
EL LIDERAZGO ORGÁNICO

CARLOS BARRIOS E LIPPERHEIDE, BUENOS AIRES, ARGENTINA

EL MODELO INDIVIDUALISTA DE LIDERAZGO

Vivimos en una época que valora, alienta y premia el liderazgo. Buscamos líderes en todas las disciplinas y actividades. El liderazgo es uno de los temas más estudiados en nuestra sociedad de la eficacia.

Resulta muy significativo y estratégico para las empresas, contar con líderes, ya que el liderazgo es una de las claves fundamentales para el crecimiento y desarrollo de las empresas.

John P. Kotter, en su conocida obra "The leadership factor" (1988), dice que el líder –para ser tal- debe llevar adelante dos procesos fundamentales:

1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para realizar dicha visión. Este primer aspecto requiere que los líderes tengan la capacidad de ver hacia dónde debe dirigirse la empresa, lo cual puede provocar resultados excelentes o desastrosos, según haya o no acertado con su visión del futuro; y al mismo tiempo requiere que sean capaces de implementar la forma de llevar a la práctica esta visión. Es decir que no alcanza con ver sino que además el líder tiene que ver la forma de conducir para que la visión se plasme en la realidad concreta de la empresa.

2) El segundo aspecto que menciona Kotter es lograr una red cooperativa de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Es decir que el Líder tiene que tener no sólo visión, sino también la capacidad de desarrollar estrategias y lograr la red de cooperación humana que se identifique con el objetivo perseguido, para lo cual tiene que tener también la capacidad de motivar y entusiasmar a este grupo humano.

Pareciera que ser líder requiere un conjunto de aptitudes muy significativas, que resulta bastante complejo reunir en una sola persona y también pareciera que, se esa persona que designamos como líder no reúne todos esos requisitos, no debería ocupar esa posición.

Me pregunto si este modelo de liderazgo, basado en que una persona sume en sí misma todos los aspectos del liderazgo, no es una mirada individualista de la gestión y puede inclinarnos a fomentar una carrera competitiva, que nos lleve a perder de vista otros modelos de liderazgo y conducción empresarios.

¿Es razonable pedirle todo sólo a un líder? ¿No estamos buscando de alguna forma superhombres?

La mirada individualista del liderazgo, ¿no nos inclina y predispone en las empresas en alguna medida, a caer en una lucha competitiva, que a veces es despiadada y destructiva, por el alto objetivo individual impuesto y la necesidad de cumplir con todos los requisitos exigidos?

¿Se esconde detrás de la forma de liderazgo individual, una manera de entender al hombre?

Cuando pensamos el liderazgo en los términos señalados, perdemos de vista que en la práctica se trata de una tarea que es llevada a cabo por un equipo y que justamente si estuviera basada en la actividad y responsabilidad de una sola persona, tendría pies de barro.

Me pregunto si no deberíamos pasar de este modelo de liderazgo que podríamos denominar “individual y excluyente” a otro que sea más integral y orgánico y que se base en la complementariedad de las visiones y virtudes de las personas, que tenga en cuenta que el desarrollo de la empresa está dado más por la posibilidad de integrar y llevar adelante un equipo en forma eficaz, en el que pueda desarrollarse la sumatoria de distintas aptitudes que se dan en distintas personas. No quiero decir con esto que debemos dejar de tener en cuenta las capacidades y aptitudes que tienen algunas personas, priorizando un equipo en el que se diluyan las responsabilidades individuales y se nieguen las tensiones propias de la vida. Se trata más bien de ser responsables de una manera más armónica y orgánica.

¿No deberíamos pensar en cambiar nuestro modelo de liderazgo y concebirlo quizás más como una banda de jazz o de rock, en la que cada uno de sus integrantes, después de un proceso de trabajo conjunto, no exento de tensiones y de confrontación de los distintos puntos de vista, logra integrar y ejecutar las piezas musicales con todos los instrumentos en forma armónica?

En la banda, a veces es necesario que se destaque la guitarra, otras la batería, el bajo o los teclados, ya sea sonando a un mismo tiempo o silenciándose en otras oportunidades algunos de los instrumentos y ejecutando diferentes melodías y sonoridades, para que, de esta forma, sea posible escuchar una armonía que supera y embellece aún más la escucha individual de cada instrumento por separado. ¿No es más propio de cada persona buscar y desarrollar su modalidad particular, su originalidad e integrándola a las distintas originalidades complementarias en un equipo? Esta es la realidad sinfónica.

Existen personas con una enorme creatividad e intuición empresaria, que les falta la capacidad ejecutiva de llevar adelante las tareas administrativas de la empresa. Otras en cambio, tienen una enorme facilidad para transmitir y motivar a otras personas, pero les cuesta llevar adelante tareas prácticas o interpretar hacia dónde se dirige el mercado.¹

LA ENFERMEDAD MECANICISTA

¹ Resulta interesante tener presente –sin tomar con ello una postura política determinada- entre las variadas maneras de gestión política, la forma de gobierno colegiada que existe en un país como Suiza, que ha logrado una significativa estabilidad institucional. El Consejo Federal es el poder ejecutivo del Estado suizo, está constituido por siete consejeros. Cada uno de ellos es el máximo dirigente de su ministerio (Departamento federal). Todas las decisiones y resoluciones las toman en mutuo consenso. El Consejo Federal es por lo tanto un consejo de ministros en el que todos tienen el mismo peso. Sólo uno entre ellos resalta por su cargo adherido de Presidente Federal que es, sin embargo, meramente representativo y que se adjudica mediante el sistema de rotación. En la ejecución de las tareas gubernamentales pendientes, el Consejo Federal es asistido y asesorado por la Cancillería Federal. El Canciller, que asiste a las reuniones semanales del gabinete como oficial con funciones deliberativas, es a veces designado coloquialmente como el «octavo consejero». Suiza se caracteriza por un alto grado de proximidad de los políticos al ciudadano. Incluso los Consejeros federales no rehúsan el contacto con el pueblo electoral, al contrario, buscan la proximidad a sus conciudadanos.

Tendemos a separar y excluir, a través de una visión *mecanicista* la posibilidad de complementar las capacidades y virtudes existentes en distintas personas y le pedimos a una persona que reúna en plenitud todas las virtudes, es decir que tenga una visión total y completa de la realidad y que nos lleve a buen puerto. Por el mundo especializado en el que vivimos, el mecanicismo es uno de los mayores peligros en la deshumanización del hombre.

El mecanicismo refiere a la *separación* de ámbitos que deberían estar unidos naturalmente. Principalmente señala la desvinculación de dos ámbitos: a) al del **objeto del pensar** (el “ver”, la mirada cognitiva), en el que se separa las relaciones causales entre sí, los vínculos, las relaciones sistémicas, la idea de la vida. “Atomiza esa vida y deja así el camino libre para un impersonalismo multiforme, y – como una consecuencia natural- para la despersonalización. Atomiza también, finalmente, las mismas ideas entre sí. No es capaz de verlas en su conjunto, de anunciarlas y realizarlas así.”². Y b) el segundo ámbito del mecanicismo separatista es el del **sujeto pensante y viviente** (el “vivir”, la mirada vivencial), que “separa de manera no adecuada la cabeza del corazón y, simplemente, las potencias anímicas entre sí. No las ve en una unidad de tensión y mucho menos descubre entre ellas una unidad de orden. Por eso una sana armonía entre el modo de pensar y el modo de vivir ... le es totalmente extraña”.³

Pensar que la persona de un líder debe reunir en plenitud todas las capacidades, es no tomar en cuenta la originalidad de cada persona. Es no tener presente que cada ser humano es único, original e irrepetible y tiene por lo tanto virtudes y dones distintos a los de los demás y en consecuencia no puede ser “todos” en uno y que por su propia inclinación, desarrollará más algunos aspectos que otros.

De esta forma, la mirada mecanicista excluye y atenta contra las originalidades de las personas. Impide el desarrollo de las originalidades en su verdadera potencialidad. Este proceso nos lleva a la cosificación de la persona, a mirarla simplemente como una mercadería, como un costo de producción, un *recurso* humano y no como una persona con toda su potencialidad de educarse, superarse, abrir nuevas posibilidades, aún insospechadas.

En nuestro mundo mercantilista, las personas terminan buscando reflejar lo que el mercado requiere y no sus propias capacidades y particularidades, mutilando aspectos valiosos de su personalidad, ya que en el mercado, en el cual *cotizan*, ciertos aspectos no tienen valor. Obviamente hemos mercantilizado a la persona en perjuicio de ella misma.

El ámbito empresarial no es ajeno a este proceso de fragmentación mecanicista, sino que, por el contrario es una de los terrenos en los cuales se explicita muy claramente. El trabajo ha sido dividido de tal forma que nos cuesta mucho ver, sentir y vivir la totalidad del orden laboral y empresarial implicado y sus efectos y vinculaciones con el resto de la sociedad. Somos seres anónimos y aislados que no sabemos lo que está haciendo quien se encuentra en la división departamental contigua y desconocemos los efectos que su tarea puede llegar a tener en nosotros. Tendemos a cosificar a a persona en su relación laboral y a establecer relaciones meramente utilitarias. Asimismo vemos cómo se ha desvinculado el trabajo de la propiedad, como si el desarrollo y crecimiento de la empresa y su consiguiente valor, no estuviera relacionado con las tareas llevadas a cabo por quienes trabajan y con las capacidades de esas personas. Por lo general, el salario no guarda relación con el resultado económico obtenido.

² Cfr. Horacio Sosa. “El desafío de los valores. Aportes de José Kentenich a la pedagogía actual”. EDUCA -Ediciones de la Universidad Católica Argentina-. Año 2.000 págs.105 y ss.)

³ idem, págs.105 y ss.)

Otro ejemplo recurrente se ve en la desvinculación del volumen de carga de trabajo con los recursos disponibles para realizar dicho trabajo. Muchas veces se prioriza -en desmedro de la persona- el menor costo de producción posible, a sabiendas que es la persona la que sufre las consecuencias negativas de la excesiva carga de trabajo.

Hemos mercantilizado de tal forma la relación humana en la empresa que es muy común percibir en la comunicación una fragmentación entre el aspecto relacional y el contenido del mensaje, perdiendo de vista que el aspecto relacional es una meta comunicación que condiciona la forma en que se recibe el mensaje.⁴ Hemos separado los aspectos emocionales, afectivos y sentimentales que conlleva toda comunicación, del contenido del mensaje mismo. En las empresas es bastante frecuente ver cómo se generan conflictos en razón de la falta de cuidado de los aspectos relacionales de la comunicación.

Estos son algunos ejemplos de los efectos que produce el mecanicismo fragmentario en el mundo laboral y empresarial. Es necesario encontrar una salida que nos lleve hacia un mundo más humano y equilibrado, que dé respuestas profundas a la confusión reinante.

MODELO ORGÁNICO DE LIDERAZGO: *VISIÓN – VALORES – VIVENCIA*

Un liderazgo orgánico es la respuesta a este mecanicismo fragmentario, que nos está llevando a la deshumanización de la empresa y el hombre.

El primer paso será descubrir las vinculaciones que existen entre los distintos ámbitos de la realidad y que nuestra mirada fragmentaria, divide y desconecta, desintegrando la *visión*, la *vida* y los *valores* de la totalidad del ser humano.

Sostiene José Kentenich que “el pensar orgánico es un pensar que une”⁵; que une aquellos procesos y realidades que están vinculados, pero que por una división, fruto de la especialización y de nuestra tendencia a fragmentar la realidad, los analizamos y vivimos como independientes y terminamos considerando esas realidades en forma separada y desvinculada.

Nuestra propuesta es llevar adelante un liderazgo orgánico que sane nuestro mecanicismo fragmentario, para lo cual proponemos que se desarrollen los siguientes 3 aspectos, que se integran, complementan y retroalimentan mutuamente en forma permanente, formando una totalidad: ***Visión, Valores y Vivencia.***

Se trata de desarrollar una *visión* de la realidad que sea lo más integral y orgánica posible, que pueda ser *vivenciada* e internalizada, a través de la encarnación de esa visión en *valores* que la representen, desde

⁴ Paul Watzlawick, en su libro “Teoría de la Comunicación Humana”, Editorial Herder, 1997, pág. 55 y ss., enuncia el segundo axioma de la comunicación de la siguiente forma: “Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación”.

⁵ Cfr. Horacio Sosa. “El desafío de los valores. Aportes de José Kentenich a la pedagogía actual”. EDUCA (Ediciones de la Universidad Católica Argentina). Año 2.000, pág. 105.

la propia y única manera particular de cada persona de comprender la realidad, es decir a través de lo que José Kantenich como la *perspectiva de interés personal*.⁶

La *visión no vivida valóricamente* nos puede llevar a un intelectualismo frío y deshumanizante, alejado de toda coherencia personal, cuando en realidad todo “conocimiento debe llevar a decisiones vitales y no debe ser un puro conocimiento cerebral. Tiene que originar actitudes y estas verdades deben convertirse en complejos de valor centrales”⁷

De igual forma una *vivencia* impulsiva que no se integre racionalmente a nuestro ser y se guíe solamente por el primer afecto y sentimiento que nos surja, y se desconecte de una *visión valórica vivida*, será igual de deshumanizante y fragmentaria. Como dice Kantenich, es necesario que también el corazón se eleve hasta el intelecto.⁸

Se trata de establecer “una unidad de vida orgánica.”⁹ Hoy en día, no sólo falta desarrollar una *visión orgánica*, sino que también (y especialmente) existe “...una profunda incapacidad de contacto ... el hombre ya no es capaz de tomar contacto espiritual”¹⁰, de *vivir* lo que piensa e integrarlo *valóricamente* a la totalidad de sus actividades y dimensiones.

“El factor “*valor*” ... viene así, a realizar una función de puente entre la idea y vida”¹¹, entre la *visión* y la *vivencia*. Sólo aquella *visión* que se *valore* puede ser *vivida* y de esta forma podrá establecerse una vinculación orgánica.

Lo dicho podemos graficarlo de la siguiente manera:

⁶ La ley de la perspectiva del interés, procura captar la estructura personal y la situación o circunstancias de la persona, en cuanto a intereses, anhelos, necesidades o preguntas que están en ella. Dice José Kantenich, refiriéndose a la ley de la perspectiva de interés que, “mi naturaleza tiene un punto de vista muy particular, una perspectiva, y esa perspectiva está dictada por mis intereses, por mi vida. Mi naturaleza está orientada así, y quiere una respuesta. Esta es pues la perspectiva de interés” (cfr. Horacio Sosa. “El Desafío de los Valores. Aportes de José Kantenich a la pedagogía actual”. EDUCA (Ediciones de la Universidad Católica Argentina). Año 2.000, pág. 263)

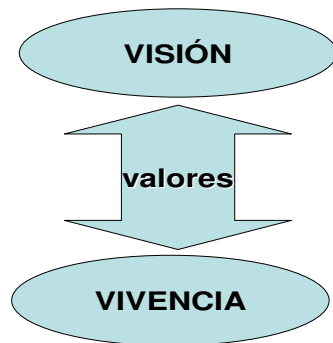
⁷ José Kantenich, “Que surja el hombre nuevo”, Editorial Schoenstatt, pág.137.

⁸ idem

⁹ José Kantenich, “Que surja el hombre nuevo”, Editorial Schoenstatt, pág. 86

¹⁰ idem, pág 121/122

¹¹ Horacio Sosa. “El Desafío de los Valores. Aportes de José Kantenich a la pedagogía actual”. EDUCA (Ediciones de la Universidad Católica Argentina). Año 2.000, pág, 260



Estas 3 “v” (*visión, valores y vivencia*) deberán ser siempre confrontadas con una actitud de apertura y humildad, que permita su revisión y modificación, tomando en consideración el permanente crecimiento y desarrollo de la persona en todas sus dimensiones, es decir sus aspectos racionales, afectivos, inconscientes y supra racionales.

Veamos a continuación por separado cada una de estas dimensiones, que conforman lo que llamamos un Liderazgo Orgánico:

A) LA VISIÓN ORGÁNICA TRIDIMENSIONAL:

En primer lugar es necesario tener una mirada integral, una visión orgánica, que sea lo menos fragmentaria posible y que integre la totalidad de las dimensiones del ser humano. Esta visión no será una mirada estática, sino que irá creciendo y modificándose como consecuencia de la propia acción y evolución de los acontecimientos.

Al respecto proponemos tomar en consideración las siguientes 3 dimensiones, que en su conjunto denominamos como la Visión Orgánica Tridimensional: **1) el Ser, 2) la Interioridad y 3) la Temporalidad.**¹² Estas 3 dimensiones deben ser vistas tanto en forma individual como colectiva.¹³

¹² Las dimensiones señaladas fueron establecidas por José Kentenich. Él las denominó como 1) las *voces del ser*, 2) las *voces del alma* y 3) las *voces del tiempo*, y las aplicó para desentrañar lo que Dios a cada paso quería manifestarle en su providencia.

¹³ En la misma comprensión orgánica de la realidad que José Kentenich, el filósofo estadounidense Ken Wilber, señala que existen 4 dimensiones de la realidad, que se refieren al interior y exterior de cada ser, tanto en sus formas individuales como colectivas. De esta forma, la persona tiene una dimensión interior (emociones, sentimientos, percepciones, que es subjetiva e interpretativa) y otra exterior, que se refiere a su conducta (la cual puede ser observada por otros y por lo tanto se aleja de la subjetividad). Desde el punto de vista colectivo los seres humanos asimismo tenemos una dimensión interior (que se refiere a la cultura) y otra externa (referida a lo social, a las formas materiales e institucionales externas de la comunidad). Cfr. Ken Wilber “Breve historia de todas las cosas”. Editorial Kairós (1996), pág. 104 y ss.

1) EL SER. La primera dimensión de la Visión Orgánica Tridimensional es la del **ser**. Se refiere tanto a los aspectos ontológicos, como estructurales, es decir a aquello observable, medible, analizable desde una perspectiva objetiva y no subjetiva o interpretativa, distinguiendo el ser individual del colectivo ya sea de la persona, tomada en forma individual o colectiva, en un equipo de trabajo o la empresa.¹⁴

Esta primera dimensión resulta muy importante, ya que “el orden del ser determina el orden del actuar”, al decir de José Kentenich.¹⁵ Lo cual significa que actuamos en función de la *visión* que tengamos de la realidad.

Entendemos que la realidad orgánica del **ser** está formada de *totalidades* que son a su vez *parte* de otras totalidades; es decir se trata de totalidades/partes.¹⁶ Estas totalidades/partes se van estructurando en

¹⁴ Cuando nos referimos a lo observable desde una perspectiva objetiva, debemos tener presente los límites que esto implica, dado que siempre existe un observador de la realidad que tiene una mirada parcializada y condicionada por múltiples factores personales, históricos y culturales, que hacen que la realidad sea permanentemente enriquecida y recreada por otros nuevos puntos de vistas.

No debemos perder de vista la importancia que tienen los *modelos mentales* en nuestra mirada del ser. Estos modelos mentales son los modelos del mundo que cada persona usa para hacer comprensible lo que sucede en la sociedad y en la naturaleza. Lo que hemos estudiado, las personas con que hemos vivido y trabajado y nuestras experiencias emocionales, entre otras, definen el tipo de modelos mentales con que operamos. Cada persona ha construido un conjunto de modelos mentales que le es propio. Los modelos mentales le sirven a las personas para tomar decisiones, para dialogar – y en ocasiones para no hacerlo – con los otros y para comprender los acontecimientos del mundo.

Dicen Richard Bandler y John Grinder, en su libro *La estructura de la magia. Vol. I. Lenguaje y terapia*, pág 33, que “cada individuo tiene también experiencias nuevas al crecer y vivir, y ninguna historia de vida es idéntica a otra. Nuevamente, a pesar de compartir muchas semejanzas, al menos algunos aspectos serán diferentes y peculiares a cada persona. Los modelos o mapas que creamos en el proceso de vivir están basados en nuestras propias experiencias individuales, y debido a que algunos aspectos de nuestras

experiencias nos serán únicos como personas, partes de nuestro modelo del mundo nos serán exclusivas de cada uno de nosotros. Estas maneras poco comunes que cada uno de nosotros adopta para representar el mundo, constituyen un conjunto de intereses, hábitos, gustos, pautas y normas de conducta que son claramente propias. Estas diferencias garantizan que cada uno de nosotros tenga un modelo del mundo que de alguna manera será diferente del modelo de otra persona.

¹⁵ Cfr. José Kentenich, “Mi Filosofía de la educación”, Editorial Schoenstatt, (1985), pág 10.

¹⁶ El filósofo Arthur Koestler, en su libro *The Ghost in the Machine* (1967, p. 48), denomina a estas totalidades/partes como “holones”. Un holón (del griego *holos*, “todo”) es aquello que siendo una totalidad en un contexto es simultáneamente una parte en otro; por ejemplo una célula, que tiene su propio núcleo, su propia autonomía en comunión con el resto de organismos, formando parte por ejemplo de un tejido. Cualquier “cosa” que sea a la vez una parte y un todo es considerado un holón. Si tomamos por ejemplo la frase “el ladrido de un perro” la palabra *ladrido* es una totalidad en relación a sus letras individuales, pero una parte en relación a la frase misma. El todo puede *determinar* el significado y función de la parte -el significado de una palabra, por ejemplo *banco*, es diferente en las frases “el banco del parque” y “cambié dinero en el banco”-. Es decir, la totalidad es más que la suma de sus partes, y ese todo puede en muchos casos influenciar o determinar la función de éstas. Las ideas, los sonidos, las emociones también son holones.

A una jerarquía de holones Koestler las denomina holarquía. En una holarquía la eliminación de un holón más fundamental (ergo menos significativo) trae consigo la desaparición de los holones más abarcatantes de los que formaba parte. Veamos un ejemplo: las células están formadas a partir de moléculas y éstas a partir de átomos. De

forma jerárquica, en función de un mayor grado de profundidad. Dice Ken Wilber que "... la evolución procede creando niveles sucesivamente más profundos y menos amplios. Existen menos organismos que células, menos células que moléculas, menos moléculas que átomos y menos átomos que quarks. Cada uno de esos niveles tiene mayor profundidad pero también una menor amplitud. La razón obviamente, es que lo superior trasciende e incluye a lo inferior.

José Kentenich sostiene la existencia de un organismo de vinculaciones natural, el que también es jerárquico por su profundidad, con una significación semejante a la señalada por Wilber. Dice Kentenich que en lo creado existe "una relación de subordinación, yuxtaposición e inclusión orgánica"¹⁷. La *subordinación* refiere a un orden jerárquico de la realidad orgánica ("el orden inferior es *expresión, medio y protección* para el orden superior"¹⁸); la *yuxtaposición* nos señala el punto de contacto entre las totalidades/partes (los holones), los aspectos en común que tienen y permiten la integración; y finalmente la *inclusión* explica la integración y unidad de la estructura del ser.

Parafraseándolo a Kentenich, podemos decir que en la empresa debe también darse una relación orgánica, en la que todos y cada uno de sus estamentos sean una *expresión, un medio y una protección* para el orden superior, el cual deberá plasmarse en la *visión, vivencia y valores* de la organización.

En virtud de lo dicho, si analizamos en las organizaciones humanas el proceso de producción de un bien, o la prestación de un servicio, podemos diferenciar distintos grados de profundidad que se integran en un todo, que se expresa en los productos y/o servicios finales que se ofrecen a la comunidad y que representan un aporte al bien común de toda la sociedad. De igual forma en los distintos puestos de trabajo se puede ver un mayor grado de profundidad (y abstracción), que establece una jerarquía dada en función de la holoarquía señalada.

El gran desafío que tienen las empresas desde una perspectiva orgánica, es no sólo ser conscientes de este orden jerárquico basado y sustentado ontológicamente desde su profundidad (y no desde el poder por el poder mismo), integrándolo a la *visión*, sino que en cada estamento se encuentre viva la totalidad de este orden. De forma tal que en el *orden inferior* (por ejemplo en el sector que se recibe la materia prima para comenzar el proceso de elaboración y transformación del producto final), pueda reconocerse y vivirse que es una *expresión, un medio y una protección* para el orden superior, conformado por los productos/servicios y la significación valórica que tienen en la consecución del bien común de la sociedad. Sólo de esta forma podrá *vivirse* una *visión* integral y no fragmentaria, del proceso de producción y de los *valores* de la empresa. Lo que ocurre habitualmente es que los distintos órdenes, están totalmente desintegrados y desvinculados entre sí y no se constata en quienes forman parte del proceso productivo, una consciencia de pertenencia y aporte al todo.

Pero más allá de esta ausencia de consciencia, lo cierto es que las totalidades/partes de la realidad orgánica están tan estrechamente vinculadas, por lo que, cualquier cambio en una de las partes (un modo de producción y/o en una división departamental, por ejemplo) afectará a todas las otras partes. No se puede alterar ningún aspecto de una cierta estructura sin que afecte a su vez a la totalidad, dado que cada totalidad contiene partes y es a su vez parte de una totalidad mayor.

modo que si conseguimos desintegrar los átomos que conforman a una célula habremos acabado también con ella y con las moléculas que la forman. Por esta misma razón un átomo de hidrógeno es más fundamental que una hormiga, pero menos significativo.

¹⁷ José Kentenich, "Alianza de Amor" (Carta a José), Editado por Padres de Schoenstatt -Argentina - (1978), pág. 82

¹⁸ idem, pág. 84.

Ser parte de un todo mayor significa que ese todo proporciona algún principio que no se encuentra en las partes aisladas, y ese principio permite varias cosas: que las partes se unan, se conecten, posean propiedades comunes y emerjan nuevas cualidades ausentes en las partes. Tomemos por ejemplo el caso de un gerente administrativo. A él reportan el jefe contable, probablemente el de impuestos, el de infraestructura, seguridad, costos, etc., es decir todas las divisiones que tengan que ver con la actividad administrativa de la empresa.

La *visión* administrativa de este gerente será sin duda más profunda y completa que la que tendrán cada uno de los responsables departamentales mencionados, ya que su actividad debe contemplar y tomar en consideración todos estos aspectos.

De igual manera, el grado de profundidad, globalidad y abstracción del gerente general de la empresa, será mayor que la del gerente administrativo u otro gerente, ya que él tendrá la información de todas las gerencias y por lo tanto su visión y actividad deberá contemplar y tomar en cuenta esta *totalidad* de las *partes*.

La jerarquía, vista desde la mayor profundidad y abstracción de la actividad que se desarrolla, es un factor que da sentido y unidad a la organización humana, convirtiendo los fragmentos inconexos en redes de interconexión. De esta forma vemos cómo el todo es mayor que la suma de sus partes, significando este “mayor” una relación de jerarquía “holoárquica”, es decir basada en una mayor integración y profundidad. No significa dominación totalitaria: significa una más profunda comunidad que reúne las hebras aisladas en una red real, en un organismo de vinculaciones.

Las jerarquías no están aisladas y estáticas, sino que establecen relaciones de mutua influencia, a través de las cuales los niveles inferiores, pueden influenciar a los niveles superiores, a través de un “condicionamiento ascendente”, de forma tal que “el orden inferior sea una *expresión, medio y protección* para el orden superior”. De esta forma se evitará la fragmentación. De manera similar los niveles superiores, también influyen a los inferiores, a través de un “condicionamiento descendente”. Sólo a través del diálogo fluido entre lo ascendente y descendente se generará vida y crecimiento en la empresa.

No debemos perder de vista que, cuando nos referimos a la totalidad orgánica del ser, tenemos que considerar, no sólo el objeto del pensar, sino también al sujeto pensante. Es decir que debemos tener una mirada integral de la persona, considerándola como una totalidad física, biológica, racional, afectiva y espiritual, tomando su dimensión inconsciente, subconsciente, consciente y supranacional.

Solamente teniendo presente todas las dimensiones señaladas, podrá establecerse una relación orgánica/integral de la persona con la empresa. Muchas empresas han tenido serios inconvenientes con sus empleados justamente por no considerar todos los aspectos de la persona.

Vivimos en la empresa solamente en la dimensión de la competencia; es decir en la dimensión de la conquista, de la fuerza centrífuga. Esta “unidimensión” nos llena de ansiedades y temores, dado que debemos mutilar las demás aspectos de la persona humana, generando una alienación de las otras dimensiones que la complementan y por lo tanto la equilibran. Aún no hemos podido experimentar qué ocurriría en una organización humana que tomara en consideración y diera una cabida orgánica y estructurada a todas las dimensiones del ser humano antes mencionadas.

Las 4 manifestaciones del Ser. Como corolario de lo dicho, vemos que la realidad orgánica del ser que describimos como totalidades/partes que se incluyen y trascienden, se manifiesta de 4 formas, dos *horizontales*: individualidad y comunión, y dos *verticales*: trascendencia y disolución.

- 1) Individualidad: la individualidad señala que el ser tiende a conservarse como una totalidad. Todo ser tiene un movimiento tendiente a conservar su propia fisonomía y características que lo definen como tal. Entender en forma orgánica la realidad implica por un lado reconocer que cada persona es una totalidad única y original, que tiene una estructura y una organización propia que, al decir de Humberto Maturana es “autopoiética”, es decir que es capaz de auto sustentarse¹⁹ y que a su vez, forma parte de otras totalidades. Es decir que cada persona tiene su propia originalidad, única y particular y en este sentido es una totalidad. Pero que al mismo tiempo, forma parte de otras totalidades en las que se integra. Lo orgánico es que se mantenga un equilibrio entre la totalidad de la persona (como ser autónomo, original, único e irreplicable) y la capacidad de diversidad, que le permite formar parte de otros mundos y totalidades como una parcialidad de ellos.

Muchos problemas en la empresa, se producen en razón a que los aspectos propios de la individualidad son invadidos, anulándose la originalidad y creatividad. Así, en aquellas organizaciones humanas en las que no se respeta lo propio y original de cada persona o área específica, y se pretenda imponer el punto de vista centralizado totalitario, en desmedro de estas originalidades, buscando de esta forma homogeneizar -hacia abajo- las diferencias, se producirá un desequilibrio orgánico, fruto de esta invasión contaminante y pérdida de la propia identidad de la individualidad. Este proceso terminará produciendo un desánimo y falta de interés de las personas, por no poder participar con su propio mundo y perspectiva de interés, en el proceso productivo. Dice Anselm Grün que “la unidad siempre es unidad en la diversidad. Solo cuando cada uno puede ser totalmente el mismo será capaz de experimentar una y otra vez el ser uno en los demás”.²⁰

También puede ocurrir que sea la individualidad la que no haya desarrollado su propia identidad y por tal motivo se requiera que se lleve a cabo un trabajo de desarrollo de su propia identidad, a partir de una búsqueda de la propia originalidad personal.

- 2) Comunión: integración de la totalidad individual como parte de otra totalidad. La individualidad no significa aislación, sino interrelación con otras individualidades, estableciéndose una comunión. Se trata de un movimiento que podríamos graficar como horizontal, de interrelación e integración a un mismo nivel. Un sano equilibrio es que cada persona pueda desarrollar y conservar su propia individualidad particular (como una totalidad) siendo fiel a sí misma y al mismo tiempo pueda integrarse y conservar su capacidad de ser una parte de otras totalidades (como parcialidad), ya se trate de la pareja, la familia, la comunidad, la empresa, etc.. A partir de la interrelación que se dé entre ambas realidades (individualidad y comunión) se podrá avanzar hacia una resultante creadora, que permita ir más allá, que lleve un desarrollo sinérgico y orgánico. Un buen ejemplo aplicado a las empresas trae Philippe Rosinski, refiriéndose a la forma cómo se integran en el trabajo diferentes sectores de la automotriz alemana BMW. Dice Rosinski que “El grupo de diseñadores, los ingenieros y los gerentes comerciales son como las tres piezas de un engranaje. Si las ruedas se aíslan y giran por

¹⁹ Dice Humberto Maturana en su libro “Transformación en la Convivencia”. J.C. Sáez editor, pág.93, que “la palabra *autopoiésis* viene de los vocablos griegos *autos*, que quiere decir sí mismo, y *poiesis*, que quiere decir producir. Al caracterizar a los seres vivos como sistemas autopoiéticos estamos diciendo que los seres vivos son sistemas que se caracterizan como sistemas que se producen a sí mismos continuamente. En otras, lo que decimos con la palabra *autopoiésis* es que los seres vivos son redes de producciones moleculares en las que las moléculas generan con sus interacciones la misma red que produce”.

²⁰ Anselm Grün, “Pensamientos Sanadores”, Editorial Bonum (2005), pág. 15.

separado, no sucede nada; si giran en el mismo sentido, se paralizan. Deben estar interconectadas y girando en direcciones opuestas. Pero a medida que vamos rotando, transferimos poder a los demás.”²¹ Cada uno de los sectores mencionados (los diseñadores, los ingenieros y los gerentes comerciales), tienen sus propias modalidades y cultura y en este sentido cada uno es una totalidad. Pero al mismo tiempo deben trabajar en forma mancomunada y conjunta, formando otra totalidad, para poder lograr el producto final en forma exitosa. De esta forma, la sana vinculación de la persona (como totalidad) con otras totalidades (como parcialidad de ellas), permitirá establecer una comunión, que generará un movimiento de vida, creador, que llevará a un crecimiento vital.

- 3) Trascendencia: El ser se manifiesta también a través de la auto superación trascendente. El hombre no sólo quiere conservar su individualidad y su comunión con otros, sino también busca la trascendencia, el ir más allá de dónde se encontraba. Su misma naturaleza es la de trascender e incluir, en una direccionalidad inherente, con un impulso secreto, hacia la profundización creciente, hacia el valor intrínseco creciente, hacia la conciencia creciente.²² En cualquier secuencia de desarrollo o crecimiento, a medida que surge un estadio de la realidad orgánica más amplio, éste incluye las capacidades, patrones y mecanismos de funcionamiento de los estadios situados en niveles inferiores. Entonces, en ese nuevo nivel, se producen nuevas propiedades que lo amplifican. En este sentido se puede decir que el nuevo estadio de la realidad orgánica es bien más elevado o bien más profundo. Altitud y profundidad implican la dimensión vertical de integración que no se encuentra en una nueva expansión horizontal. Como decíamos más arriba, los organismos incluyen células, que incluyen moléculas, que incluyen átomos, pero no al revés. Así, cualquiera que sea la importancia del valor del estadio previo, el nuevo estadio lo tiene incorporado en su propia formación, y además tiene “algo más” –más capacidad de integración, por ejemplo-, y “ese algo más” significa más valor en relación al estadio previo. Dice José Kentenich, citando al psicólogo Wilhelm Wundt, que “toda actividad psíquica ... contiene en relación con cada uno de sus elementos constitutivos, un excedente que no se halla en dichos componentes. Por lo tanto... la resultante ha de ser siempre más que la suma de los componentes. Debe ser efecto de un principio creador y una actividad creadora... Esta resultante creadora puede aplicarse análogamente al acontecer mundial, al ser y a la acción de cada hombre”.²³
- 4) Disolución: finalmente existe un movimiento hacia la disolución del ser, por el cual la disolución se produce de manera inversa a cómo se constituyó la realidad orgánica.

En muchas circunstancias la disolución será una consecuencia de un proceso biológico natural, pero en muchas otras, será fruto de la propia libertad humana, que se manifestará de distintas formas, según la realidad de que se trate.

2) LA INTERIORIDAD. La segunda dimensión de la Visión Orgánica Tridimensional es la Interioridad. Ésta se refiere a la dimensión subjetiva, tanto de la persona considerada en forma individual como colectiva. En la persona, se refiere a la subjetividad humana, en la que cabe considerar las interpretaciones

²¹ Philippe Rosinski. “Coaching y Cultura”. Editorial Gran Aldea Editores (2008), pág. 14 y ss.

²² Cfr. Ken Wilber “Breve historia de todas las cosas”. Editorial Kairós (1996), pág. 60 y ss.

²³ José Kentenich, “Dios Presente”. Editorial Nueva Patris, 2007, pág. 313.

particulares de cada uno, la forma particular que tiene cada ser humano de entender la realidad y su vida. En su aspecto colectivo, si tomáramos el caso de una comunidad, empresa o equipo de trabajo, la *interioridad* se refiere a la manera particular en que se expresa lo colectivo, su cultura y los valores que se sostienen y expresan con sus conductas.

La creatividad y originalidad de cada persona, se encuentra en esta dimensión y constituye algo así como el *corazón*, de donde surge las innovaciones, las intuiciones, los sueños de sus miembros y donde también se gesta la cultura empresaria, a través de la interacción de sus miembros en forma colectiva.

La *interioridad* nos permite tomar en consideración las subjetividades y particularidades de las personas, y nos protege de erigirnos en “dueños de la verdad”, construyendo liderazgos excluyentes y hegemónicos que se cierran sobre sí mismos y que crean que existe una sola manera de ver el mundo.

La *interioridad* llevará al líder orgánico a tomar en consideración su propia originalidad, sus valores e intuiciones, su propia manera de ver el mundo, así como también las características particulares de cada uno de los miembros de su equipo, sus pares y superiores, tratando de vislumbrar las *perspectivas de interés* de cada uno de ellos y sus propias originalidades (la manera propia y original de entender el mundo). También deberá tomarse en cuenta las particularidades de los aspectos colectivos de la empresa, reflejados en sus valores, la cultura, el clima laboral, etc.

Uno de los aspectos más significativos de la *interioridad* que deberán tener presente los líderes orgánicos, es el de la emocionalidad de la persona, tanto la del propio líder, como la de los miembros de su equipo. Muchas decisiones, hechos y circunstancias impactan de manera negativa en las personas generando conflictos y resultados negativos, por no haber tomado en cuenta la emocionalidad de la persona y la forma de contenerla y reorientarla. Muchas decisiones y cambios en la empresa y en los distintos departamentos afectan la interioridad de las personas y requieren ser escuchados, comprendidos y canalizados, para ser integrados a la visión de la empresa.

Contener y motivar al equipo de trabajo, será una de las tareas más trascendentes que deberá llevar adelante el liderazgo orgánico. Para lograr esto, el líder deberá vivir el sueño que quiere transmitir. Como veremos más adelante, sólo quien vive la *visión* podrá motivar y despertar vida en otros. Si esto no ocurre, el líder será un funcionario con un cargo, pero sin una auténtica legitimación, que podrá administrar mejor o peor, pero no será un líder que despierte e impulse a otros hacia el desarrollo vital propuesto. Quien no vive en sí mismo el sueño que quiere transmitir, terminará manipulando y no motivando.

El líder orgánico deberá trabajar para ir construyendo la cultura de la empresa, buscando desarrollar las particularidades que la identifican, y a partir de esta cultura, ir identificando y consolidando el mundo valórico asociado. En este aspecto, el líder es un facilitador, que debe procurar que todas las manifestaciones de la cultura empresaria que traen las personas, tengan un lugar y puedan expresarse de manera concreta y equilibrada, para que fructifiquen.

3) LA TEMPORALIDAD. Finalmente, la tercera dimensión de la Visión Orgánica Tridimensional, se refiere a la *temporalidad*, al momento histórico que se vive, lo cual contextualiza la mirada y las acciones a llevar a cabo. La *temporalidad* nos remite a la vida, el cambio, el crecimiento. Toda *visión* deberá tener presente la *temporalidad*, para así poder ver en perspectiva el ser y la interioridad. Vivimos en el tiempo, considerando lo hecho en nuestro pasado, para generar acciones en el presente que confirmen o modifiquen nuestro futuro. La *temporalidad* permitirá establecer la forma y oportunidad que se requerirá contemplar para la implementación de los objetivos.

La *temporalidad* nos permite captar y adecuar al tiempo presente el ser y la forma particular en que se manifiesta cada persona desde su propia perspectiva de interés subjetiva. Si no tomáramos en cuenta la dimensión temporal, perderíamos de vista la necesidad de llevar adelante los cambios en el contexto histórico en que se desenvuelve la persona y la empresa.

Tanto la planificación como la estrategia empresarial se encuentran comprendidas dentro de esta dimensión.

En **conclusión** podemos decir que las tres dimensiones de la Visión Orgánica Tridimensional deben ser tomadas en cuenta en forma conjunta, tanto en su aspecto individual como colectivo. De esta forma tendremos presente, no sólo los aspectos objetivos que surjan a través de la mediación de la ciencia, la observación personal y la ontología (*del ser*), sino también, aquellos aspectos subjetivos y particulares, tanto de la persona individual, (sus originalidades, intuiciones, gustos, estilos, etc.), como de lo comunitario (los valores compartidos, la cultura, etc.) que se manifiestan en la *interioridad*. Y todo ello considerado en función de la *temporalidad*, lo cual nos permitirá tomar en cuenta las circunstancias en las que se producen los hechos y sus consecuencias en el tiempo, para así actuar de una manera armónica, planificada y estratégica, conforme a lo requerido por el momento específico que se viva.

APLICACIÓN DE LA VISIÓN ORGÁNICA TRIDIMENSIONAL:

La Visión Orgánica Tridimensional que hemos descrito a grandes rasgos, nos muestra un universo integral de la realidad que debemos tomar en consideración para no parcializar y empobrecer nuestra mirada. Esta universalidad nos permite contemplar los distintos aspectos que deben considerarse en una *visión* estratégica empresarial.

Es sorprendente ver cómo la Visión Orgánica Tridimensional encaja perfectamente con visiones estratégicas desarrolladas por estudiosos del tema empresarial. Siguiendo a Philippe Rosinski,²⁴ podemos considerar que una visión estratégica requiere se tome en consideración los siguientes 6 aspectos:

- 1) Competencias, de las personas; es decir las capacidades necesarias que debe reunir cada persona para una determinada posición laboral en la empresa (tanto técnicas como humanas).
- 2) Organización: la empresa debe estructurarse de forma tal que permita un flujo ágil y eficiente de su actividad.
- 3) Motivación: la persona motivada tendrá sin duda un rendimiento muy superior a aquella que no le encuentre sentido a su trabajo.
- 4) Cultura, Valores: Dice Rosinski que “IBM comprobó que entre el 28 y 36 por ciento de los resultados de la empresa responden al clima de la organización”²⁵.

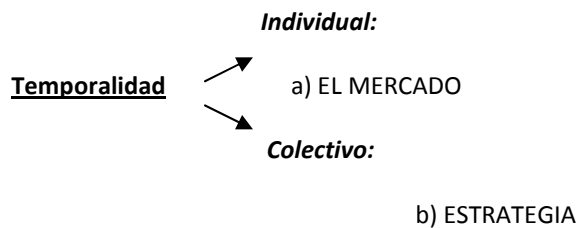
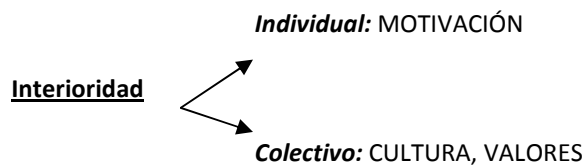
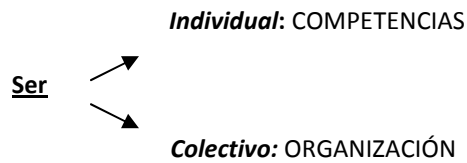
fr. Philippe Rosinski “Coaching y Cultura”. Editorial Gran Aldea Editores (2008), pág. 105, en el que desarrolla su modelo de definición de la visión estratégica de una empresa.

²⁵ idem, pág. 39

5) El Mercado: la competencia y las circunstancias puntuales del momento, tanto macro económicas como de la industria específica de la empresa, deben ser tomadas muy en cuenta, para ajustar la estrategia de la empresa.

6) La Estrategia: finalmente la empresa deberá contar con una estrategia para sumir el desafío que se ha trazado como objetivo para las específicas circunstancias del momento.

Si aplicamos los 6 aspectos que sostiene Rosinski a la Visión Orgánica Tridimensional, comprobamos las siguientes coincidencias de las dimensiones comprendidas:



Vemos así cómo, a partir de la Visión Orgánica Tridimensional, se reconstruye el organismo de vinculaciones del hombre y de su actividad empresaria, humanizándolos y otorgándoles una brújula orgánica, que le permite alcanzar un sano equilibrio vital.

Muchas de las crisis sufridas por las empresas han obedecido a que no se ha tenido presente alguna o varias de las dimensiones de la Visión Orgánica Tridimensional. La fragmentación mecanicista llevó a no tomar en consideración todas las dimensiones involucradas y esto afectó el desarrollo equilibrado de la empresa y la persona. Así muchas veces las empresas no han tenido en consideración si la estructura organizacional era la adecuada para llevar a cabo la tarea propuesta. También ha habido casos en los que no se tomó en cuenta la interioridad de la persona, descuidando la importancia de la motivación o el desarrollo de una cultura que refleje los valores de quienes trabajan en la empresa. En otras ocasiones no se midió debidamente el momento en que debían implementarse las medidas propuestas.

B) LA VIVENCIA ORGÁNICA:

El segundo aspecto que debemos considerar en el liderazgo orgánico es la vivencia orgánica de la *visión*. En nuestro mundo tan intelectualista, caemos con mucha facilidad en sobrevalorar la visión teórica y racional de las cosas. Vemos, analizamos, medimos, comparamos, clasificamos, interpretamos, sacamos conclusiones, pero no *vivimos* la *visión* integral orgánica. Nos cuesta pasar de lo cognitivo a lo *vivencial*, a lo experiencial. Nos cuesta integrarnos dentro nuestro; ser coherentes entre lo que pensamos y lo que hacemos. La *visión* orgánica tiene que integrarse con la *vivencia* orgánica.

El proceso de vivir la *visión*, es sin duda el aspecto más difícil de llevar a cabo en nuestro hombre fragmentado y mecanicista. Se trata sin duda del punto ciego más frecuente de nuestra mirada, el *lado oscuro de la luna*, ya que "...por un lado, la razón y la voluntad no pueden clarificar y regular ya más en forma sana los movimientos del afecto y, por otro lado, el afecto no alcanza a captar ni la razón ni la voluntad."²⁶

Por lo tanto se trata de llevar a cabo un trabajo pedagógico, que lleve a todos los miembros, a trabajar en un desarrollo *vivencial* de la *visión* de la empresa y la específica y propia de cada equipo, desde los afectos y *valores*, para que así se produzca una verdadera y auténtica vinculación entre la *visión*, los *valores* y su *vivencia*. Este trabajo, para que sea efectivo, deberá llevarse adelante a través de un programa que permita a todos y cada uno de los miembros, desarrollar y elaborar desde la propia perspectiva de interés, la *visión*. De lo contrario seguirá viviendo en el intelecto de algunos o en las reacciones impulsivas de otros. Dice Kantenich que "no decimos simplemente aceptación racional, intelectual de las verdades, sino aceptación afectiva y por lo tanto simultáneamente elaboración afectiva. Se trata por lo tanto, de que, la verdad que es expuesta, no sólo penetre hasta la afectividad, sino que sea elaborada allí todo el tiempo necesario, hasta que capte y penetre toda la afectividad, y con ella a todo el hombre."²⁷ Por lo tanto, se trata de una vivencia que debe penetrar en las fibras más íntimas del hombre.

Pasar de la *visión* de la realidad a la *vivencia* de la *visión*, requiere que asumamos como propia la *visión*, para lo cual se requiere que la transformemos en *valores*. Sólo aquello que valoramos como propio puede ser vivido y sostenido.

Las *visiones* habitualmente fracasan justamente porque no han sido encarnadas, es decir *vividas* desde la propia perspectiva de interés de cada persona, como *valores*.

Dice José Kantenich que "Las ideas ... llegan a ser vida cuando se han encarnado profundamente en quien lleva esas ideas"²⁸ Entonces tendrán la "... fuerza creadora de la vida encarnada"²⁹

C) LOS VALORES:

²⁶ José Kantenich. "Que surja el hombre nuevo". Editorial Schoenstatt, (1971) (Jornada pedagógica de Schoenstatt del 2 al 5 de octubre de 1951). Tercera Plática, pág. 72.

²⁷ José Kantenich. "Que surja el hombre nuevo". Editorial Schoenstatt, (1971) (Jornada pedagógica de Schoenstatt del 2 al 5 de octubre de 1951). Segunda Plática, pág. 43.

²⁸ José Kantenich, "Que surja el hombre nuevo", Editorial Schoenstatt, pág.142.

²⁹ idem, pág. 158.

El gran desafío es *vivir la visión*. Y el gran medio para llegar a ello son los *valores*. El *valor* tiene la función de ser el puente orgánico entre la *visión* y la *vida*. La *visión*, al adquirir categoría de *valor*, busca, a través de la internalización en el núcleo personal, expresarse en actos realizados con connotaciones de lo personal y, de esta manera, configura un estilo de vida como plasmación existencial de valores.³⁰

Se trata de vivir “los actos como medio para formar el hábito, para crear una mentalidad ... Los actos surgen de actitudes y obran –si están de alguna manera saturados de valor- una profundización de la actitud. Pero el hombre de hoy no lo vive así. Hoy todo se realiza en la fuerza de la impresión y son actos aislados. El acto yuxtapuesto al acto, sin que estos lleguen a crear una mentalidad y así estos no surgen de una mentalidad, de una actitud interior. En el hombre actual los actos no tienen “subterráneamente” ninguna conexión, no emergen desde una raíz, a partir del núcleo de la personalidad.”³¹ Por este motivo es que no logramos pasar de lo intelectual a la vida; no logramos encarnar la *visión*.

El desafío es llegar hasta el núcleo de la persona y desde allí desarrollar una personalidad que encarne actitudes llenas de *valores* y sentido. Dice Kentenich que “la pedagogía de *actitudes* se basa en la realidad de que todo acto surge de una correspondiente actitud que, a su vez, se nutre de un valor descubierto como tal, el cual se manifiesta en actos concretos.”³²

Pongamos por ejemplo la *visión* que enuncia una empresa multinacional emblemática de renombre mundial como General Motors. Dice así: “General Motors se propone ser el líder mundial en productos de transporte y servicios relacionados, logrando entusiasmar a los clientes a través de la mejora continua de sus productos, basados en la integridad de sus acciones, el trabajo en equipo de sus integrantes y la innovación aplicada a todos los procesos.”

Veamos así cuáles podrían ser algunos *valores* que encontramos enunciados en la visión de GM:

- “líder mundial”: excelencia total, es decir basada en la excelencia de sus productos, servicios, etc.
- “mejora continua”: investigación, aprendizaje de los errores; excelencia de sus productos, servicio a los clientes;
- “integridad de sus acciones”: ética en sus acciones, tanto internas como externas;
- “trabajo en equipo”: cooperación, comunicación, solidaridad, liderazgo orgánico;
- “innovación”: creatividad, libertad para el desarrollo.

Estos *valores*, como muchos otros, que se enuncian en la *visión*, deben ser *vividos* en la empresa por todos. Estos *valores* tienen que hacerse carne en la persona, de tal manera que se genere una actitud.³³

³⁰ Cfr. Horacio Sosa. “El desafío de los valores. Aportes de José Kentenich a la pedagogía actual”. EDUCA (Ediciones de la Universidad Católica Argentina). Año 2.000, pág. 260.

³¹ Cfr. Horacio Sosa. “El desafío de los valores. Aportes de José Kentenich a la pedagogía actual”. EDUCA (Ediciones de la Universidad Católica Argentina). Año 2.000, pág. 303.

³² Cfr. Horacio Sosa. “El desafío de los valores. Aportes de José Kentenich a la pedagogía actual”. EDUCA (Ediciones de la Universidad Católica Argentina). Año 2.000, pág. 248.

³³ Dice José Kentenich que “el alma del hombre actual ha caído tan enferma, que las diferentes acciones están casi sólo yuxtapuestas. Un acto está al lado de otro acto, o sea, el acto no está relacionado con el siguiente o con el anterior. Los actos no brotan de una secuencia de actos ... Por esa razón se suele denominar al hombre actual como hombre-film ...todo pasa velozmente frente al ojo, así pasa también un acto tras el otro en el alma humana, pero

Para ello debe llevarse un trabajo en la empresa por el cual los *valores* enunciados sean verdadera y vitalmente asumidos por cada miembro, desde la propia perspectiva de interés de cada persona, incluyendo la dimensión afectiva. La perspectiva de interés nos dice que cada persona interpreta y *vive* los *valores* desde una *visión* propia y original, distinta de la de los demás, lo cual no significa que no sea posible una coincidencia *valórica* entre los miembros de una empresa, sino que cada persona tiene su propia y única manera particular de comprender y *vivir* la *visión*. Se trata más de las distintas perspectivas y acentuaciones sobre los mismos *valores*. Se trata de valorar y respetar la propia originalidad de cada persona.

PEDAGOGÍA PARA TRANSFORMAR LA *VISIÓN* EN VALORES A SER *VIVIDOS*

¿Pero, cómo hacemos para plasmar la Visión Orgánica Tridimensional en la vida y no quedarnos en nuestro mundo teórico, construido en el laboratorio?

José Kentenich desarrolló un método pedagógico para transformar una idea primigenia en un complejo de valores que encarne la *visión*.³⁴

El proceso pedagógico que nos propone Kentenich, busca que la persona pase de las meras enunciaciones teóricas e intelectuales, a la encarnación profunda de la *visión*, llevando a cabo un proceso, que va desde un haz genérico de ideas hacia una síntesis *valórica* movilizante, que se encarne y sea capaz de despertar las raíces *vivenciales* y más profundas de la persona en su totalidad orgánica, llegando al corazón de la persona. Se trata de unificar lo fragmentado integrándolo, produciéndose, al decir de Kentenich, un proceso de paso de una totalidad orgánica hacia otra totalidad orgánica.³⁵

En este sentido, a mi entender, él desarrolló un doble camino: uno que llamaré *descendente* (deductivo) y otro *ascendente* (inductivo).

a) Camino Descendente (deductivo):

A tal efecto, el trabajo del liderazgo orgánico debe llevar a cabo los siguientes 4 pasos pedagógicos para pasar de la *visión* de la empresa, visualizada por uno o varios de sus miembros, a la asunción de los valores y su vivencia por todos.

estos actos no brotan de una actitud interior ni crean tampoco una actitud.” José Kentenich. “En libertad. Ser plenamente hombre”. Ed. Patris. Enero 2003, pág.66/67. Ed. Herbert King.

³⁴ Cfr. Horacio Sosa. “El desafío de los valores. Aportes de José Kentenich a la pedagogía actual”. EDUCA (Ediciones de la Universidad Católica Argentina). Año 2.000, pág. 262.

³⁵ Cfr. Horacio Sosa. “El desafío de los valores. Aportes de José Kentenich a la pedagogía actual”. EDUCA (Ediciones de la Universidad Católica Argentina). Año 2.000, pág.

Para que la *visión* pueda ser vivida y sostenida, se requiere:

- 1) determinar un complejo de ideas fundamentales, que enmarquen el contexto de la visión de la empresa;
- 2) para luego pasar de este complejo de ideas, a un complejo determinante de ideas; y
- 3) de este complejo determinante de ideas a un complejo objetivo de valores; y finalmente
- 4) de este complejo objetivo de valores a un complejo subjetivo de valores.

1) El líder orgánico compartirá con su equipo, su *visión* de la empresa y los objetivos que se propone alcanzar con su equipo y producirá un intercambio de *visiones* con y entre los demás miembros del mismo, teniendo siempre presente la vocación participativa y protagónica de toda persona y que como tal, quiere engendrar vida en el otro. Dice José Kentenich, refiriéndose a esta actitud, que "... no sólo yo salgo al encuentro de la persona que tengo ante mí, sino que ella también sale a mi encuentro. Yo despierto vida, vida que es original, y yo asumo esa vida en mi propia persona. Por lo tanto, no sólo soy yo quien engendo. El que está ante mí también realiza un acto creador ... Si no asumo la corriente de vida que brota del otro, si no la incorporo en mi corriente de vida, no se logra generar una fuerza creadora, no se produce la acción de engendrar. La persona que está ante mí es un ser espiritual vivo, y éste no sólo se deja formar por otro: a su vez también quiere actuar creadoramente."³⁶

2) De esta forma y luego de un proceso de interacción mutua, el equipo llegará a establecer un complejo determinante de ideas que representará y sintetizará los ejes principales de la *visión* del equipo y/o la empresa.

3) El siguiente paso será descubrir el complejo objetivo de valores que se halla en la visión compartida. Es decir, enunciar los valores que encierra el complejo dominante de ideas, desde una visión objetiva; transformar la idea en valores compartidos.

4) Finalmente el equipo y cada uno de sus miembros deberá llevar a cabo un proceso de encarnación propia del complejo objetivo de valores, transformándolo en un complejo subjetivo de valores, de forma tal que pueda ser, no sólo visualizado, sino vivido desde la propia perspectiva de interés de cada miembro, respetando y valorando las propias originalidades. De esta forma deberé buscar en mi historia personal de vida, dónde reconozco que se han manifestado los valores que se enuncian, y deberé descubrir, desde mi propia perspectiva de interés y originalidad, cómo me he adherido a estos valores. Por ejemplo, si tomamos de la visión enunciada por General Motors la expresión "integridad de sus acciones", para encarnar estos valores, deberé llevar adelante una introspección personal, en la que descubra y reconozca en mi historia personal y mi propia originalidad, aquellas situaciones en las que me reconocí encarnando acciones en las que viví y adherí a la honestidad de mis actos y rechacé seguir acciones deshonestas que atentaran contra mi integridad ética. De esta manera podré establecer una concordancia vital valórica entre lo que reconozco como un valor vivo en mi persona y el valor que se enuncia en la visión.

Como puede verse, este proceso busca - bajando poco a poco las ideas generales hasta llegar a valores específicos-, que sean encarnados y permitan que cada persona pueda vincularse a ellos, desde la propia perspectiva de interés y originalidad.

³⁶ José Kentenich. "Desafíos de Nuestro Tiempo" Textos escogidos del P. Kentenich, fundador de Schoenstatt. Editorial Patris, pág. 43

b) Camino Ascendente (inductivo):

Pero Kentenich no sólo nos ofrece el esquema descendente (deductivo) señalado, para transformar la idea en valores, sino que, nos señala un camino ascendente (más inductivo) práctico y pedagógico, para encarnar los valores y transformar la visión en valores.³⁷ Al efecto nos propone:

- (i) Destacar el valor: el propósito será que los contenidos de la visión “sean elaborados con nivel profundo del sentimiento y de la voluntad”.³⁸ Si tomamos por ejemplo la visión de General Motors que se transcribió más arriba, el líder orgánico deberá destacar los valores que se encuentran en la enunciación de GM en lo concreto de la tarea, para que, a partir de ellos, se elabore la internalización de los mismos desde la propia y particular perspectiva de interés de cada miembro y de los objetivos perseguidos por la empresa y el equipo. La tarea será destacar el valor en lo concreto de cada división o departamento de la empresa y relacionarlo con los valores de la *visión*. Cada acción que desarrollamos lleva involucrado valores, que muchas veces no tomamos debida conciencia y pasan desapercibidos y de alguna manera quedan velados.
- (ii) Asociación de la palabra, verdad y valor: este segundo aspecto busca indagar de qué forma, en el plano concreto del hacer empresario, la palabra que se enuncia y sostiene, guarda relación y coherencia con la verdad de los hechos y el valor de las acciones. Deberé preguntarme la concordancia que tengo en mi vida diaria entre lo que digo y lo que hago. ¿Existe una coherencia en mi vida privada y laboral, entre mis acciones y lo que creo y predico?

El liderazgo será creíble, en tanto y en cuanto exista una “palabra encarnada”³⁹, es decir una correspondencia entre lo dicho y lo hecho. Solamente de esta forma será posible transmitir *valores*. Recuerdo una empresa de servicios que enunciaba una vocación de delegación del poder en las gerencias y de éstas en los mandos medios, pero que en la práctica mantenía una centralización de las decisiones de cada gerencia y departamento, en varios comités, en los cuales no participaban los sectores involucrados. Esta actitud devaluó la credibilidad de de sus miembros respecto de la encarnación de la palabra enunciada.

- (iii) Asociación del valor parcial con el central: la visión orgánica nos debe llevar a tener siempre presente la relación existente entre los valores centrales y aquellos que son parciales. En cada división de la empresa se destacarán algunos valores parciales, que por la propia especialización y división del trabajo, se producirá una tendencia a no visualizar la totalidad valórica central de la empresa, corriéndose el riesgo de perder el “bosque por ver el árbol”. La asociación señalada entre los valores parciales centrales, permitirá que en cada división y/o estamento de la empresa no se pierda el organismo de vinculaciones valórica existente. Como sostiene Kentenich “el orden inferior es *expresión, medio y protección* para el orden superior”. De esta manera podrá integrarse y visualizarse en

³⁷ Cfr. Horacio Sosa. “El desafío de los valores. Aportes de José Kentenich a la pedagogía actual”. EDUCA (Ediciones de la Universidad Católica Argentina). Año 2.000, pág. 266.

³⁸ Idem, pág. 266

³⁹ Idem, pág. 266

forma jerárquica los valores, sin perder la totalidad. Esta asociación permitirá vivenciarse una misma cultura en todos los estamentos y así trabajar la integración de las distintas acentuaciones particulares.

- (iv) Desenmascarar los valores aparentes: finalmente y a los fines de esclarecer los *valores*, resultará productivo, llevar a cabo un análisis de los valores aparentes y que pueden ser considerados como valiosos en una primera mirada, pero que al profundizarse pierden su aparente valía. Tomemos por caso alguno de los valores que surgen de la visión de General Motors: “ser líder mundial”. Detrás de este enunciado se encuentra como valor una búsqueda de la excelencia y la superación. Pero al mismo tiempo deberá tenerse en cuenta el riesgo de no transmitir el disvalor de la arrogancia o la soberbia por ser o pretender ser la empresa número uno en su rubro.

Encarnación escalonada de la visión-valórica:

Todo el proceso previamente enunciado apunta a llevar los valores desde un plano intelectual, a la vida. Se trata en definitiva de desarrollar una pedagogía de los vínculos, para que la persona adhiera “... desde adentro a lo descubierto como valioso, superando una mera relación de vínculo teórico que surge de un captar y optar intelectual unilateral.”⁴⁰ Pero para que este proceso pueda vivirse de manera concreta y efectiva, deberá asimismo estructurarse un organismo de vinculaciones que permita vivirse la *visión-valórica*, en todos los estamentos de la empresa y no sólo en la cúpula, como habitualmente se supone que ocurre (aunque muchas veces esta *vivencia* es parcial y fragmentada). Sólo así se podrá asegurar que la *visión* sea *vivida* en toda la empresa.

Por tal motivo se deberán trabajar la encarnación de la visión-valórica en forma de **escalones**, que permitan pedagógicamente ascender y descender por ellos, para ver y vivir los valores de la visión empresaria en todos los departamentos y estamentos, adaptando esta visión a los mismos y comenzando por los más básicos. Como decíamos más arriba, se trata de generar una estructura que plasme y permita asegurar que “el orden inferior sea *expresión, medio y protección* para el orden superior”, para así no tener una mera enunciación de la *visión-valórica* que no es *vivida* y comprendida.

A tal fin se deberá trabajar en la *expresión* de la visión-valórica en todos los niveles, generando entre otros medios, todo tipo de símbolos que la representen. El símbolo une, e integra la visión, dando un enfoque que va más allá de lo racional, buscando integrar lo afectivo que contienen los valores y hacen que los apreciemos como tales. En primer lugar, el líder orgánico deberá ser el primero que viva en sí mismo la encarnación de la visión-valórica de la empresa. Deberá ser un transparente de la visión-valórica empresaria. También se podrá llevar a cabo talleres participativos en los cuales quienes trabajan en cada nivel, puedan expresar la forma en que visualizan a su nivel la visión y sus valores. Sin el ejemplo vivido, resultará muy difícil, por no decir imposible, la transmisión de la visión-valórica.

De igual forma se deberá trabajar en que la visión-valórica definida y adecuada por cada departamento, se convierta en un *medio* hacia la totalidad de la visión-valórica global de la empresa. De esta forma se asegurará que los valores expresados en su forma concreta en un departamento determinado, sean un medio para vislumbrar y llegar a la totalidad de la visión-valórica de la empresa.

⁴⁰ Idem pág. 250

Finalmente para que la visión-valórica determinada en cada estamento pueda llevarse efectivamente a cabo, deberá asegurarse su *protección* y valoración, de forma tal que no quede como un mero enunciado que en la práctica no sea efectivamente respetado y tomado en cuenta.

Kentenich recomienda, para que se dé una verdadera y profunda encarnación de la visión valórica, que la persona lleve a cabo un doble proceso. Por un lado una *pre-vivencia* del complejo subjetivo de valores al que se ha llegado, y con posterioridad, una *post-vivencia* del complejo de valores llevado a la práctica. De esta forma, por el juego de ambas vivencias, cada persona podrá ir desentrañando lo que resuena en su interior como auténtico y aquello que es un agregado imaginario y/o intelectual, pero no vivido.

Para que estos pasos se puedan llevar a cabo en forma orgánica e integral, será necesario –como decimos más arriba- que se contemple la totalidad de la persona en todas sus dimensiones. Es decir se tome su *ser*, su *interioridad* y *temporalidad*.

Para ello será necesario pasar la visión por un proceso racional, que incluya, además de todo aquello que captamos en forma consciente y racional, los aspectos inconscientes, afectivos (lo que Kentenich denomina “Gemüt”) y finalmente los supra racionales e intuitivos.

De esta forma y con este proceso la *visión* habrá recorrido todas las dimensiones de la persona y no será sólo una construcción racional y teórica no vivida, sino una *visión* pasada por las *vivencias* interiores.⁴¹

Dice José Kentenich que “... la verdad que es expuesta, no sólo debe penetrar hasta la afectividad, sino que debe ser elaborada allí todo el tiempo necesario, hasta que capte y penetre toda la afectividad, y con ella a todo el hombre”.

LA LUZ CREADORA DE LA UNIDAD DE TENSIÓN

Las actividades empresarias desarrolladas en forma orgánica conllevarán a que se establezca una interrelación mutua entre quienes participan de las diferentes tareas, cuya fecundidad se verá reflejada por la capacidad de poder integrar y contemplar los distintos puntos de vista muchas veces opuestos o disidentes de quienes se ven involucrados.

Justamente el éxito de la empresa estará en integrar en una creadora “unidad de tensión”, al decir de José Kentenich⁴² estos polos opuestos y de esta manera ir más allá, buscando resultantes creadoras. Dice Horacio Sosa que “un crecimiento sano no consiste en principio en la eliminación de uno de los polos, sino en procurar que la resultante de una tal tensión sea creadora”⁴³ Este es el gran desafío que se nos presenta en nuestros días: encontrar resultantes creadoras que superen las antinomias, en pos de un mundo que integre y sume y no excluya y reste.

⁴¹ Cfr. Carlos E. Barrio y Lipperheide “Vivir la empresa en forma orgánica”. Editorial Patris (Argentina), 2009, pág 41 y ss.

⁴² Cfr. José Kentenich “Mi Filosofía de la Educación”, Editorial Schoenstatt (1985), pág. 11.

⁴³ Cfr. Horacio Sosa. “El desafío de los valores. Aportes de José Kentenich a la pedagogía actual”. EDUCA (Ediciones de la Universidad Católica Argentina). Año 2.000, pág. 113.

La tentación separatista – mecanicista es excluir uno de los polos en tensión, eliminarlo, absolutizando solamente uno de ellos en detrimento de la riqueza que encierra y puede brindar el otro polo y la interacción que surja entre ellos. De esta forma la realidad se empobrece y pierde su riqueza orgánica.

Por el contrario, del diálogo de los polos en tensión, se podrá llegar a una resultante creadora superadora, en la que se pueda alcanzar una nueva síntesis que vaya más allá de ambas visiones. La historia nos enseña que han sido las personas que han podido encontrar las resultantes creadoras de los polos en tensión, las que han obtenido resultados superadores de las aparentes antinomias insuperables.

La resultante creadora parte del principio de considerar que existe siempre la posibilidad de superar creativamente las antinomias, sin destruir uno de los polos, sino yendo más allá, a través de una integración de ambos polos en una nueva realidad.

La destrucción de uno de los polos ha sido la tentación de muchos y el resultado de ello han sido los fundamentalismos excluyentes, cuyo mesianismo ha conducido a la violencia y la muerte.

Según Peter Senge “la yuxtaposición entre visión (lo que deseamos) y una clara imagen de la realidad actual (donde estamos en relación con dónde deseamos estar) genera lo que denominamos “tensión creativa”: una fuerza para unir ambos puntos, causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución. La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas”.⁴⁴

En esta misma línea, nos dice Roger Martin, decano de la escuela de Rotman de Administración de la Universidad de Toronto, Canadá, que “los líderes a quienes he estudiado tienen en común por lo menos una característica, a parte de su talento para la innovación y el éxito a largo plazo. Tienen la predisposición y la capacidad de considerar dos ideas diametralmente opuestas al mismo tiempo. Entonces, sin perder la calma y decidirse sencillamente por una de las dos alternativas, pueden producir una síntesis superior a cualquiera de las dos ideas iniciales.”⁴⁵

“El pensamiento integrador es la capacidad para enfrentar constructivamente la tensión entre dos ideas opuestas y, en vez de elegir una a expensas de la otra, resolver la tensión de manera imaginativa por medio de una nueva que contenga elementos de las ideas opuestas pero sea superior a ambas”.⁴⁶

Llevado a la empresa, podemos decir que del juego interactivo de quienes tienen una visión creativa, intuitiva, cuestionadora de los procesos, con quienes acentúan una mirada organizativa, reguladora y ejecutiva, podrá alcanzarse una síntesis empresaria, en la que por un lado exista y se fomente la creatividad y el cambio, pero al mismo tiempo se preserven las estructuras y las acciones ejecutivas. En definitiva se trata de desarrollar la Visión Orgánica Tridimensional encarnada y vivida desde los valores que se internalizan.

⁴⁴ Peter Senge, “La Quinta Disciplina”, Editorial Granica (2004), pág. 182.

⁴⁵ Roger Martin “Ideas Opuestas. Soluciones Creativas”. Grupo Editorial Norma (2008), pág. 6. Resulta significativo constatar que José Kentenich, ejercía una pedagogía de similares características a la señalada por Roger Martin, buscando alentar las distintas líneas de pensamiento entre quienes lo frecuentaban, aún cuando las mismas fueran opuestas, siempre que las mismas fueran sinceras y nacieran de una auténtica originalidad de la persona. Esta actitud generó en muchas oportunidades un cierto desconcierto en los interlocutores, pero despertó en última instancia una corriente de vida, al arribarse en última instancia a síntesis creadoras insospechadas.

⁴⁶ idem

Tomemos el ejemplo de Steve Jobs (fundador de la empresa Apple). “Él soñó con que las computadoras personales estuvieran al alcance de mucha gente. Esta visión fue, como suele suceder con frecuencia, intuitiva. Propuso esa idea a varias empresas, pero una tras otra fueron descartándola, aduciendo que los estudios de mercado no mostraban ninguna demanda de computadoras personales. No advirtieron que el mercado no siempre sabe explicar lo que de verdad quiere (Neubauer y Lank, 1998)”⁴⁷

En su discurso en la ceremonia de graduación de la Universidad de Stanford, USA, el 12 de junio de 2005, decía Steve Jobs que “...a medida que Apple crecía contratamos a alguien que yo pensaba que era sumamente talentoso para dirigir la empresa conmigo, y durante el primer año o más las cosas anduvieron bien. Pero luego nuestras visiones acerca del futuro comenzaron a diferir y eventualmente tuvimos una disputa. Al tenerla, nuestro Directorio lo apoyó a él. Así que a los 30 estuve afuera. Y bien afuera. Aquello en lo que me había concentrado durante toda mi vida adulta había desaparecido, y fue devastador.”

Este ejemplo sirve para ver cómo, la incapacidad de integrar en una *creadora unidad de tensión* la complementariedad de los estilos y gestiones empresarias, puede llevar a consecuencias y resultados negativos. El Directorio de Apple no supo integrar en una *síntesis creadora* los aportes de Steve Jobs y el nuevo director, y se inclinó por despedir al creador de Apple !!!.

Muy probablemente, Apple se habría beneficiado, si hubiera tenido presente una cultura basada en la *unidad de tensión creadora*, o al decir de Enrique Fernández Longo, si hubiera tenido una visión más propia de un líder *generalista* que especialista. “Los líderes más abarcadores son los líderes generalistas, que son interlocutores válidos de los especialistas, porque entienden su dialecto profesional, pero no pueden estar a la altura de cada conocimiento especializado. La fortaleza del líder generalista es apoyar el conocimiento de los especialistas, hacer rotar el liderazgo momentáneo según el tema que se esté tratando y ayudar a generar un lenguaje compartido, que sea alternativo a la jerga que los especialistas utilizan en su relación con colegas de la misma especialidad... Estos líderes “... ven en la situación global como un campo de energía riquísimo donde cada rol y su forma de ejercerlo, cada persona con su aporte, brindan un escenario de aprendizaje extendido, que incluye lo complementario y opuesto, viendo esto último como algo que no está separado de lo que nos parece bueno, sino que lo integran necesariamente ...”⁴⁸

La capacidad estratégica y creativa de una persona como Steve Jobs, requería ser integrada en la empresa con otras personas que complementaran su visión y capacidades, para construir de esa forma un liderazgo orgánico y complementario.

Continúa Fernández Longo diciendo que “... el aporte del líder generalista ... aumenta el trueque de conocimientos, la valoración de lo complementario y el agradecimiento por la extensión del propio conocimiento por el aporte escuchado, recibido y valorado de lo heterogéneo.

El líder generalista siembra y canaliza la curiosidad por saber lo otro, lo que no tiene, y en ese recorrido procesa productivamente las diferencias de los integrantes del grupo, ayudándolos a ver su complementariedad.

⁴⁷ Santiago Doderó. “el Secreto de las Empresas Familiares Exitosas”. Editorial El Ateneo, 2008, pág. 55.

⁴⁸ Enrique Fernández Longo “Nuevos Líderes: conductas que están transformando la realidad”, págs. 123/4. Compilado por Joaquín Sorondo (2009).

La dinámica de estos procesos se parece a la danza, y los elementos inspiradores del liderazgo vivificante están más cerca de lo artístico, de la sensibilidad, de la apertura del “darse cuenta” que de una técnica del liderazgo.”⁴⁹

La unidad de tensión creadora, que sea *vivida* a partir de *valores* encarnados, llevará a “un proceso de auto trascendencia que siempre va más allá de dónde se encontraba anteriormente”⁵⁰, produciéndose *saltos cualitativos*.”. Como dijera Whitehead, “el último principio metafísico es el avance hacia la innovación.”⁵¹, es decir hacia una resultante creadora. Esta resultante creadora, no deberá llevarse a cabo a través de una destrucción y/o desaparición de alguno de los polos en tensión que dieran origen a esta innovación, sino a través de “... una nueva configuración de los elementos que, estando ya antes presentes, hagan surgir algo entitativamente diferente, que en esa forma, antes del proceso, no existía, manteniéndose en su identidad óptica última, se expresen trans-formados, es decir, en modalidades que sean por un lado esencialmente iguales y, por otro lado, representen mutaciones que signifiquen una supresión de algo reexpresado en la nueva conformación.”⁵². De esta forma se dará “... por un lado la vinculación a lo ya dado (tradicción) y por otro la permanente adaptación creativa a las exigencias del tiempo...”⁵³.

Como corolario de todo lo dicho, entiendo que las organizaciones humanas que quieran avanzar hacia una superación del mecanicismo fragmentario contemporáneo, deberán tomar en consideración cada vez más un modelo de liderazgo orgánico, que tenga entre otros aspectos, una *visión* orgánica tridimensional (ser, interioridad y temporalidad), *vivida* a partir de una profunda y auténtica encarnación de *valores* compartidos, bajo la luz creadora de una *unidad de tensión*, para así desarrollar “*personalidades autorresponsables, interiormente libres e independientes, animadas por el espíritu, que tengan voluntad de decisión y alegría en ella y que se mantengan alejadas tanto, de una esclavitud a la forma como de una arbitraria carencia de vínculos*”.⁵⁴

Carlos E. Barrio y Lipperheide

17.11.09

⁴⁹ idem pág. 123

⁵⁰ Ken Wilber. “Breve historia de todas las cosas”. Editorial Kairós (1996), pág. 47

⁵¹ Idem, pág.47

⁵² Horacio Sosa. “El desafío de los valores. Aportes de José Kantenich a la pedagogía actual”. EDUCA (Ediciones de la Universidad Católica Argentina). Año 2.000, págs.128 y ss.

⁵³ Idem.

⁵⁴ José Kantenich, “En Libertad ser plenamente hombres”. Herbert King. Editorial Patris. Año 2003. Ejercicios para los Padres de Schoenstatt, 1966, 49-66.