que la energía fluye a través nuestro siguiendo un cierto patrón. Durante la salida del sol, la calidad de nuestra energía es diferente de la del crepúsculo. Por la mañana, nuestra energía nos impulsa a la acción. En la tarde, la misma energía se inclina hacia la contemplación. Podemos percibir el estado de nuestra energía sencillamente acordándonos de nosotros mismos como una disciplina regular. Si practicamos la disciplina de acordarnos de nosotros mismos, nos convertimos en testigos privilegiados de la locura de muchas de nuestras acciones.

Un ejecutivo atareado que conduce hacia su despacho por la mañana se ve atrapado en un atasco. Su preciosa energía, dispuesta a aplicarse en los asuntos del trabajo, lo desborda. Sabe que no puede avanzar a menos que se deshaga el atasco. Y, no obstante, el ejecutivo comienza a dar bocinazos como un poseído. Si se hubiera acordado de sí mismo durante sus momentos de locura con el claxon, se habría dado cuenta que estaba mal-

gastando la energía que podría haber utilizado en ideas productivas.

Muchas personas malgastan su energía en emociones negativas. Nos volvemos irritables. Nos vemos atrapados por emociones desagradables que provocan una tensión indebida de nuestros músculos. Todo esto desgasta nuestra vitalidad. A menudo, he observado a personas que hacen muecas y fruncen el ceño durante sesiones de *brainstorming*. Mi conocimiento acerca de la anatomía humana me dice que nuestro cerebro no tiene músculos. Sin embargo, ¿qué parte de nuestra energía bloqueamos innecesariamente en nuestros músculos faciales cuando nuestro cerebro se somete al *brainstorming*?

Los grandes maestros sabían cómo conservar la energía a lo largo del tiempo sólo para liberarla en aquellos momentos precisos que cambiaban el curso de la historia. Nietzsche expresó este fenómeno con brillantes palabras:

Los grandes hombres, al igual que las grandes épocas, son materiales explosivos en los cuales se ha acumulado una enorme energía. El prerequisite siempre ha sido, histórica y fisiológicamente, que los ha precedido una prolongada acumulación, montaje, economía y conservación, es decir, que no se ha producido una explosión durante un largo período.

Desde tener capacidad hasta conseguir la habilidad de controlar

El autocontrol es una función tanto de la capacidad como de la habilidad de controlar. Cuando nuestro propio yo actúa sobre el entorno demostramos nuestra capacidad. Sin embargo, cuando nuestro entorno comienza a actuar sobre nosotros, lo que se pone a prueba es nuestra habilidad de controlar.

Una brillante ingeniera que se encontraba entre los varios miles de empleados que perdieron su trabajo durante el recorte de la gigantesca empresa AT&T descubrió que lo que estaba en juego

en su repentino despido no era su capacidad si no su habilidad para controlar. Seguía siendo una ingeniera capaz, brillante y eficaz. Sin embargo, sus capacidades como ingeniera por sí solas no podían ayudarle a superar la crisis que provocó en ella la pérdida de su empleo. En resumen, lo que importaba ahora era cómo controlar el trauma emocional producido por su condición presente.

Nuestras capacidades se miden en palabras de nuestras destrezas para negociar con el entorno. La capacidad es el aspecto visible y tangible de nuestra competencia. Es la energía que fluye hacia el exterior y que se manifiesta como nuestro trabajo, como registros de logros, como nuestros credenciales y como todo lo que hemos hecho para construir un nicho en nuestro entorno. Por otro lado, la habilidad de controlar los problemas es la energía que el ser reúne para enfrentarse a un entorno imprevisible. Es un nicho discernible de la experiencia y de los conocimientos en nuestro entorno interior. El mecanismo de la habilidad de control permite al cuerpo secretar una gran cantidad de adrenalina cuando nos enfrentamos a un enemigo hostil.

La manera como nos enfrentamos al dolor y las pérdidas también demuestra el alcance de esa capacidad. Al experimentar dolor y sufrir pérdidas en el contexto de nuestra vida cotidiana y de nuestra vida laboral, a menudo flaqueamos. Un hombre que es incapaz de entenderse con su cónyuge se convierte en alcohólico. Un ejecutivo ambicioso pierde una promoción y nutre su sentido de pérdida en forma de úlcera. Cuando el entorno se comporta de una manera que nos parece imprevisible, nos cuesta controlar esa realidad. Sin embargo, no nos damos cuenta de que el entorno «allá afuera» no es más que nuestra interpretación. Si no interpretáramos la pérdida de un ascenso como el fin del mundo, no nos sentiríamos tan miserables.

Nuestra capacidad de controlar los problemas depende en gran medida de la manera en que interpretamos la realidad de nuestro entorno. Como presidente de Chrysler, Lee Iacocca, que por entonces tenía 65 años, entendía la realidad de la posición del líder del siguiente modo: «El puesto de director general es vuestro para perderlo». Estas palabras iban dirigidas a

Gerald Greenwald, por entonces un hombre de 54 años y vicepresidente de la empresa. Para Greenwald, las palabras de Iacocca podían significar dos cosas: el trabajo del director general se caracteriza por su inseguridad, y el trabajo del director general es un desafío constante. Greenwald interpretó las palabras de Iacocca como: «Escucha, tienes que saber actuar». Greenwald, un gestor financiero de profesión, no sólo salvó la empresa de la bancarrota en 1979, sino que también pasó a convertirse en el director general de United Employees Acquisition Corporation.

El sufrimiento y las pérdidas son obstáculos visibles que nuestro entorno sitúa ante nosotros. Podemos interpretar estos obstáculos como barreras a nuestra felicidad, o como desafíos más importantes que tenemos que controlar para merecer recompensas mayores. ¿Cómo podemos potenciar nuestra capacidad de control? La única manera es enriquecer nuestra perspectiva de lo que podemos interpretar en primera instancia como «dolor», como «oportunidad perdida» o como «problema». Enriquecer nuestras perspectivas sobre estos problemas implica una mayor profundidad perceptiva. Esto significa que debemos mirar la naturaleza multidimensional de nuestras situaciones, en las cuales la cara de la moneda es una oportunidad. Para reforzar lo que he escrito más arriba, es la calidad de nuestra visión lo que hace que los problemas se transformen en oportunidades.

Desde la autoimagen al yo real

Muchos de nuestros problemas se generan solos. La fuente de nuestros problemas autogenerados es el hecho de que confundimos la imagen que tenemos de nosotros mismos con nuestro yo real. La imagen de nosotros mismos no es más que la suma de las proyecciones acumuladas de nuestra identidad. Nuestra imagen está formada por un conjunto de nombres y formas que nos diferencia del resto de nuestro entorno. Tenemos diferentes imágenes de nosotros mismos como padres, cónyuges o como colegas en el trabajo. Realizamos diversos roles en distintos

dominios de la vida. Cada uno de estos roles crea una cierta impresión de nuestro yo en nuestra conciencia. Por lo tanto, nos vemos a nosotros mismos como un padre liberal o un jefe orientado por el trabajo o como un atento cónyuge. Todas estas imágenes de nosotros mismos nos ayudan a estabilizar nuestras identidades a nuestros propios ojos.

El problema se produce cada vez que nos enfrentamos a una realidad no coherente con la imagen que tenemos de nosotros mismos. Por ejemplo, cuando recibimos información del mundo externo según la cual somos un jefe autoritario o un cónyuge indiferente o un «cerdo asqueroso», nuestra imagen de nosotros mismos se deteriora. Intentamos defender estas imágenes por diversos medios. Puede que nos enfademos o nos volvamos indiferentes a la realidad externa. Puede que integremos opiniones negativas de los demás demasiado seriamente y nos sintamos marginados. También es posible que intentemos conformarnos con algo que imaginamos socialmente aceptable. Puede que todos estos métodos nos den una sensación de alivio provisional, pero no pueden prepararnos para recuperar el espejismo que tenemos como imagen de nosotros mismos.

Esta imagen de nosotros mismos nos vuelve vulnerables a los cambios externos. Si la imagen que tenemos de nosotros mismos es la de una juventud interminable, la aparición de las primeras canas nos hace perder el sueño. Nos sentimos traumatizados por el simple rechazo de un editor si la imagen de nosotros mismos es la de un escritor exitoso. Esa imagen nos hace vulnerables sencillamente porque en gran parte no es real. La imagen de nosotros mismos es un modelo congelado de nuestro verdadero yo. Así como un modelo es el símbolo o atributo de la realidad y no la realidad en sí, la imagen de nosotros mismos no es más que una proyección del yo real. Muy a menudo esta proyección es una distorsión del yo real como una sombra que se puede convertir en la distorsión de la sustancia real.

¿Cómo podemos ir más allá del velo de la imagen de nosotros mismos en búsqueda del yo real? La búsqueda del yo sólo puede comenzar cuando hemos vuelto nuestra atención del mundo exterior al mundo interior. Esto también significa una transformación en la calidad de nuestra visión: de la simple

visión a la visión interior. El viaje hacia la autorrealización exige la disciplina del silencio y la soledad. El silencio nos libera del ruido de nuestra conciencia y nos permite ampliar nuestra voz interior. La soledad nos deja entrar en intimidad con nosotros mismos. En silencio profundo y en soledad empezamos a atisbar la verdad de nuestras vidas. Nos damos cuenta de que aquello que existe es una expresión de la existencia y que nuestras diversas maneras de vivir son expresiones de la vida en sí. También entendemos, como dice el Bhagavad-Gitā: «Aquello que no es real no existe: lo real jamás deja de ser. La verdad final sobre ambos ha sido percibida por los visionarios de la realidad final» (capítulo 2, versículo 16). A *Course in Miracles* se perfila como eco de esta verdad al sostener que aquello que es real no puede verse amenazado y que aquello que no es real no existe.

A menudo he formulado a los profesionales de todos los ámbitos de la vida las siguientes preguntas: «¿Quién eres?». La respuesta es predecible: «Soy ingeniero, gestor de marketing, otorrinolaringólogo...». A continuación, pregunto: «¿Quién sabe que eres esto?». Esta vez, la respuesta gira en torno a conceptos como «mente» o «pensamiento». Seguidamente, formulo la última y decisiva cuestión: «¿Quién sabe que tienes una mente?». En ese momento, el silencio se cierne sobre mi público. En ese silencio, comenzamos a tener una visión de la verdad de nosotros mismos, algo que está más allá de todos los nombres y formas.

El cuerpo: fundamento del yo

Tradicionalmente, lo que sabemos de nuestro cuerpo no es más que una ilusión óptica. Por ejemplo, creemos que nuestro cuerpo tiene estructuras sólidas. Sin embargo, esta solidez es una mera apariencia. Si pudiésemos aumentar el cuerpo hasta el tamaño de la Tierra o, incluso mejor, inventar un microscopio que nos diera una visión real de nuestro organismo, descubriríamos que más del 99,99% de ese organismo es espacio vacío. Este espacio tiene la misma calidad y es proporcionalmente igual de vacío que el espacio intergaláctico (Chopra, 1989). No podemos seguir evitando el vacío que constituye una parte importante de

nuestro cuerpo. Sin embargo, este vacío no es como una tierra desierta donde la vida permanece quieta. El vacío está hecho de la plenitud de nuestro ser. Es la fuente de la inteligencia no material que no sólo alimenta nuestro organismo, sino que también mantiene unido al conjunto del universo. Para el ojo que sabe discernir, el organismo humano sería más como una vibración de la energía que una estructura material sólida.

Los Upanisad, los textos sagrados más antiguos de la India, describen en un maravilloso poema la relación entre nuestro yo y nuestro universo:

Como el cuerpo humano, así es el cuerpo cósmico.
 Como la mente humana, así es la mente cósmica.
 Como el microcosmos, así es el macrocosmos.
 Como el átomo, así es el universo.

Los sabios y los visionarios de los Upanisad entendieron claramente la naturaleza del organismo humano mediante la experiencia pura. Los hallazgos experimentales de la física cuántica a comienzos del siglo XX validan esta experiencia. Desde el punto de vista de la mecánica cuántica, nuestro cuerpo sería menos un objeto que un acontecimiento en el tiempo. La física cuántica describe este cuerpo como una expresión local del campo más amplio de la energía y la información.

Otra de las falsas creencias acerca del cuerpo es que éste es un sistema cerrado, un mero bolso de materia separado de resto del mundo. La verdad es que cada vez que respiramos intercambiamos varios miles de millones de átomos con el universo. Nuestra piel es un medio constante de intercambio entre nosotros y nuestro entorno. De hecho, los diversos biorritmos que nuestro cuerpo sufre son expresiones localizadas de los ritmos universales del cosmos. Una aurora o un crepúsculo influyen en la bioquímica de nuestro cuerpo. Los cambios de las estaciones afectan profundamente nuestro estado de ánimo (nos sentimos deprimidos en invierno y alegres en primavera). No hay fronteras definidas entre nosotros y nuestro mundo. En un sentido real, nuestro universo no es más que una mera extensión de nuestro cuerpo.

Aunque parezca increíble, los antiguos sabios en la India habían adquirido suficiente maestría y dominio de sus cuerpos para entender que toda la organización del universo podía explicarse por medio de una sencilla expresión de la realidad propia. Los sabios llamaron al yo universal yo superior, algo que los médicos actuales intentan describir como el terreno no local de la conciencia de la siguiente manera:

En el esquema de la naturaleza, tú y yo somos una especie privilegiada. Disponemos de un sistema nervioso capaz de ser consciente de la energía y del contenido de la información de ese campo localizada que da lugar a nuestro cuerpo físico. Vivimos ese campo subjetivamente como nuestros propios pensamientos, sentimientos, emociones, deseos, memorias, instintos, impulsos y creencias. Este mismo campo es visto objetivamente como el cuerpo físico, y a través del cuerpo físico vivimos este campo como el mundo. Pero todo es lo mismo. Es la razón por la cual los antiguos veedores exclamaban: «Yo soy eso, tú eres eso, todo esto es eso, y no hay más».

Deepak Chopra, *The Seven Spiritual Laws of Success*, 1994.

Una tercera ilusión que tenemos acerca del cuerpo es que se trata de una estructura fija que nunca cambia. Por convención, también sabemos que habitamos el mismo cuerpo físico hasta la muerte. Aunque sea verdad que la estructura de nuestro organismo parece la misma a lo largo de una vida, sólo conservamos el 2% de todos los átomos de nuestro cuerpo cada año. Esto quiere decir que el 98% de nuestro cuerpo en 1997 es diferente del cuerpo que tuvimos en 1996. Como señala el Dr. Deepak Chopra, uno de los pioneros en el campo de la medicina, tenemos un nuevo hígado cada seis meses, un nuevo esqueleto cada tres meses, una nueva piel una vez al mes, y una nueva pared gástrica cada cinco días.

Por lo tanto, vemos que nuestros cuerpos son modelos abiertos y dinámicos de energía e información, cuya rigidez visible nos asombra. Nos sentimos cómodos al definir nuestros cuerpos sobre la base de ciertas formas y estructuras. Sin embargo, todas las definiciones del cuerpo son ilusorias, es decir, un

vano intento de aislar y separarnos de nuestros cuerpos universales. En una ocasión, le preguntaron a Buda: «¿Acaso el alma es una cosa y el cuerpo otra?». Él contestó: «Ese es un asunto sobre el que no he expresado mi opinión». Los grandes maestros vieron claramente la inutilidad de limitar la noción de cuerpo. Su maestría residía en vivir la unidad indivisible de sus cuerpos con el cuerpo cósmico.

Podemos dar la noción de dominio personal en relación con nuestros cuerpos prestando atención a lo siguiente:

1. Nuestro entorno no existe únicamente en el exterior de nuestro cuerpo. Nuestros cuerpos son parte de lo que entendemos como nuestro entorno. A veces aquello que vemos como un problema «allá afuera» no existiría si no lo reconocieramos como un problema «aquí dentro». Cuando estamos físicamente mal, incluso un día de sol puede parecer sombrío.
2. No hay una verdadera oposición entre nuestras realidades internas y externas. El cuerpo no es más que un intermediario entre nuestro entorno interior y exterior. Cuando un cuerpo está fragmentado, la totalidad del universo parece fragmentado. Cuando un cuerpo está entero, el conjunto del universo se muestra entero.
3. Estamos acostumbrados, por la fuerza del hábito, a prestar atención al mundo exterior. Rara vez nuestra conciencia reside en el interior. Podemos cultivar el hábito de mirar hacia dentro interiorizando nuestra conciencia.
4. Nuestro cuerpo es un vasto campo de energía que funciona en diversos niveles. Estos niveles se manifiestan desde lo sutil hasta lo más vasto. Cada nivel de energía corresponde a un cierto grado de conciencia. Al cambiar sencillamente nuestra conciencia, podemos producir profundos cambios en nuestro cuerpo. A través de la conciencia podemos curarnos y solucionar complejos problemas psicosomáticos.
5. La energía de nuestro ser (conciencia) es más sutil que nuestra energía del pensamiento. La energía de nuestro pensamiento es más sutil que la energía de nuestro quehacer.
6. Cuando nuestro cuerpo es capaz de integrar varios niveles de energía en una unidad, se produce un despertar de la conciencia.

Cuando los niveles de energía en el organismo están fragmentados, se produce una ruptura de la conciencia.

7. Un cuerpo desintegrado experimenta el caos y la enfermedad. Un cuerpo integrado experimenta el cosmos, la tranquilidad y la salud.

En su libro *An Unused Intelligence: Physical Thinking for 21st Century Leadership*, Andy Bryner y Dawna Markova describen vívidamente el potencial del cuerpo para solucionar problemas en el contexto de las organizaciones. Sostienen que en el trabajo nos forman en la gestión del tiempo, en la negociación y en procedimientos de calidad, pero nunca nos enseñan a entender cómo nos relacionamos física y enérgicamente con las personas, los acontecimientos y los contenidos de nuestro trabajo. Esta falta de experiencia, señalan los autores, nos conduce a respuestas irreflexivas en el trabajo, tales como actitudes de control, irritabilidad, rigidez y oposición. Nuestra ignorancia sobre la inteligencia no explotada de nuestros cuerpos conduce a malgastar el potencial humano que, de otra manera, podría usarse creativamente. Bryner y Markova escriben:

Pensar a través de nuestro cuerpo puede facilitarnos en gran medida el tipo de mente flexible y creativa que tanto se necesita en las organizaciones modernas. La palabra incorporado nos da la clave en su etimología. Su raíz latina *corporare* significa adoptar o construir como un cuerpo. Incorporar o encarnar nuestra mentalidad empresarial es una manera dinámica de explorar el camino entre las ideas abstractas y la ejecución de la acción.

Andy Bryner y Dawna Markova, *An Unused Intelligence: Physical Thinking for 21st Century Leadership*.

El aprendizaje organizativo basado únicamente en ideas abstractas probablemente no nos ayudará a solucionar los problemas de la vida real. A veces, la participación del cuerpo en la solución de problemas es tan importante como el trabajo mental con el contexto del problema. La siguiente anécdota ilustra este principio:

Un filósofo orgulloso de sus conocimientos contrató los servicios de un remero analfabeto para que lo ayudara a cruzar un ancho

río. Mientras cruzaban el turbulento río, el filósofo, incapaz de mantener la boca cerrada, no paraba de darle sermones al remero acerca de la naturaleza de la existencia. Le formuló varias preguntas complicadas acerca de la vida y, mientras tanto, el hombre guardaba silencio.

—¿Nunca has estudiado gramática? —preguntó el filósofo.

—No —dijo el remero.

—En ese caso has malgastado la mitad de tu vida.

El remero callaba.

De pronto se desató una violenta tormenta. El bote era zarandeado de un lado a otro por el viento. El remero se inclinó hacia el filósofo.

—¿Nunca has aprendido a nadar? —preguntó el hombre.

—No —dijo el filósofo.

—En ese caso —respondió el remero—, has perdido toda tu vida porque el bote se está hundiendo.

En las organizaciones modernas hemos relegado sistemáticamente nuestro organismo a la más baja condición. Hemos clasificado a los empleados que trabajan con sus manos como trabajadores manuales u obreros. Hemos reconocido la superioridad de los empleados intelectuales con un desarrollo creciente de la tecnología productiva. El resultado ha sido un énfasis desproporcionado en los trabajos intelectuales y una indiferencia absoluta por el potencial no explotado de nuestros cuerpos. Ahora que las ciencias emergentes del siglo XXI señalan hacia la inseparable conexión entre la inteligencia inherente en el sistema mente-cuerpo como un todo, ha llegado el momento de dedicar nuestra atención a la cultura de la inteligencia no utilizada en nuestros cuerpos.

Los sentidos: la doma del caballo salvaje

El Katha Upanisad, una de las obras clásicas de la sabiduría india, describe la naturaleza de nuestros sentidos a través de la metáfora de los caballos que tiran de un carro. Dice:

Conoce el cuerpo como el propio carro.

Que sepas que la razón es quien lleva el carro,
y la mente, en realidad, son las riendas.

Los caballos, según dicen, son los sentidos.

Y el camino que pisan son los objetos del sentido.

La descripción continúa hasta darnos una vívida imagen de la disciplina del dominio personal, que se compara a la doma de los caballos salvajes:

Quien carece del buen entendimiento y cuya mente sufre inestabilidad no es el amo de su propia vida, como un mal conductor con caballos salvajes.

Sin embargo, aquél que posee un buen entendimiento y cuya mente goza de un permanente equilibrio es el amo de su propia vida, como un buen conductor con caballos bien entrenados.

Toda la sabiduría clásica ha puesto énfasis en los sentidos como un paso importante hacia el autocontrol. Esta disciplina significa comprender la naturaleza de los sentidos y actuar a partir de ese entendimiento. El cuerpo tiene cinco órganos sensoriales básicos que nos permiten procesar la realidad de nuestro entorno. Intentamos ver, oler, oír, gustar y tocar nuestro mundo a través de los sentidos. Nuestros órganos sensoriales se extienden hacia el mundo de los acontecimientos y los objetos y recogen datos para que nuestra mente los procese. Cuando la mente no goza de equilibrio, la información que nos presentan los sentidos se distorsiona. Una mente turbulenta refleja una versión desfigurada de la realidad, del mismo modo que la superficie agitada de un lago distorsiona la imagen del Sol. Puesto que todas las decisiones basadas en datos falsos resultan ser ineficaces, todas las percepciones sensoriales basadas en la distorsión de la realidad están destinadas a equivocarse.

La siguiente historia de los sufíes nos da un claro entendimiento de cómo la solución de los problemas se ve afectada cuando nuestra mente está perturbada y no somos dueños de nuestros sentidos:

Un hombre divisó a Mulla Nasrudin, el cual estaba más bien agitado y buscaba un objeto perdido en el suelo.

—¿Qué has perdido, Nasrudin? —preguntó.

—La llave de mi casa —dijo Nasrudin.

De modo que el hombre se agachó y ayudó a Nasrudin a buscar la llave.

Al cabo de un rato de búsqueda infructuosa, el hombre preguntó:

—Nasrudin, ¿dónde exactamente dejaste caer la llave?

—Dentro de mi casa —replicó Nasrudin.

—Entonces, ¿por qué la buscas aquí afuera?

—Porque aquí afuera hay luz y en mi casa no.

Incluso cuando somos dueños de nuestros sentidos, nuestra noción de la realidad a través de la percepción sensorial tiene un alcance limitado. En el estado de conciencia normal, nuestros sentidos ni siquiera responden a una millonésima parte de los estímulos sensoriales presentes en una pequeña habitación. Por ejemplo, no podemos oler el mundo con tanta intensidad como un perro. No tenemos la agudeza visual de un águila, que le permite identificar a su presa a kilómetros de distancia. Tampoco podemos oír las señales ultrasónicas que los murciélagos utilizan para orientarse. En el curso de su evolución, la especie humana ha perdido capacidad sensitiva. Vemos con nuestros ojos, pero no observamos. Oímos sonidos, pero no escuchamos. Tocamos los objetos y, sin embargo, no sentimos.

El autocontrol en el campo de la percepción sensorial se puede alcanzar cuando se comienza a ver la realidad con una mente tranquila. Esto significa que tenemos que dejar en suspenso nuestra agitación interna, acallar el clamor de las voces que nos inducen a formular juicios inmediatos y despejar las telarañas del condicionamiento pasado antes de mirar la realidad con nuevos ojos. Una clara prueba de percepción sensorial es nuestra capacidad para captar los detalles menores de algunos datos que escapan a la atención de muchos. Robert Greenleaf, ex director de gestión de investigación en AT&T, habla con elocuencia acerca de desarrollar nuestra conciencia sensorial y sus implicaciones para el liderazgo de la siguiente manera:

La mayoría de las personas se mueven con una percepción muy estrecha (vista, sonidos, olores, estímulos táctiles) y perdemos gran parte de lo maravilloso que hay hasta en las cosas más ínfimas, en las experiencias más ínfimas. También somos ciegos ante las oportunidades del liderazgo. Sin embargo, hay un peligro. Algunas personas no pueden coger lo que ven cuando las puertas de la percepción están demasiado abiertas, y es preferible que pongan a prueba su tolerancia ante la conciencia progresivamente. Una de las calificaciones del liderazgo es que se puede tolerar un período de conciencia sostenido de modo que podamos «ver tal como es».

Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, 1977.

El liderazgo requiere una calidad que suele llamarse sentido común. Es difícil definir qué es el sentido común y, sin embargo, lo percibimos cuando lo observamos. El sentido común proviene de la frescura en la perspectiva. El sentido común exige la inocencia infantil de mirar la realidad sin el condicionamiento de nuestros sentidos. Aquéllos que tienen sentido común no sólo formulan las preguntas correctas sino también cuestionan la propia premisa de sus preguntas. Edward Deming, el pionero del movimiento de calidad total en las organizaciones industriales de todo el mundo, revolucionó la gestión a través del puro sentido común. Deming no estaba especializado en ingeniería ni en producción; trabajaba como técnico estadístico. Por lo tanto, podía aplicar una perspectiva nueva a los procesos de producción. Había conservado el sentido común que la mayoría de los productores pierden como resultado del extremo condicionamiento y la especialización. Albert Einstein, que conservó la inocencia de un niño y la capacidad inquisitiva hasta el último día de su vida, dijo en una ocasión: «son pocos los que ven con sus propios ojos y sienten con sus propios corazones».

¿De qué manera podemos disciplinar nuestros sentidos para que nos den una interpretación más precisa de la realidad? Una disciplina importante consiste en restringir los estímulos sensoriales excesivos, por ejemplo, mirar demasiado la televisión

o entregarse a las habladurías. Todos nuestros órganos sensoriales normalmente se abren hacia fuera. Satisfechos con la recopilación de datos del mundo externo permanecen cerrados a los datos internos de nuestro cuerpo. Por ejemplo, a veces cuando reflexionamos profundamente sobre un tema, tendemos a cerrar los ojos. Es nuestra manera distintiva de dirigir nuestro sentido de la visión hacia dentro. El Bhagavad-Gītā, al igual que todos los grandes textos de la humanidad, describe la virtud de la disciplina de los sentidos como la fuente de la sabiduría y el arte: «Cuando un hombre puede, como una tortuga que esconde sus extremidades, ocultar totalmente sus sentidos a los objetos, entonces se trata de un hombre que posee una sólida sabiduría» (capítulo 2, versículo 58).

A través de nuestros sentidos recibimos dos tipos de impresiones. Un tipo de impresión es el del mundo que constituye nuestro entorno. El otro tipo es la impresión interna de lo que sentimos acerca del mundo. Nuestra realidad es una creación a partir de estos dos tipos de impresiones. Cuando nuestros sentidos están abiertos sólo a las realidades externas, no consiguen prestar atención a la realidad interna. Tenemos una visión pero no la desarrollamos internamente. Nos contentamos con comer comida basura porque tiene buen aspecto, pero no reparamos en el daño interno que nos produce. Trabajamos en dos empleos por una recompensa económica evidente, pero no respondemos con sensibilidad a la tensión que eso crea en nuestras vidas personales. Al ver sólo a medias, nos perdemos la unidad esencial de nuestra realidad, a saber, la unidad de nuestro destino con nuestro ser.

Los grandes líderes tienen un dominio infalible de la naturaleza de la realidad. Esto proviene de una cualidad única con la que solemos perder contacto. Se trata de nuestro sentido de la proporción. Buda es quizá uno de aquellos raros líderes que alcanzó un extraordinario sentido de la proporción a lo largo de su vida. Descubrió la vía entre la austeridad y la indulgencia y, por consiguiente, pudo conducir a los hombres. Muy a menudo, nuestros sentidos indisciplinados nos conducen a juicios extremos, opiniones y sesgos, y perdemos contacto con la realidad. Los líderes pierden a sus adeptos cuando pierden contacto con la realidad.

Indira Gandhi, en la cumbre de su popularidad después de la guerra del Golfo, perdió las elecciones presidenciales porque no había entendido la realidad económica del país. Indira Gandhi, primera ministra de la India durante dos décadas, sufrió una derrota espectacular en una de las elecciones generales porque no entendió el resentimiento de la población por su política.

La mente: instrumento interior

Intenta realizar este experimento. Cierra los ojos durante treinta segundos y visualiza la palabra árbol. Fíjate en cualquier árbol que aparezca en la pantalla de tu mente. Analiza tu imagen mental hasta en el más mínimo detalle. ¿Qué ves en esa pantalla? ¿Un roble, un eucalipto, una encina? ¿Una palmera mecida por la brisa? ¿O quizá no hay árboles? ¿Viste únicamente la palabra *árbol* escrita en tu mapa mental? Es probable que hayas visto las hojas verdes del árbol y las ramas extendiéndose como arterias. Puede que haya visto el tronco del árbol o unas cuantas flores. Ahora, fórmulate la siguiente pregunta: «¿Visualicé las raíces del árbol cuando pensaba en el árbol?». El 99% de las personas responderá «no». Sin embargo, las raíces, aunque invisibles, existen. Las raíces son de hecho el componente principal de un árbol. Sin embargo, ¿por qué se pierde en nuestra mente un aspecto tan importante del árbol al visualizarlo?

He viajado por el mundo formulando la misma pregunta a personas de diferentes culturas y países. ¿Por qué no visualizamos las raíces del árbol? Siempre recibo más o menos la misma respuesta: «porque normalmente no vemos las raíces». ¿Qué nos dice esto? Nos dice dos cosas. En primer lugar, nuestro pensamiento, que en el mundo occidental suele considerarse sinónimo de mente, está condicionado por los datos de la realidad basados en nuestros sentidos. En segundo lugar, nuestro pensamiento puede procesar la realidad sólo dividiendo lo indivisible. Para decirlo sencillamente, nuestro pensamiento es incapaz de ver todo el cuadro. El pensamiento lo ve todo en fragmentos y, por lo tanto, no puede comprender la unidad esencial de la naturaleza.

En las empresas se paga a las personas para pensar en problemas. Sin embargo, ¿cuántos de nosotros nos damos cuenta de que a veces nuestro propio pensamiento es un problema? Una mente que piensa suele caer en patrones rígidos. Una mente que piensa se aferra a las definiciones y los dogmas. En su libro *Future Edge* (1992), Joel Arthur Barker nos da una interesante lista de citas de expertos reconocidos que intentaron predecir el futuro en el pasado. A pesar de que sus previsiones parezcan divertidas en el contexto actual, las siguientes palabras revelan la crisis de las mentes pensantes que se ven atrapadas en dogmas y visiones estrechas:

Volar con máquinas más pesadas que el aire es impracticable e insignificante, cuando no totalmente imposible.

Simon Newcomb, astrónomo, 1902.

Sería un sueño inútil imaginar que ... los automóviles reemplazarán al ferrocarril en el desplazamiento de pasajeros en grandes distancias.

American Road Congress, 1913.

No hay probabilidades de que el hombre pueda algún día dominar el poder del átomo.

Robert Millikan, Premio Nobel de Física, 1920.

¿Quién diablos quiere escuchar hablar a los actores?

Harry Warner, Warner Brothers Pictures, 1927.

No hay ninguna razón para que las personas tengan ordenadores en sus hogares.

Ken Olsen, presidente de Digital Equipment Corporation, 1977.

Las organizaciones modernas avanzan hacia formas extremas de especialización en productos, servicios y potencialidades humanas. Esto ha dado lugar a la era de los especialistas. Los especialistas, ya sean ingenieros, médicos, analistas informáticos o brujos de la bolsa, sólo usan una pequeña parte de su capacidad mental. Cualquier especialización implica conducir la ener-

gía del pensamiento por un cierto curso. Por lo tanto, el pensamiento se condiciona en patrones de energía e información. El resultado es la disminución de las actividades del cerebro, que con el tiempo se vuelve limitado en capacidad y cuya energía disminuye poco a poco.

Una definición interesante de especialista es aquella persona que sabe cada vez más de cada vez menos aspectos. El especialista está condicionado para ver el mundo desde la perspectiva del conocimiento instrumental. Su visión es como la de la persona con un martillo que ve el mundo como un clavo. Cuando no puede solucionar problemas con un martillo pequeño, busca un martillo más grande en lugar de buscar un instrumento diferente. Muchos especialistas no solucionan los problemas que provocan porque su pensamiento está congelado y paralizado en un determinado contexto. Cuando un plan en una organización falla debido a una excesiva planificación, que ahoga la acción, el departamento de planificación apenas lo nota. En su lugar, se entrega a una planificación aún más rigurosa sin consultar a los ejecutores, los gestores en el terreno que serían capaces de señalar los defectos en el sistema de planificación. Como dijo Albert Einstein: «Los problemas importantes que afrontamos no se pueden solucionar en el mismo nivel de pensamiento en que nos encontrábamos al crearlos».

La mayoría de las actividades para solucionar problemas en nuestras empresas utiliza el hemisferio izquierdo del cerebro. La corteza cerebral del cerebro se divide en dos hemisferios, unidos por un conjunto de fibras interconectadas llamadas *cuerpo calloso*. La mitad izquierda del cerebro se aplica básicamente a funciones analíticas, lógicas, verbales y cuantitativas. Su modo de funcionamiento es lineal y secuencial. La mitad derecha del cerebro es intuitiva, no verbal y holística en sus funciones. Su modo de operación es relacional. Por lo tanto, ambas mitades del cerebro presentan dos modos de conciencia: la mitad izquierda analiza y reconoce las partes, la mitad derecha sintetiza y comprende la totalidad del cuadro. En nuestras organizaciones y centros de aprendizaje, en los últimos años el equilibrio se ha modificado desproporcionadamente hacia el hemisferio izquierdo del cerebro, poniendo

énfasis en los modos verbal y lógico de pensamiento. El resultado es que se han descuidado las funciones de la mitad derecha del cerebro, que perciben el conjunto del sistema y ven un problema en su contexto.

La crisis de liderazgo en las organizaciones actuales se puede explicar por una crisis de pensamiento. Peter Senge, en su obra pionera *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, articula una dimensión importante de esta crisis al enfatizar el enfoque de sistemas. El enfoque de sistemas, según Senge, es una disciplina para ver conjuntos describiendo y comprendiendo las fuerzas y relaciones que moldean la conducta de los sistemas. Una ley de los sistemas complejos que Senge aborda es que cuanto más se empuja, el sistema nos empuja a nosotros con mayor energía. Por ejemplo, cuando un producto comienza a perder su cuota de participación en el mercado, la manera normal de pensar es una comercialización más agresiva. Para ello, las organizaciones destinan más dinero a la publicidad o bajan los precios. En cualquier caso, la organización toma recursos de otras partes de la organización, como investigación y desarrollo o control de calidad. El resultado es que decae la calidad del producto. A la larga, la organización pierde aún más clientes y su participación en el mercado sigue disminuyendo. El enfoque de sistemas incluye tanto el lado izquierdo como derecho del cerebro, con las partes de un sistema y con la totalidad del sistema. Nuestra ansiedad acerca de sistemas complejos imposibles de gestionar disminuye a medida que entendemos la naturaleza de las relaciones entre los diversos componentes del sistema.

El enfoque de sistemas nos ayuda a describir y clarificar permanentemente la naturaleza de los sistemas y de los modelos que surgen a medida que negociamos la realidad organizativa. Sin embargo, el enfoque de sistemas puede tener una aplicación limitada, porque el pensamiento en sí mismo es un sistema cuyas dimensiones están limitadas por el pensador. ¿Cómo podemos esperar que un sistema limitado como el pensamiento dé un sentido a los datos ilimitados que nos presenta la realidad?

Si comenzamos a aplicar el enfoque de sistemas para comprender la naturaleza de una flor, seguro que daremos con la perspectiva que un botánico tiene de la flor, que es una organización de pétalos y sépalos. Es probable que un físico vea la flor como una disposición de átomos y moléculas. Un químico podría explicarnos la composición química de la flor. Un poeta describe la flor con un conjunto de bellas palabras. Cada una de estas perspectivas implica el enfoque de sistemas. No obstante, la realidad absoluta de una sola flor es tan vasta e infinita que todos los sistemas reunidos no pueden ni siquiera entender una parte de ella. El poeta inglés William Blake dijo en una ocasión: «Si se despejaran las puertas de la percepción, todo parecería al hombre como es, es decir, infinito».

Por su propia naturaleza, el pensamiento es un sistema fragmentado. El pensamiento se expresa en estructuras verbales sistemáticas o en un lenguaje que posee una lógica y unas limitaciones propias. Mientras que en Gran Bretaña existe una palabra para describir el agua congelada (*ice*, hielo), los esquimales tienen al menos seis palabras para describir los distintos estados del hielo. Cuando alguien en Gran Bretaña piensa en el hielo, su realidad es mucho menos compleja que cuando un esquimal piensa en lo mismo. El dominio personal consiste tanto en el pensamiento de sistemas como en entender la limitación inherente del pensamiento como sistema. En ocasiones, podemos solucionar complejos problemas mediante la simple comprensión de éstos y no pensando en ellos. En un sentido más ligero, podríamos decir que si un ciempiés tuviera que pensar en el sistema que dirige el movimiento de sus innumerables extremidades la pobre criatura estaría demasiado confundida para caminar. Los neuropsicólogos han confirmado que el cuerpo-mente es un conjunto de cien mil millones de células nerviosas. Pero, a menudo pensamos y actuamos como un solo ser. ¿Cuál es el mecanismo que une todos nuestros pensamientos en una sola conciencia? ¿Cuál es la conciencia que hace que nuestros impulsos infinitos actúen en armonía dentro de un solo organismo?

El autocontrol proviene de la experiencia vivida de que somos finitos e infinitos al mismo tiempo. Somos finitos en la

medida que lo pensamos. Sin embargo, la realidad esencial de nuestro ser es su carácter infinito. El hecho de poder ver estrellas a muchos años luz y que nuestro cuerpo responda a los diversos ritmos del cosmos demuestra nuestra naturaleza infinita. En el mundo occidental las ideas sobre nuestro ser han sido determinadas por nuestra capacidad de pensar. Descartes dijo: «Pienso, luego existo» (*El discurso del método*, 1637). La civilización occidental interpretó esto para decir que nuestro ser esencial está definido por el acto de pensar. No obstante, las civilizaciones orientales no estaban dispuestas a conceder la definición de su ser al solo acto de pensar. Invirtieron la teoría de Descartes y dijeron: «Soy, luego pienso». Era un modo de decir que el ser precede al pensar. O bien, que no se considera el pensamiento como una limitación de nuestra conciencia como seres humanos. Fueron más allá de la estructura del pensamiento en búsqueda de una realidad más profunda. A partir del fundamento de esta conciencia, los maestros indios se plantearon el desafío de liberar la mente de la prisión de los pensamientos.

En la sabiduría india clásica la mente ha sido descrita como *antah karan*, es decir, «instrumento interno». La instrumentalización de la mente no ha sido confinada al solo pensamiento. En la mayoría de las civilizaciones orientales, mente y pensamiento no son sinónimos. En estas civilizaciones, la cultura de la mente incluye la cultura tanto del intelecto como de las emociones. Por ejemplo, los Upanisad no hacen distinción entre cuerpo y mente. Los *rishis*, maestros de la antigua India que nos legaron la sabiduría de los Upanisad, no pensaban en el cuerpo y la mente como entidades separadas sino como un todo de la conciencia. Utilizaron el término *monomaya kosha*, o «cuerpo mental», para articular su experiencia de la relación entre mente y cuerpo.

Los recientes hallazgos por lo que se refiere a la disciplina médica que trata la relación mente-cuerpo revelan que los antiguos *rishis* de la India eran conscientes de la naturaleza cuántica de su realidad interna, algo que las ciencias modernas comienzan a reconocer. Los *rishis* vieron claramente que el cuerpo no era más que una expresión local de un campo uni-

versal de energía consciente. También entendieron que la mente no era más que una ola de información en el enorme océano de la conciencia universal. Por lo tanto, la entidad cuerpo-mente no era discreta, sino sencillamente una expresión amplia y sutil de la misma conciencia universal. Actualmente, los científicos comienzan a hablar acerca del pensamiento en términos de campos del pensamiento. Hoy en día sabemos que cuando pensamos que tenemos hambre, nuestro sistema digestivo produce las mismas sustancias químicas que elabora nuestro cerebro al pensar en el hambre. Los estudios también han demostrado que nuestro cerebro y nuestro sistema digestivo expresan bioquímicamente la noción de hambre de forma totalmente simultánea. Es decir, nuestro cerebro piensa en el hambre precisamente en el mismo momento en que nuestro estómago siente el hambre. Esto demuestra que la mera conciencia del hambre activa el campo mente-cuerpo, que responde con una reacción simultánea.

Este nuevo descubrimiento tiene profundas implicaciones para el autocontrol y el liderazgo. Ahora podemos comenzar a entender el fenómeno de liderazgo como un campo de conciencia más que como un rasgo de la personalidad o un atributo mental. También podemos entender el autocontrol como un juego de la conciencia que se proyecta más allá de las fronteras del marco cuerpo-mente y de las fronteras limitadas del pensamiento consciente. Los científicos han llegado a formular la noción del campo mente-cuerpo preguntando: «¿Cuál es la naturaleza de la realidad objetiva?». Por otro lado, hace ya tiempo los sabios han descubierto el mismo campo preguntando: «¿Cuál es la naturaleza del yo?». Sri Aurobindo, un sabio moderno de la India, expresa esta verdad como una realidad de la experiencia del yo: «Por lo tanto, has de saber que tu cuerpo es un nudo de materia, tu mente una voluta en la mente universal y tu vida un remolino de vida que es para siempre». Albert Einstein expresó casi la misma verdad cuando reflexionó sobre la muerte de un amigo cercano: «Esta muerte no significa nada. Para nosotros, los físicos creyentes, la distinción entre pasado, presente y futuro no es más que una ilusión, aunque sea una ilusión terca».

¿Cómo cultivaremos la mente para alcanzar el autocontrol? El primer paso hacia el cultivo de la mente consiste en entender la naturaleza de dicha mente. La sabiduría antigua de la India compara la mente humana con un mono inquieto. Este mono, según cuenta la historia, es mordido por un escorpión. Por añadidura, el mono está poseído por un demonio. Esta descripción sirve como una clara metáfora de la mente tal como la vemos en nuestro trabajo cotidiano.

Echemos una ojeada a las verdades que sugieren las metáforas. La mente del mono es un sorprendente símbolo de lo que podría llamarse una «mente atareada», como quien no deja de parlotear y pasar de un pensamiento a otro. Es una mente que posee un umbral de tensión muy bajo, que tiene dificultades para concentrarse en algo mucho tiempo. La intoxicación, o estado de embriaguez, simboliza el deseo excesivo. Una mente poseída por el deseo se encuentra en un estado superior de excitación psicológica, lo cual no le permite procesar los datos objetivamente. El Bhagavad-Gītā describe este estado de la mente con unas maravillosas palabras: «Así como las llamas están cubiertas por el humo, los espejos por el polvo y el feto por la placenta, también el conocimiento está cubierto por el deseo» (capítulo 3, versículo 38). Para seguir con la metáfora de la mente del mono, la mordedura del escorpión simboliza los celos. La mente corriente sufre a partir de la comparación. Los celos no acaban con la rivalidad entre hermanos. Se proyectan en la vida adulta de muchas formas difíciles de reconocer. Uno de los aspectos negativos de la competencia dentro de una empresa son los celos. Finalmente, la mente del mono está poseída por un demonio, que es el símbolo del ego. Cuando somos víctimas de un ego exagerado, perdemos el sentido de la proporción. Cuando no tenemos un sentido de la proporción, perdemos nuestro asidero en la realidad.

La psicología clásica de la India define cuatro estados mentales. En el primer estado, la mente está agitada (*kshipta*). En este estado, la mente es un torbellino de emociones y no puede funcionar en toda su medida. Por ejemplo, cuando estamos enfadados o afligidos nos cuesta incluso contestar una llamada telefónica. El segundo estado mental es el de la mente dispersa

(*vikshipta*). Bajo este estado, la mente está fragmentada en diferentes direcciones, como lo estamos cuando intentamos leer un informe, beber una taza de té y contestar una llamada telefónica, todo al mismo tiempo. Sobra decir que la mente no puede funcionar con plena eficacia en este estado. El tercer estado es el estado de concentración en un solo punto (*ekagra*). Bajo este estado, la energía de la mente se centra en un solo objeto o idea. Cuando amamos algo que hacemos, la mente se concentra automáticamente en un solo punto. Sin embargo, a través de la práctica constante podemos disciplinar la mente para concentrarla en lo que queramos. Una mente concentrada es mucho más eficaz que una mente agitada o dispersa.

Los antiguos visionarios no se detenían en una mente concentrada. Exploraban más allá y llegaban a un estado en el que el instrumento llamado mente se disolvía en conciencia pura (*niruddha*). Se trata de un estado de trascendencia en el que comenzamos a tener un asidero intuitivo sobre la realidad. Todos experimentamos este estado en alguna ocasión, cuando las soluciones a problemas difíciles con los que lidiamos surgen de forma repentina. Una parte importante de las soluciones de los problemas de nuestra vida laboral ocurren cuando permitimos que nuestra mente consciente descanse. Cuando la energía limitada del pensamiento consciente accede a la energía ilimitada de la conciencia pura, nuestra mente trabaja con mayor eficacia.

Después de haber observado los cuatro estados de la mente, podemos comenzar a dominar el proceso de dirigir la mente hacia una mayor perfección. Podemos hacer esto en los dos niveles siguientes: la cultura de las emociones y la cultura del intelecto. A pesar de que las organizaciones e instituciones educativas modernas otorgan una importancia considerable a la formación del intelecto, se ha dejado totalmente de lado el cultivo de las emociones. Sin embargo, sabemos que nuestra mente no funciona a pleno rendimiento a menos que estemos emocionalmente equilibrados. Como han testimoniado grandes líderes a lo largo de la historia, son las emociones más que el intelecto las que desempeñan un papel principal en la toma de decisiones. Mahātmā Gandhi sabía, como él mismo dijo, que

finalmente no nos guiamos por el intelecto sino por el corazón. El corazón acepta una conclusión para la cual el intelecto posteriormente elabora un razonamiento. El argumento sigue a la convicción. El hombre suele encontrar una razón, dijo Gandhi, para apoyar aquello que hace o desea hacer.

Bertrand Russell se hizo eco de esta verdad cuando declaró: «más importante que el conocimiento es la vida de las emociones».

La psicología budista tibetana describe cinco emociones impuras básicas que causan desasosiego a la mente. Son las siguientes:

1. La ira (*khong-kro*).
2. La arrogancia (*nga-rgyal*).
3. La indecisión (*the-tshoms*).
4. La terquedad (*ita-ba*).
5. El vínculo cupídico (*'dod-chags*).

La ira se produce cuando la mente se vuelve rencorosa hacia los seres sensibles y hacia la fuente de las propias frustraciones. La arrogancia es un estado mental irritado en que el sujeto está obsesionado con su superioridad. La indecisión es un estado en que la mente se ha escindido en busca de la verdad y es incapaz de establecer un vínculo entre una acción y su resultado. La terquedad es la manera de prenderse a una opinión o dogma que suele ser engañoso. El vínculo cupídico es la obsesión mental por un objeto placentero externo o interno.

Todas estas impurezas de la mente se producen como resultado de una falta de cultura emocional. Para lidiar con la naturaleza inestable de la mente tenemos que destinar momentos de silencio y soledad en nuestra vida cotidiana, momentos durante los cuales la mente comienza a ser consciente de sus limitaciones inherentes. Si cultivamos el hábito de observar nuestras emociones cuando surgen y tomamos nota de ellas, encontraremos inmediatamente el ímpetu para cambiar nuestras emociones negativas. Los sufíes denominan esta disciplina *zikr*, es decir, recordarse a sí mismo. Jelaluddin Rumi, un místico sufí, descri-

bió el *zikr* como un acto de discriminación y como una disciplina de la gratificación demorada, (Barks, 1995):

No intentes dominar un caballo salvaje agarrándolo por la pata. Agárralo por el cuello. Utiliza una silla. Actúa con sensibilidad. Luego monta. Existe una necesidad de abnegación.

El beneficio de recordarse a sí mismo es un estado mental que los budistas tibetanos denominan ecuanimidad (*btang-snyoms*):

¿Qué es la ecuanimidad? Es una mente que se solaza en un estado de negación del vínculo, de no odio y no engaño emparejados con la asiduidad. Es bastante diferente a un estado que da lugar a una inestabilidad emocional. Es un estado donde la mente permanece como lo que es, un estado de calma y paz espontáneas. Su función no es proporcionar ocasiones para la inestabilidad emocional.

Hebert Guenther y Leslie Kawamura (traductores)
Mind in Buddhist Psychology, 1975.

La ecuanimidad da a la mente pureza de percepción, claridad de visión y una buena capacidad de toma de decisiones.

Hacia una persona integral: el perfil del liderazgo

El autocontrol es la capacidad de distinguir entre aquello que deseamos y lo que es deseable para nosotros. Esta disciplina no sólo nos permite establecer una distinción intelectual entre ambos aspectos, sino también actuar a partir de esa distinción. Todos los grandes líderes, todas las organizaciones estables y todas las civilizaciones perdurables han hecho esta elección crucial en el curso de su desarrollo.

El deseo, al igual que el fuego, es una fuente de energía y de poder natural. Así como es posible dominar la energía del fuego para fines productivos o padecer bajo ella, también podemos ser consumidos por el deseo o dominarlo para obtener aquello que es deseable.

Recuerda, por ejemplo, tu última visita al supermercado. Caminas por los pasillos de la tienda y encuentras toda una gama de productos y alimentos que se disputan tu atención. Cada uno de estos productos está envasado para llamar tu atención y despertar tu deseo. Si respondieras a tu deseo sin discriminar, acabarías comprando más cosas de las que realmente necesitas. Lo más probable es que comprarías una gran cantidad de comida basura, que no haría ningún bien a tu salud. Sin embargo, si eres un comprador inteligente, tomarás sólo aquellos productos que realmente necesitas y en la medida exacta. Esto puede parecer fácil. Pero como todos sabemos, la mayoría acabamos comprando más cosas de las que necesitamos.

En una ocasión, mi padre me contó una interesante historia acerca de un hombre que iba al supermercado con una original lista de la compra. Esta lista contenía un gran número de productos que el hombre estaba decidido a no comprar. Esto le permitía restringir su deseo de comprar. Es una lección divertida pero útil. Aquello que deseamos se nos suele presentar de una forma tangible. Aquello que es deseable puede que no se presente inmediatamente ante nuestros sentidos. La naturaleza relativamente oscura de lo deseable lo hace menos atractivo que un deseo urgente.

La mayoría de los que aspiramos a ser líderes no tardamos en imitar los rasgos visibles de la personalidad de nuestros ídolos, sus estilos de vida, su modo de vestir y de hablar. Olvidamos que los verdaderos líderes han abandonado la persecución de deseos triviales en busca de lo deseable. Han seguido una idea o una visión particular que no es más que la esencia de sus vidas reducidas a su objetivo primordial. El liderazgo es el proceso de afinar nuestra percepción de lo que aspiramos en el sentido esencial. Martin Luther King articulaba su objetivo deseable de Estados Unidos como un país no segregado racialmente con su comprometida frase: «He tenido un sueño». Para Gandhi, el objetivo final era un estado de autoperfección: «Mi vida es mi mensaje», escribió. Para el presidente Gorbachov, la visión cristalizó en una sola expresión: «*perestroika*».

A pesar de que el deseo nos conduce al éxito, nuestra búsqueda de lo deseable nos empuja hacia una constante perfec-

ción. Mientras que el éxito viene de nuestra motivación para lograr un objetivo, la percepción va más allá de la motivación tangible hasta el dominio intangible de la inspiración. La búsqueda de la perfección comienza cuando el punto de referencia de la motivación se ha desplazado del mundo externo al yo interno. En ese punto, la tensión creativa que nos separa de nuestros objetivos se ha convertido en parte de nuestra urgencia evolutiva. Posteriormente, nuestros objetivos integran la materia de nuestro propio ser. Vivimos el objetivo, nos convertimos en la visión y realizamos el sueño. Mientras que los seguidores idealizan lo real, los líderes realizan lo ideal. Toyota, una de las primeras empresas automovilísticas del mundo, institucionalizó la expresión *kaizen* como la síntesis de su misión empresarial. En japonés, *kaizen* significa perfeccionamiento permanente. *Kaizen* amplía la ética del éxito a un punto superior, hasta la ética de la perfección. Al no dejar que el éxito disminuya su búsqueda de la perfección, el liderazgo de Toyota ha formulado una clara distinción entre lo deseado y lo deseable.

Las organizaciones a menudo reclutan «personas equilibradas» mediante pruebas de aptitud y habilidad para gestionar recursos. Buscan tipos de personalidades apropiadas que puedan dar los resultados deseados por la organización. A pesar de que las personalidades equilibradas tienden a comportarse y a trabajar de manera predecible, su equilibrio suele degenerar en máscaras estáticas de conformismo y de enfoques convencionales en la solución de los problemas. Las organizaciones no son estructuras estáticas que funcionan sólo con el equilibrio. El dinamismo esencial de las organizaciones exige un equilibrio, que es un orden de estabilidad superior a la mera armonía. El equilibrio es armonía en movimiento. Requiere el dinamismo de un artista del trapecio o de un experimentado gimnasta. El equilibrio exige respuestas creativas a las demandas del momento.

El liderazgo no es el resultado de una personalidad equilibrada sino la evolución de una persona integral. Etimológicamente, la palabra personalidad deriva de *persona*, que significa máscara. En un sentido habitual, esto es lo que entendemos por personalidad. Un conjunto de máscaras sociales convencionales

y habilidades profesionales que utilizamos como medida del valor de una persona. Sin embargo, los líderes con máscaras no se pueden inspirar ni inspirar a otros. El verdadero perfil del liderazgo es el de una persona integral. Las personas integrales son aquéllas que aplican la energía de todo su ser en su visión. Las personas integrales actúan no sólo por un sentido de la obligación contractual sino para realizar plenamente su potencial. La actuación integral no requiere la sanción de un poder desde arriba. Se dota a sí misma de poder. El liderazgo es algo inherente en las personas integrales, puesto que éstas sirven con amor. Con el poder del amor eclipsan a aquéllos cuya única motivación es el amor del poder.

Michael Chalmers, durante sus estudios de postgrado en administración de empresas, un día en clase me entregó un trozo de papel en el que había escrito una cita de Warren Buffet, fundador y presidente de Berkshire Hathaway. Aquello fue un recordatorio impresionante para mí de que los líderes empresariales seguían valorando la integridad en una época en la que el compromiso y la lealtad se habían vuelto obsoletos. Buffet señala que al buscar a posibles empleados, se deben destacar tres cualidades: la integridad, la inteligencia y la energía. Y si carecen de la primera, las otras dos desaparecerán. Vale la pena pensar en ello, porque es verdad. Si se contrata a alguien sin la primera cualidad, es que se busca gente tonta y perezosa.

El autocontrol es un viaje hacia un destino que podemos denominar el ser *integral*. Los seres integrales viven la vida en unidad consigo mismos y su universo. Actúan a partir del carácter total de esta experiencia. Hay una armonía y una sincronización única entre sus creencias y sus actos. Sus cuerpos, mentes y sentidos se organizan en aras de los ritmos espontáneos del universo. Una persona integral comienza a vivir la afinidad espiritual con el orden natural del universo. Su naturaleza interna se convierte en una con la naturaleza externa. Su vida se transforma en una canción –en universo– del pensamiento, el sentimiento y la acción. Integridad es otra denominación para esta canción única. La integridad es una expresión espontánea de la conciencia y no un comportamiento condicionado. En esta conciencia, nuestras numerosas aspiraciones aparecen

en su unidad, y a esta unidad volvemos al final de nuestro viaje vital. El verdadero liderazgo, como veremos en el próximo capítulo, es la aventura de esta conciencia.