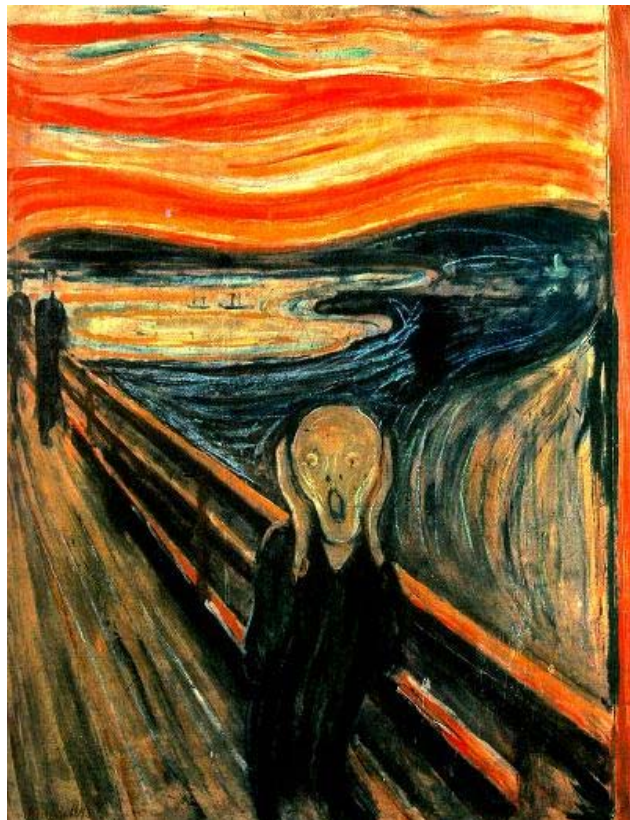


Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa genuina. Una perspectiva Gestalt.

Eugenio Moliní

Del reduccionismo al sistemismo.

En 1883 se produjo la erupción del Krakatoa. La explosión se oyó a más de tres mil kilómetros de allí en Perth, Australia. En los años siguientes extraños fenómenos atmosféricos fueron observables en todo el planeta. Las temperaturas medias descendieron 1,2 grados Celsius y no retornaron a lo normalidad hasta cinco años más tarde. El aumento de ácido sulfúrico en la atmósfera se concentró en cirros de gran altitud, produciendo lluvias ácidas en las antípodas hasta varios años más tarde. Los efectos ópticos en salidas y puestas de sol durante los años siguientes fueron espectaculares, despertando fantasías, miedos y ansiedades en los sitios más remotos. El cuadro de Edward Munch "El grito" describe, en palabras del pintor noruego, el momento en el que "... el cielo se volvió de color rojo sangre,... lo contemplé tiritando de miedo y escuché el interminable grito de pavor que recorrió la naturaleza entera".¹



¹ Panek, Richard (8 February), "'The Scream,' East of Krakatoa", New York Times, <<http://www.nytimes.com/2004/02/08/arts/design/08PANE.html?ex=1391576400&en=f2b9a24eb769711d&ei=5007&partner=USERLAND>>

En 1883 el telégrafo conectaba ya los lugares más remotos del Imperio Británico. Los “bip – biiiip – biiiip – bip” del lenguaje Morse distribuyeron la noticia de la erupción en pocos días. La información estuvo a disposición de la comunidad científica británica en relativamente poco tiempo. La hipótesis de que los fenómenos que se observaban eran efecto de la erupción del Krakatoa fue comúnmente aceptada por los miembros de la Royal Society of Science de Londres a las pocas semanas de abrirse el debate.

La erupción del Krakatoa puede tomarse como hito en la historia de la humanidad: por primera vez era posible desde el positivismo² conectar, en relativamente poco tiempo, fenómenos que se producían en las antípodas con efectos locales y con dinámicas globales. El positivismo dejó de estar únicamente al servicio del reduccionismo y pasó a contribuir al desarrollo de la visión sistémica³ del mundo.

Desde 1833, año en el que Morse inventó el primer lenguaje digital, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación ha sido exponencial y ha puesto al alcance de todos los que quieran la información necesaria para darse cuenta de la interconexión e interdependencia de todas las cosas y así aproximarse una visión sistémica de la realidad.

Las noticias nos bombardean a diario sobre cómo los efectos de las emisiones de dióxido de carbono ponen en marcha el calentamiento global y sobre cómo pesticidas y abonos industriales, que se usan en la agricultura del interior de Castilla, acaban en los hígados de nuestros hijos a través de las merluzas pescadas en los caladeros del mar de Barents.

² Por positivismo se entiende aquí el procedimiento científico de observar- hipotetizar- corroborar/descartar-observar. Conviene confrontarlo con la descripción del proceso de darse cuenta y de formación/destrucción de gestalt que usamos en Terapia Gestalt: creación de fondo – emergencia de figuras- formación de gestalt- cierre de gestalt- recesión al fondo.

³ La realidad sistémica está concebida en este contexto como una polaridad de la realidad campista que usamos en la Terapia Gestalt. En el centro de la diferencia entre estas dos formas de ver la realidad están las definiciones de sistema y de campo. Mientras que Sistema es una unidad que un observador puede diferenciar de su entorno, Campo es la unidad formada por un organismo y su entorno. Un Sistema es observable desde fuera mientras que el Campo es puramente vivenciable.

Si escuchamos nos podremos dar cuenta también de las conexiones que hay entre la desaparición de la industria textil de la Unión Europea, la aparición de las “sweatshops” del sudeste asiático, los precios ridículos de la ropa en los centros comerciales en los que cada vez más europeos pasan su tiempo libre y los estragos que la entrega de ropa apenas usada a las organizaciones de beneficencia que la distribuyen gratuitamente en África, han hecho en la incipiente industria textil de Kenya y Tanzania.

Sería cómodo llegar a la conclusión de que es el mundo objetivo y fenoménico el que se está desarrollando hacia una mayor interdependencia e interconexión. En realidad todo ha estado interconectado desde siempre pero, hasta hace no muchas décadas, darse cuenta de ello no estaba al alcance más que de los pocos que elegían la vida de la meditación y otras prácticas espirituales.

Mientras que hasta la erupción del Krakatoa parte de las dificultades que las personas teníamos para hacernos una idea de la interconexión e interdependencia de todas las cosas por la vía del positivismo fenomenológico provenían de la escasez de información, la gran dificultad hoy es que tenemos demasiada información a nuestra disposición. Ciertamente es que los métodos para organizar y dar sentido a esta abundancia de información no se han desarrollado en la medida necesaria para afrontarla. Aún así, las nuevas tecnologías de comunicación, por vez primera en la historia de la humanidad, ponen al alcance de todo el que quiera la posibilidad de darse cuenta de que así es.

Al mismo tiempo, las prácticas que apuntan en una dirección espiritual están también al alcance de cada vez más personas. Dalai Lama hace giras triunfales por todo el mundo y es grande el interés que despierta cualquier libro que tenga algo que decir sobre cómo alcanzar la armonía en las relaciones personales o la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.

En todo gimnasio o centro cívico que se precie se dan hoy en día cursos de Yoga y Mindfulness. Para bien y para mal, la vía espiritual hacia la conciencia de la interconexión e interdependencia de todas las cosas se está masificando y convirtiendo en un servicio más a consumir. Mientras que hasta hace poco las

dificultades que las personas teníamos para hacernos una idea de la unidad de todas las cosas por la vía de la meditación y otras prácticas espirituales provenían de sus exigencias ascéticas y eremitas, intuyo que las dificultades futuras provendrán de su paulatina conversión en un servicio de consumición de masas que probablemente las desvirtúe.

En cualquier caso hay indicaciones de que cada vez más personas se dan cuenta de que el mundo es un sistema integrado. El éxito de Al Gore con su película “Una verdad inconveniente”, impensable hace unos años, apunta en esa dirección.

Parafraseando a Perls en PHG⁴, la sociedad resiste “sacándole los dientes” a este nuevo nivel de conciencia así como a las nuevas responsabilidades y libertades que conlleva.

“Cada nueva libertad libera energía y aumenta las tensiones. ¿Como se adapta la sociedad para alcanzar un nuevo equilibrio en el desarrollo desigual y para bloquear la dinámica revolucionaria que está latente en cada nueva libertad? Los esfuerzos de la sociedad tratan de “sacarle los dientes” a la amenaza aislándola o cooptándola.” Perls F. , Hefferline R.F., Goodman P. (1958) pp 244-245 (traducción mía del sueco).

Resistencias al sistemismo

El aumento de la conciencia sistémica lleva de la mano el aumento de la conciencia de la responsabilidad por las contribuciones al todo de cada persona, de cada grupo social, de cada organización y de cada país. La conciencia de esta responsabilidad, al ser cada vez más evidente para más personas, despierta ansiedades que a su vez alimentan resistencias tanto personales como sistémicas. Algunas expresiones de estas resistencias son por ejemplo:

⁴ PHG es la denominación al uso internacionalmente del libro que Perls, Hefferlina y Goodman escribieron y que tan central es en el desarrollo teórico al que los gestaltistas “costa este” se han dedicado y tan cuestionado está por muchos gestaltistas “costa oeste” entre ellos F. Peñarrubia.

- la absurda idea de que la compra-venta de derechos de emisión de dióxido de carbono a nivel internacional contribuirá a disminuir las emisiones;
- la tendencia de personas y grupos a refugiarse en las simplificaciones radicales que ofrecen los fundamentalismos de uno u otro signo, disminuyendo así la incertidumbre ante la complejidad y las ansiedades que despierta la conciencia de la responsabilidad de la persona;
- el sueño megalómano de los que quieren llegar a encontrar el código genético que explique de una vez por todas lo que es ser humano y que permita manipular a personas y sociedades enteras.

Es el reduccionismo reanimado como resistencia a la emergencia de la cosmogonía sistémica. Por muy tentador que sea, la solución no está en la búsqueda de certidumbre en las simplificaciones reduccionistas, sino en completar la concepción sistémica de la realidad con una en la que la conciencia de la interconexión de todas las cosas, se vea aparejada con la conciencia de la interconexión de la persona con lo que sucede a su alrededor y con la responsabilidad que esta conciencia conlleva.

Lo que el enfoque Gestalt aplicado al Desarrollo de Organizaciones y Sistemas aporta, al proceso de construcción de un futuro sostenible para la humanidad, es la posibilidad de que grandes colectivos de personas tomen conciencia de esta responsabilidad. La esencia del enfoque consiste en apoyarles para que permanezcan en contacto con la vulnerabilidad que despierta la incertidumbre ante los desafíos de su organización, su sociedad y el planeta, sin pasar prematuramente a la acción y sin proyectar la vulnerabilidad propia en el entorno. Mi convencimiento es que esta capacidad está infra-desarrollada y que es necesario desarrollarla si queremos que la humanidad tenga un futuro sostenible.

Del sistemismo al campismo

Si en el centro de la cosmogonía sistémica está la Teoría de Sistemas, en el centro de la cosmogonía campista está la Teoría de Campo. Esta teoría, central en el enfoque Gestalt, era hasta hace muy poco formulada en términos inequívocamente metafóricos y filosóficos. Pero últimamente está pudiendo ser falseada al trabajar juntos científicos de disciplinas hasta hace poco tan dispares como la neurología, la lingüística y la física, llegando a formular teorías como la del Campo Unificado.

Malcolm Parlett escribe en Gestalt Review:

“Una de las confusiones que emergen en los que por primera vez se acercan a la Teoría de Campo proviene de lo que el campo en realidad es: ¿Es simplemente una metáfora o analogía? ¿Existe un campo de energías real? En opinión de este autor el concepto es por lo general metafórico. Pero un desarrollo extraordinario se está produciendo en la física moderna y en el campo “trans-disciplinario” entre la física y las neurociencias. ... De estos estudios emerge cada vez más nítidamente la interconexión entre los seres humanos. ... Lo que emerge por todas partes es la retirada de lo que Wheeler (1995) llama el paradigma individualista, con su asunción de que las personas somos seres totalmente separados y que nos acabamos en nuestras pieles. Sea cual sea su estado, el campo unificado ha llegado para quedarse” Parlett, M. (1997). Pág. 16-33.

La comprensión de las diferencias entre la Teoría de Sistemas y la Teoría de Campo es fundamental a la hora de trabajar con un enfoque Gestalt en el Desarrollo de Organizaciones y Sistemas. Aunque el razonamiento que sigue no sea compartido por todo el mundo, es la forma en la que yo he organizado las diferencias y similitudes entre estos dos enfoques. No tengo aspiraciones a ser teóricamente riguroso. Coincido con Kurt Lewin cuando dijo que no hay nada tan útil como una buena teoría. El criterio que sigo en mis elaboraciones teóricas es muy pragmático: una teoría es buena si nos sirve a mí y a mis clientes para orientarnos mejor en la complejidad y responsabilizarnos mejor de lo que hacemos.

Antes de centrarme en las diferencias quiero hacer hincapié en las similitudes. Ni los defensores de la Teoría de Sistemas ni los de la Teoría de Campo tendrían dificultades en aceptar esta definición común: tanto Sistema como Campo son un complejo de fenómenos y/o entidades interrelacionadas e interdependientes que forman un todo integrado.

A mi modo de ver la diferencia proviene de cómo es posible percibir, estudiar y experimentar este todo.

Un sistema es una unidad que un observador puede diferenciar de su entorno y así estudiar la organización de sus partes, sus interrelaciones e interdependencias y las relaciones e interdependencias del sistema con su entorno. Un sistema es por definición observable desde fuera. Mientras que el reduccionismo estudia las partes del sistema reduciéndolas a su vez en partes cada vez más pequeñas, se puede decir que el sistemismo estudia la organización de las partes del sistema, las interrelaciones e interdependencias entre éstas y entre el sistema como un todo y su entorno. Cuando una persona piensa y actúa tanto desde el reduccionismo como el sistemismo, observan e intervienen en el sistema desde fuera.

Campo, en su concepción más sencilla, es la unidad formada por un organismo y su entorno. Si analizamos la definición nos damos cuenta de la diferencia fundamental: mientras que un Sistema es observable desde fuera, el Campo sólo es vivenciable. Es más, el Campo no es otra cosa que la vivencia de la existencia en el momento en el que se produce. Es, en palabras de Gary Yontef⁵ un campo fenomenológico.

El Campo es por definición vivenciable. En el Campo no existe ni el afuera ni el adentro, ya que los dos son parte del Campo. En el Campo no existe nada más que la experiencia fenomenológica de la existencia tal y como se va desarrollando. Esto, que para muchos es nuevo, es terreno conocido para los que enfocamos nuestra práctica profesional desde la Gestalt.

⁵ Yontef, G. M. (1993). *Awareness, dialogue & process*. Highland, NY: The Gestalt Journal Press. pp

El Campo no es analizable ya que el acto de analizarlo supone un distanciamiento del mismo, una observación desde fuera que lo desdobra en sistema observado y observador. Esto concuerda bien con la distinción que desde los orígenes de la Terapia Gestalt se ha hecho entre introspección y darse cuenta.

“Es importante entender que darse cuenta no es lo mismo que introspección. El darse cuenta de verdad es la vivencia espontánea de lo que emerge como figura e implica la experiencia directa e inmediata. Por contraste, la introspección es una búsqueda, un proceso evaluativo en el que partes de la vivencia son sometidas a examen – generalmente con la intención de estudiar o cambiar la vivencia. La introspección puede ser útil para aprender sobre la experiencia, pero estrecha el flujo del darse cuenta en el momento actual. Llevado hasta el extremo, la introspección desemboca en fijación y obsesión. El mismo acto introspectivo modifica a menudo la experiencia.”

Nevis E. (1987) pag 23 (traducción mía del inglés).

En el lenguaje que propongo en esta tesina, la introspección supone que la persona se escinde a sí misma en observador y sistema observable, tomando así una posición sistémica y dejando la posición campista. El darse cuenta es un flujo vivenciable y es posible solamente desde una posición campista.

Es ya muy conocido el llamado “efecto observador” que se refiere al efecto que la acción de observar un fenómeno tiene sobre el fenómeno observado. Lo que quizás no sea tan conocido es que los esfuerzos por resolver el dilema del gato de Schrödinger (un conocido ejercicio mental para describir el efecto observador) desde la física cuántica, ha llevado a los científicos a decir que no existe el llamado efecto observador sino simplemente un “enormemente enredado sistema cuántico”⁶ en el que el observador y lo observado interactúan y se influyen mutuamente. Esto, a mi modo de ver, es un acercamiento a la Teoría de Campo desde disciplinas bastante alejadas de la Terapia Gestalt.

⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Observer_effect

Así podemos atisbar ya la emergencia en muy diversos ámbitos del quehacer humano la emergencia de la conciencia campista así como de las resistencias que este emergente despierta. El futuro está abonado, esperando a ser fecundado por nuestra práctica profesional.

Cuatro cosmogonías

Soy consciente de que el mismo acto de construir el modelo que propongo me pone en una posición sistémica e incluso reduccionista. No se me ocurre otra forma de hacer teorías que la de convertirme en observador de mi propia experiencia y de los fenómenos que suceden en mi entorno, disociándome así del Campo. Al mismo tiempo, y volviéndome a apoyar en K. Lewin, no hay nada tan útil como una buena teoría.

Como ya he dicho, si una teoría es buena o no lo decido en base a una evaluación de si me sirve a mí y a mis clientes para orientarnos mejor en la realidad y para actuar más responsablemente. El modelo de las cuatro cosmogonías que propongo es una de estas teorías útiles.

Las cuatro cosmogonías que propongo son la Reduccionista, la Sistémica, la Campista y la Espiritual. En el cuadro propongo también la forma característica de aprender y conocer que corresponde a cada una de las cosmogonías.

Añado también las filosofías de liderazgo y gestión de empresas y organizaciones que emanan de cada una de ellas, así como la forma de responsabilizarse por las relaciones entre la empresa y su entorno que desde cada cosmogonía se tiene.

	Forma de conocer, aprender	Filosofía de dirección y liderazgo	Responsabilidad de la empresa por el entorno
Reduccionista	Estudiar las partes.	Mandar, controlar	Filantropía Corporativa
Sistémica	Estudiar las interconexiones e interdependencias.	Apoyar las relaciones idóneas entre funciones, personas y entre organización y entorno	Responsabilidad Social Corporativa
Campista	Darse cuenta de lo que sucede	Responsabilidad personal por la propia contribución y por el todo	Ciudadanía Corporativa
Espiritual	Meditar	Sé el futuro que quieres crear.	La Práctica de la Paz

Las diferencias entre el sistemismo y el reduccionismo pueden llevar a los defensores y detractores de uno u otro a colocarse en posiciones opuestas e incluso irreconciliables. Lo mismo sucede en ocasiones entre los detractores y defensores del campismo y del sistemismo.

Pero mi experiencia es que trabajando desde una posición campista, me sirve mejor construir la relación entre estas cosmogonías en términos complementarios, polares y útiles en diferentes contextos y para diferentes fines.

Al mismo tiempo no quiero olvidarme de compartir que personalmente oscilo entre la cosmogonía sistémica y la campista. Por mi formación Gestalt, a caballo entre la costa Oeste y la costa Este, he desarrollado una preferencia por la cosmogonía campista. Por carácter, me siento más a gusto en la cosmogonía sistémica ya que me permite mantener algo de la ilusión de control.

En lenguaje gestalt, aprender es un cambio en el límite de contacto entre un organismo y su entorno en el campo fenomenológico que forman. Siguiendo este modelo me permito proponer que los cambios que un individuo, un grupo, una organización o una sociedad dan supone un cambio en el lugar donde pone el límite de contacto, el límite en el que su darse cuenta sucede.

Los darse cuenta reduccionista y sistémico ponen fuera de la persona el límite donde sucede el darse cuenta. La interconexión e interdependencia de todas las cosas en la cosmogonía campista trasciende e incluye la sistémica, poniendo el límite en el que el darse cuenta sucede, el sitio en el que la interconexión e interdependencia de todas las cosas se hace patente, en un lugar emocionante y aterrador: el momento actual en el que la persona se da cuenta de y de la responsabilidad ineludible que tiene por su existencia y por su entorno. La persona ha transcendido e incluido la individualidad del observador, y desarrollado la conciencia campista.

Es mi convencimiento que tanto las decisiones cotidianas como las estratégicas son sostenibles si incorporan las dos perspectivas. También el desarrollo sostenible de la economía, las sociedades y el planeta pasa por el análisis desapasionado de la realidad como si no tuviese nada que ver con nosotros. Pero sin el salto a la conciencia campista de que lo que uno hace afecta al todo vamos desembocados hacia una catástrofe global.

Trabajando en organizaciones, empresas y sistemas difusos con grupos grandes es mágico el momento en el que una masa crítica de participantes da este salto.

Cuatro formas de responsabilizarse una empresa por su entorno

Dependiendo de la cosmogonía desde la que la dirección de una empresa entienda el mundo, tendrán unas preferencias u otras a la hora de liderar y gestionar la empresa. La columna de gestión y liderazgo de la matriz sobre las cuatro cosmogonías no requiere mucha explicación ya que creo que es bastante evidente lo que cada estilo implica.

Lo que probablemente no sea igual de evidente es lo que quiero decir con cada una de las formas de responsabilizarse una empresa por sus relaciones con el entorno.

Por Filantropía Corporativa entiendo las actividades que una empresa puede poner en marcha que más se acercarán a la caridad, financiando actividades lejanas a lo que es su negocio central. Por lo general lo hacen sin mirar en absoluto a las condiciones que sus trabajadores tienen y menos aún cómo afectan sus actividades a la sociedad en la que trabajan o al medioambiente que les rodea. Algunos ejemplos podrían ser: la empresa de tecnología de la información que financia un equipo de fútbol en un barrio. La empresa de transportes que financia escuelas para niños en el altiplano boliviano, la empresa farmacéutica que financian centros de tratamiento de enfermos del SIDA en Sudáfrica manteniendo su negativa férrea a la fabricación de genéricos, o la multinacional de telefonía móvil que financia en Borneo un centro de acogida de orangutanes que se han quedado sin hábitat por la tala incontrolada de la selva en manos de los barones del aceite de palma.

La Responsabilidad Social Corporativa RSC es lo que está en boga hoy en día, aunque mucho de lo que se hace bajo este nombre es en realidad Filantropía Corporativa.

La RSC está basada en la cosmogonía sistémica. Esto implica que las políticas de relación de la empresa con el entorno tienen la ambición de ser integrales y de conectar las acciones con la actividad central de empresa. Por ejemplo una empresa de Tecnologías de la Información se dedica a mandar a sus empleados a Centroamérica para formar a técnicos en lo que la empresa sabe hacer. Además se busca la forma de responsabilizarse por los vertidos, por el gasto energético (no simplemente con la ambición de recortar gastos), por que la composición del colectivo de empleados refleje la realidad social siempre que sea posible, por tener políticas no discriminatorias e incluso de igualdad (no motivadas simplemente por cumplir la ley), políticas de promoción transparentes, etc.

Desde el punto de vista campista lo que le falta a la actitud de RSC es la conexión entre estas políticas y los actos cotidianos de todas y cada una de las personas que trabajan en la empresa. Yo no he vivido esto más que puntualmente cuando los

miembros de un equipo directivo se dan cuenta de esta conexión. Por lo general se dan cuenta cuando ellos mismos han transgredido una de los valores que ellos mismos defienden.

Un ejemplo sería el equipo directivo de una caja de pensiones. La Caja tenía una política de igualdad muy elaborada y usada ocasionalmente como modelo de cómo había que formular ese tipo de planes. Me contrataron para ayudarles a ser un equipo más eficiente y eficaz. En el equipo directivo había sólo una mujer, la Directora de Comunicación. En mitad de una reunión me dí cuenta de cómo ninguna de las propuestas que la Directora de Comunicación hacía eran recogidas, si abría la boca se iban las miradas hacia los móviles y las agendas, etc. Intervine describiendo fenomenológicamente lo que veía y acabando con el siguiente comentario:

“Este comportamiento no concuerda con la política de igualdad que esta empresa tiene. Si ella es incompetente, entonces no tiene lugar en el equipo directivo. Ha sido un error de reclutamiento que los demás habéis hecho y que tenéis que asumir. Si es competente, estaréis disminuyendo su eficiencia y su efectividad ya que gran parte de la energía que podría dirigir a la tarea tendrá que dirigirla a mantener su autoestima y su autoconfianza.”

El comentario abrió la puerta a una conversación de acercamiento al campismo sobre cómo adecuar los comportamientos cotidianos a las políticas defendidas sobre el papel.

Otro ejemplo que puedo contar es la arenga que el director general de un grupo europeo transportista de datos le estaba dando a su recientemente formado equipo de marketing internacional. Estaba hablando de los valores de la empresa, entre los que estaba algo que él llamaba Rebotamos. Rebotamos quería decir que cuando alguien tenía un contratiempo “rebotaba” y se levantaba inmediatamente para al pié del cañón. No quiero entrar en la conveniencia o no de tener ese tipo de valores en una empresa sino en la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, tan central en la conciencia campista.

El director general no se daba cuenta de cómo estaba intimidando a los miembros de equipo con su actitud. Lo que yo veía era que algunos se estaban poniendo muy tiesos y otros se iban deslizando en la silla como para esconderse bajo la mesa. En un aparte durante el café, le dije al director general que si se daba cuenta del lenguaje corporal de sus empleados y le propuse que se sentase como ellos a ver si le parecía una posición desde la que fuera posible rebotar. Al darse cuenta se puso lívido y tras una sesión de crash-coaching en el pasillo entró en la sala con una actitud menos intimidatoria.

Cada uno de estos estilos tiene su sombra, su lado oscuro. Por ejemplo la Filantropía Corporativa tiene su lado oscuro en la Piratería Corporativa. El lado oscuro de la Responsabilidad Social Corporativa es la Filantropía usada como expiación a posteriori de las transgresiones cometidos, o como compra de “bulas” que disminuyan en la sociedad la percepción de la empresa como transgresora medioambiental o ética.

Un ejemplo podría ser la banca o las compañías de seguros que tienen fundaciones que se dedican a promover el arte y las ciencias (actividades muy alejadas de su idea de negocio) al mismo tiempo que invierten su capital en empresas que fabrican bombas “cluster” o en petroleras que trabajan en el sur de Sudán a pesar de la guerra en Darfour.

La empresa que trabaja desde el sistemismo entra en contacto con el lado oscuro de su Responsabilidad cuando toman decisiones desde un paternalismo bienintencionado. Un ejemplo sería el caso de la central nuclear con la que trabajé formando equipos interdisciplinarios y multiculturales. Decidieron poner en marcha una política de Diversidad reclutando técnicos entre inmigrantes extraeuropeos. A los pocos meses me llaman porque decían tener problemas con los inmigrantes extraeuropeos ya que no informaban de desviaciones de los parámetros de seguridad. La explicación que los directivos y encargados daban era que al provenir estos inmigrantes de sociedades no-democráticas no habían tenido la posibilidad de desarrollar la capacidad de tomar decisiones independientemente y de responsabilizarse de sus errores.

Esta hipótesis de la dirección, que en si misma tenía algo de verdad, se usaba para colocar la responsabilidad por las deficiencias en las rutinas de seguridad de la central

nuclear sobre los hombros de los inmigrantes. Esto era una regresión del sistemismo al reduccionismo. Cuando me dí cuenta de esto y lo compartí con los responsables de la empresa, me rescindieron el contrato. A los dos años hubo un accidente serio en la central, y la inspección que las autoridades hicieron una crítica feroz a la empresa por su falta de rutinas de seguridad aceptables.

Del lado oscuro de la Ciudadanía Corporativa no sé nada ya que todavía no he conocido a ninguna empresa que se relacionase así con su entorno. Y de la Práctica de la Paz Corporativa aún menos.

1:6 La práctica de la Paz. Una aproximación a la espiritualidad

Cuanto más me entreno en estar en contacto con lo que sucede sin más, más me acerco a una actitud espiritual. Este proceso no está exento de ansiedades, miedos y retrocesos. Pero poquito a poco, pasito a paso, los momentos fugaces en los que me siento en contacto con un sentido profundo y elevado de mi trabajo son más largos.

Esto me produce un miedo atroz al mismo tiempo que es una fuente de gran felicidad y luz. En tanto en cuanto a mi desarrollo personal la opción es clara: o busco la luz o pierdo la vida. En realidad no tengo opción.

Mi neurosis nuclear es la herencia que los horrores de la guerra me han dejado a través de mis abuelos, mis padres, y la sociedad entera. Cuando está más activa me provoca un pánico cerval que manejo de dos formas. Una es retirándome del contacto conmigo mismo y con el mundo. La otra es haciéndome la guerra a mí mismo y a todo el mundo.

Esto es insostenible ya que cualquier cosa puede poner en marcha el carrusel auto catalizante que pasa del horror, al miedo, la parálisis, la guerra y vuelta al horror. No he encontrado otra forma de cortocircuitarlo que dar rienda suelta a mi anhelo de Paz. Lo hago abriendo abrir en mi entorno y dentro de mí mismos espacios en los que no tenga que estar en permanente miedo. Esta es mi Práctica de la Paz.

La práctica de la meditación es mi Práctica de la Paz conmigo mismo. La Práctica de la Paz en mi trabajo, como consultor en Desarrollo de Organizaciones y Sistemas con un enfoque Gestalt, consiste en abrir espacios en los que otros tengan la oportunidad de practicar la paz mientras trabajan resolviendo problemas, planificando acciones conjuntas o construyendo futuros comunes.

En el I Foro de Medio Natural de Cataluña se juntaron representantes de todos los que tenían intereses en el uso y disfrute de los espacios protegidos de Cataluña, unos 100. Los intereses de los participantes estaban encontrados y las tensiones entre unos y otros eran en ocasiones muy altas. Facilité la reunión con ayuda de los alumnos del primer curso que ofrecí en España (Capacitación de Agentes de Transformación). El enfoque que usamos era Gestalt DOS. La reunión fue un éxito y así lo atestiguaron los participantes en la rueda final. Cuando le llegó el turno al más mayor de los participantes, se levantó y se puso a cantar “gracias a la vida, que me ha dado tanto ” Al terminar dijo sonriendo: “es la primera vez que estoy en una reunión con el enemigo y les veo las caras en vez de los cogotes.”

En la rueda final de un proceso que culminó en la redacción de una nueva política de inversiones en el campo del suministro de electricidad en el tercer mundo, un representante del ministerio del petróleo y la electricidad de un país caucásico dijo: “¿Y como podré volver a mi ministerio, a mi país, a mi dictadura después de una experiencia de participación tan fuerte?”

En Zimbabwe facilité unas reuniones entre personas de varias organizaciones distintas, con intereses encontrados y entre las que había conflictos prolongados. Mi maleta se había perdido en el vuelo y todavía, al tercer día de estar allí, no había llegado. Para poder mudarme me había comprado algo de ropa, incluida una camisa de las que allí llamaban estilo “Mandela”. El tercer día de reuniones andaba yo por los patios del lugar como alma en pena, pensando que mis intervenciones no habían tenido ningún efecto y que mejor tirar la toalla. Me cruzo con la camarera que va repartiendo cafés y me dice. “Sr. Moliní, la cosa va bien.” Al ver mi cara de sorpresa me dice: “¡Hace muchos años que no veo tantas sonrisas por aquí!”. Añade, “ Sr. Moliní, qué bien que lleva esa camisa Mandela. Todavía le queda grande, pero algún día llegará a sentarle bien”.

Es en estos momentos en los que entro en contacto con el sentido más profundo de mi trabajo: crear espacios en las que autorregulación orgánica de las personas pueda funcionar mientras que trabajan juntos para solucionar problemas comunes o construir un futuro mejor.

En las situaciones de trabajo, la autorregulación orgánica en acción se expresa en la tendencia natural de las personas a ser eficaces y eficientes y a encontrar placer en la tarea común. Estas gentes practican la paz. Estas gentes me ofrecen la oportunidad de curarme ofreciéndome la oportunidad de practicar la paz.

Así intento seguir la propuesta de Gandhi: se el cambio que quieres para el mundo.

Eugenio Moliní

Marzo 2008