

TOMO 3  
Filosofía

# METAMANAGEMENT

La nueva  
consciencia de  
los negocios

FredKofman

*Metamanagement* es una obra fundamental para nuestros tiempos. Pocas ideas de la era industrial han sido más destructivas que la fragmentación entre la vida ética y el éxito económico. Se nos está acabando el tiempo para corregir esta fractura. Fred Kofman, uno de los mejores maestros que conozco, ofrece un conjunto de herramientas únicas para integrar formas de vida honorables con organizaciones innovadoras.

**Peter Senge, profesor del MIT y autor de *La quinta disciplina, La quinta disciplina en la práctica y La danza del cambio*, Boston, Massachusetts, EE.UU.**

Fred Kofman es un genio con un corazón tan grande como su cerebro, si es que eso es posible. En este notable libro, Fred nos lleva en un viaje emocionante hacia lo que sería el mundo de los negocios si tuviera tanto un corazón como una mente -una conciencia integradas. El resultado es una teoría y una práctica de negocios capaces de transformar a las personas, a las organizaciones y al mundo.

**Ken Wilber autor de *A Theory of Everything: an Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality; Sexo, ecología y espiritualidad; Conciencia sin fronteras; Breve historia de las cosas, etc.* Boulder, Colorado, EE.UU.**

Fred Kofman aborda las cuestiones fundamentales a que nos enfrentamos los líderes de negocios con principios, profundidad y pragmatismo. Mi trabajo con él ha producido un cambio fundamental en la manera como concibo las relaciones con clientes, accionistas, colegas y empleados. La diferencia entre Fred y otros que han intentado utilizar enfoques parecidos está en que él rehúsa subordinar los

principios trascendentes al éxito de corto plazo. Él sabe bien que esto no sólo no genera resultados satisfactorios, sino que alimenta el cinismo y vacuna contra la verdadera transformación.

**Micael Cimet, vicepresidente corporativo y presidente de EDS América Latina, San Pablo, Brasil.**

Metamanagement es un neologismo que pretende describir una nueva disciplina para el desarrollo de la conciencia y el mejoramiento de las interacciones humanas en las organizaciones. Metamanagement representa el deseo de ir más allá de la gestión tradicional. Más allá “río arriba” (upstream) ocupándose de aquello que está en los orígenes o en la raíz del management. Más allá “río abajo” (downstream) ocupándose de aquello que está en los objetivos o la finalidad del management. Más allá “río adentro” (instream) buceando en las profundidades filosóficas que subyacen a las técnicas de la superficie. Todas las direcciones, sin embargo, llevan al mismo destino: el ser humano como integración de cuerpo, corazón, mente y espíritu, y la organización como el espacio de sentido en el que los seres humanos pueden desarrollarse integralmente.

Metamanagement contiene herramientas prácticas para mejorar los resultados operativos, los procesos interpersonales y la calidad de vida de la gente.

La trilogía está compuesta de:

- *Metamanagement: Principios*
- *Metamanagement: Aplicaciones*
- *Metamanagement: Filosofía*

Suscríbete aquí para recibir más información sobre el autor  
y sus libros

O visita la página del autor [www.fredkofman.org](http://www.fredkofman.org)

FREDY KOFMAN

# Metamanagement

La nueva conciencia  
de los negocios

Cómo hacer de su vida profesional  
una obra de arte

Tomo 3  
Filosofía





TOMO 3  
Filosofía

# METAMANAGEMENT

**La nueva  
consciencia de  
los negocios**



**FredKofman**

Fredy Kofman

Metamanagement filosofía / Fredy Kofman ; dirigido por Ecuación - 1a ed.  
- Buenos Aires : Grito Sagrado Editorial de Fund. de Diseño Estratégico,  
2008.

v. 3, 400 p. ; 21x15 cm.

ISBN 978-987-1239-31-3

1. Management. I. Ecuación, dir. II. Título  
CDD 658

Fecha de catalogación: 09/11/2007

© 2001 by Fredy Kofman

© 2008 by Grito Sagrado de Fundación de Diseño Estratégico

Grito Sagrado Editorial

Tel: 4115-0100

Buenos Aires - Argentina

ventas@gritosagrado.com.ar

www.gritosagrado.com.ar

Reservados todos los derechos, incluso de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma

ISBN 978-987-1239-31-3

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ecuación

Hecho el depósito que marca la ley 11.723.

**Diseño epub:**

Hipertexto - Netizen Digital Solutions

## ALGUNOS COMENTARIOS PREVIOS A LA PUBLICACIÓN DE *METAMANAGEMENT*

FREDY KOFMAN ES UN EXTRAORDINARIO MAESTRO y sintetizador. Sus ideas combinan profundidad filosófica con aplicabilidad práctica. Sus seminarios han ayudado a miles de managers a desarrollar capacidades para la efectividad y la integridad colectivas. Celebro la publicación de *Metamanagement*, ya que hace accesibles sus enseñanzas a una audiencia mucho mayor.

*Metamanagement* es una obra fundamental para nuestros tiempos. Pocas ideas de la era industrial han sido más destructivas que la fragmentación entre la vida ética y el éxito económico. Se nos está acabando el tiempo para corregir esta fractura. Creo que Fredy Kofman ofrece un conjunto de herramientas únicas para integrar formas de vida honorables con organizaciones innovadoras.

**Peter Senge, profesor del MIT y autor de *La quinta disciplina*, Boston, Massachusetts, EE.UU.**

La calidad y profundidad de *Metamanagement* lo convierten en un libro “extra-ordinario”. Aplicar sus conceptos requiere un enorme compromiso personal, romper con la forma “natural” de hacer las cosas y hasta

nadar en contra de la corriente cultural. Pero el esfuerzo bien vale la pena. La recompensa es un mejor manager, una persona más efectiva y una mayor calidad de vida.

Fredy Kofman es una de las mentes más brillantes y el mejor docente que he conocido. Su genio, sensibilidad y pasión por la sabiduría, lo hacen un gran compañero en el camino de expansión de la conciencia.

**Vicente Di Loreto, director de Control Operativo,  
Grupo Clarín, Buenos Aires, Argentina**

Metamanagement es lectura obligatoria para aquellos que quieren ser más efectivos en sus vidas, sea en los negocios, otras organizaciones o en sus relaciones personales. Fredy ha tomado las herramientas de la maestría personal y el aprendizaje organizacional y las ha traducido en aplicaciones concretas para el día a día. Tanto en Chrysler como en DTE Energy, el trabajo de Fredy nos ha permitido modificar nuestra cultura de manera mucho más veloz y sostenible que otros esfuerzos.

La filosofía de Fredy es cambiar el mundo a partir de la transformación personal. Si usted está buscando un libro para “arreglar a los demás”, este es el lugar equivocado. Si está dispuesto a iniciar un viaje personal de aprendizaje y cambio, empiece a leer inmediatamente.

**David E. Meador, vicepresidente senior de Finanzas y  
Tesorería en DTE Energy, y ex ejecutivo de Finanzas en  
Chrysler Corporation, Detroit, Michigan, EE.UU.**

Metamanagement es un libro extraordinario que refleja el genio, la agudeza y el corazón de Fredy Kofman. Enfoca directamente los desafíos más importantes de la vida: decir la verdad (honestidad), vivir la verdad (autenticidad) y

descubrir la verdad sobre nosotros mismos (madurez). La sabiduría del autor, junto con sus herramientas tan prácticas, generan efectividad, claridad e integridad. Las ideas de este libro tendrán impacto en el mundo de los negocios por muchos años.

**Leo Burke, director de Executive Education de la Universidad de Notre Dame y ex decano de Motorola University, Chicago, Illinois, EE.UU.**

La vida y obra de Fredy Kofman se enfocan en la producción de resultados económicos a través del comportamiento íntegro. Práctico, útil para la acción y profundo, Metamanagement es el regalo de un verdadero maestro. Los capítulos sobre responsabilidad incondicional y compromisos conversacionales por sí solos, hacen de este un libro de lectura obligatoria. Nadie verdaderamente interesado en desarrollar su conciencia y sus negocios puede obviar este estupendo trabajo.

**Michael Putz, manager de Desarrollo de Negocios, Cisco Systems, San José, California, EE.UU.**

Fredy Kofman aborda las cuestiones fundamentales a que nos enfrentamos los líderes de negocios, con principios, profundidad y pragmatismo. Mi trabajo con él ha producido un cambio fundamental en la manera como concibo las relaciones con clientes, accionistas, colegas y empleados. La diferencia entre Fredy y otros que han intentado utilizar enfoques parecidos está en que él rehúsa subordinar los principios trascendentes al éxito de corto plazo. Él sabe bien que esto no sólo no genera resultados satisfactorios, sino que alimenta el cinismo y vacuna contra la verdadera transformación.

**Micael Cimet, vicepresidente corporativo y presidente de EDS América Latina, San Pablo, Brasil**

Fredy Kofman es un genio con un corazón tan grande como su cerebro, si es que eso es posible. En este notable libro, Fredy nos lleva en un viaje emocionante hacia lo que sería el mundo de los negocios si tuviera tanto un corazón como una mente -una conciencia- integrales. El resultado es una teoría y una práctica de negocios capaz de transformar a las personas, a las organizaciones y al mundo.

**Ken Wilber, autor de A Theory of Everything: an integral vision for business, politics, science, and spirituality; Sexo, ecología y espiritualidad; conciencia sin fronteras; Breve historia de las cosas, etc., Boulder, Colorado, EE.UU.**

Fredy Kofman fue más allá que muchos de nosotros para buscar el corazón del management. Al volver, nos ayuda a comprender que nuestra efectividad y la de nuestras organizaciones depende mucho menos de los títulos universitarios que de la posibilidad de ejercer efectivamente nuestra humanidad en el trabajo del día a día.

**Horacio Eduardo Quirós, director corporativo de Recursos Humanos, Grupo Clarín S.A., Buenos Aires, Argentina**

Fredy Kofman captura la esencia del empowerment, no sólo personal, sino también grupal y organizacional. La lectura de su trabajo seguramente provocará comentarios tales como “por supuesto”, “es obvio”, “siempre había creído esto”. Pero la integración de este material en una

disciplina aplicada con regularidad, es cualquier cosa menos obvia. Las herramientas de Metamanagement son la mejor clave que he encontrado para mejorar como manager y como ser humano.

**Jim Neikirk, director de Servicios Corporativos,  
Entergy Corp., Nueva Orleans, Luisiana, EE.UU.**

Hay en mi vida un antes y un después marcado por la lectura de Metamanagement. Su profundidad, su visión del mundo y su bondad son un desafío constante para la mente y el corazón. Metamanagement es una oportunidad única de asomarse a la identidad entre el Alma y la Mente Estratégica. Es una obra llena de inteligencia, sabiduría, creatividad, amor y coraje. Reúne a la filosofía más elevada con la práctica más contundente. Hará que sus lectores se alegren de haberlo abordado y se enorgullezcan de poner en práctica sus enseñanzas.

**César Grinstein, profesor universitario y consultor,  
Buenos Aires, Argentina**

Fredy Kofman pone patas para arriba las ideas convencionales sobre efectividad en el management. Su mensaje es directo, lleno de humor y maravillosamente práctico.

**Susan Skjei, consultora y profesora, ex  
vicepresidenta y Chief Learning Officer (ejecutiva a  
cargo del aprendizaje), Storage Tek, Denver,  
Colorado, EE.UU.**

Este libro será una inspiración constante para quienquiera que lo lea. Si eres empresario, o tienes participación en una estructura organizacional, este libro es para ti. Si eres padre o madre, o eres parte de una comunidad de trabajo, religiosa, política, o de negocios, este libro es para ti.

**Mario Oyarzún, médico cirujano, especialista en microcirugía oftálmica, Concepción, Chile**

Nada de cuanto he aprendido en mi carrera profesional me ha resultado más práctico que Metamanagement para mejorar la efectividad de los equipos y de las organizaciones con los que interactúo. Pero Metamanagement va más allá: los conceptos contenidos en este libro son manifestaciones de una profunda filosofía de vida que trasciende el mundo de los negocios. Metamanagement, al igual que los programas de Fredy Kofman están repletos de prácticas personales, alta adrenalina, y experiencias de aprendizaje imposibles de olvidar.

**Ricardo Gil, director de Recursos Humanos para América Latina, Electronic Data Systems, Buenos Aires, Argentina**

Metamanagement es una galería de arte donde se exhiben las soluciones más simples y originales para problemas aparentemente insalvables. El trabajo de Fredy Kofman es profundo pero sumamente práctico. Más de mil empleados de nuestra compañía conocen, comparten y se benefician de sus ideas.

**Lic. Delfor Ibarra, gerente de Recursos Humanos y miembro del Comité de dirección, Ferrum S.A., Buenos Aires, Argentina**

Metamanagement nos aloja en un espacio de reflexión donde la unidad del ser, su autoconciencia y compromiso nos hacen capaces de ir hacia lo grupal a fin de conducir las organizaciones hacia la excelencia.

**Enrique Sturzembaum, gerente de Recursos Humanos, Pluspetrol, Buenos Aires, Argentina**

Fredy Kofman es una de las personas más inteligentes e independientes que uno podría encontrar, un antídoto para esta era de pensamiento-rebaño y conformismo. Hay una arrogancia y auto-suficiencia en mucho de la “nueva economía” que requiere como compensación la humildad de pensar en los demás y preocuparse por ellos, actitudes que propone la disciplina de Metamanagement.

**Peter Koestenbaum, maestro, consultor y autor de Liderazgo: el otro lado de la grandeza, San Diego, California, EE.UU.**

Metamanagement es un valioso marco de reflexión en el camino de liderazgo. Su llamada continua a la acción alienta siempre la busca de una manera nueva, creativa, liberadora, de entender el entorno y afrontar el futuro con entusiasmo.

**Antonio Pérez, Country Manager de Electronic Data Systems, Distrito Federal, México**

Metamanagement es la clave para la transformación y el desarrollo del ser humano en la corporación. La aplicación de sus ideas puede guiar a cualquier individuo y compañía a un nivel más avanzado de conciencia, rendimiento y satisfacción. Este libro es lectura obligatoria para todos aquellos que quieran adquirir métodos probados para cambiar personalmente y liderar el cambio en sus organizaciones.

**Bob Richards, presidente de Clarus Transphase,  
Nueva York, EE.UU.**

Desde 1994, he trabajado con los principios, aplicaciones y filosofía de Metamanagement. He visto sus efectos benéficos tanto en mí mismo como en mis colaboradores. En lo personal, luego de tantos años de ver el management desde lo racional y lo lógico, me incorporó la posibilidad de vivirlo desde lo emocional y lo espiritual. Este trabajo me ayudó a apreciar el valor trascendente de las relaciones humanas. También me permitió lograr una armonía personal que, de haberla practicado desde mi juventud, probablemente me hubiera sometido a menos estrés, úlceras, hipertensión y tumores.

**José Luis Rocés, consultor internacional y profesor en  
la Universidad de San Andrés, la Escuela de Negocios  
de IDEA y la Facultad de Ingeniería de la Universidad  
de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina**

El trabajo de Fredy Kofman con The Neenan Company ha generado una cuadruplicación de los ingresos y las ganancias en menos de tres años, y nos convirtió en una de las mayores compañías de construcción de Colorado. Hace tiempo que le vengo rogando a Fredy que publique los

ensayos que tanto nos han ayudado a operar con conciencia y dignidad. Ahora que están aquí, ¡el resto depende de usted!

**David Neenan, presidente y Chief Executive Officer de The Neenan Company, Denver, Colorado, EE.UU.**

Al fin de este maravilloso viaje kofmanesco uno llega a la fuente de toda excelencia en management y liderazgo: uno mismo. Este libro es un requerimiento para todos aquellos que deseen ayudar a sus organizaciones (y a sí mismos) a alcanzar nuevos niveles de conciencia y desempeño.

**Frank J. Trogus, vicepresidente de Tecnología de Equilon Enterprises, Houston, Texas, EE.UU.**

Metamanagement opera como un “cricket de la conciencia” que permite que uno se vea como constructor de su realidad y artífice de su destino.

**Horacio Rieznik, gerente de Procesos de Aprendizaje y Cambio, Grupo Clarín, Buenos Aires, Argentina**

Durante mi vida profesional, la única experiencia de verdadera transformación que he encontrado es el trabajo de Fredy Kofman. A través de los años corroboro cómo cada una de las herramientas aprendidas me ayudan a resolver numerosas situaciones conflictivas de mi actividad laboral y personal. Metamanagement es una invitación a tomar un papel protagónico en la vida, a ser efectivo y auténticamente humano.

**Alejandro Melamed, gerente de Desarrollo Organizacional de Coca-Cola, División Latinoamérica-Sur, Buenos Aires, Argentina**

Fredy Kofman es un pensador original que despierta a la gente para que actúe con gran responsabilidad, integridad, y coraje. Es un escritor de conciencia y un escritor de talento. Tiene la habilidad de destilar ideas filosóficas en programas de acción pragmáticos que producen cambios inmediatos en la persona y la organización. Si usted quiere demostrar sus valores éticos más elevados en su vida de negocios, Metamanagement es la guía perfecta.

**Tami Simon, Chief Executive Officer, SoundsTrue, Boulder, Colorado, EE.UU.**

Metamanagement es un excelente trabajo sobre el liderazgo y el aprendizaje organizacional. Es una obra que hace un aporte muy importante a quienes trabajan o quieren profundizar en temas de desarrollo empresarial.

**Mario A. Fiocchi, Fibertel, Buenos Aires, Argentina**

Metamanagement no es un libro, sino un viaje pleno de revelaciones. Fredy Kofman nos ofrece las herramientas para mejorar el desempeño, las relaciones y la calidad de vida que las escuelas de negocios son incapaces de proveer. Esto es sabiduría práctica y no convencional. La guía más completa para el empowerment y el enriquecimiento en todos los dominios de la vida.

**Greig Troster, gerente general de Consultoría Empresarial, Electronic Data Systems, Plano, Texas,**

**EE.UU.**

Nunca me había encontrado con conceptos tan simples y a la vez revolucionarios. Sueño con que todo el mundo pueda tener acceso a los conocimientos que contiene Metamanagement.

**Julio Colliard, empresario independiente, Buenos Aires, Argentina**

# CONTENIDO

## TOMO 1. PRINCIPIOS

PRÓLOGO DE PETER M. SENGE

PRÓLOGO

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

1. APRENDIZAJE, SABER Y PODER
2. RESPONSABILIDAD INCONDICIONAL
3. APRENDIENDO A APRENDER
4. PROBLEMAS. EXPLICACIONES Y SOLUCIONES
5. MODELOS MENTALES
6. DEL CONTROL UNILATERAL AL APRENDIZAJE MUTUO
7. ESQUIZOFRENIA ORGANIZACIONAL

## TOMO 2. APLICACIONES

8. CHECK-IN

9. CONVERSACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

10. OBSERVACIONES Y OPINIONES

11. EXPONER E INDAGAR

12. LA ESCALERA DE INFERENCIAS

13. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

14. PEDIDOS Y PROMESAS

15. COMPROMISOS CONVERSACIONALES

16. RECOMPROMISOS CONVERSACIONALES

17. COMUNICACIÓN MULTIDIMENSIONAL

18. EL PERDÓN

19. MEDITACIÓN, ENERGÍA Y SALUD

## TOMO 3. FILOSOFÍA

20. EL DILEMA DEL CAMBIO

21. EMOCIONES

22. INTELIGENCIA EMOCIONAL

23. COMPETENCIA EMOCIONAL

24. VALORES Y VIRTUDES

25. IDENTIDAD Y AUTOESTIMA

26. OPTIMISMO ESPIRITUAL

27. VOLVIENDO AL MERCADO

EPÍLOGO

BIBLIOGRAFÍA

# ÍNDICE TOMO 3

## CAPÍTULO 20

### EL DILEMA DEL CAMBIO

CAMBIO = DESEQUILIBRIO

DEL DOLOR AL VALOR

DE VÍCTIMA A PROTAGONISTA

DE BUENAS INTENCIONES A CONFLICTOS DE VALORES (VÍA TEMORES)

DE LAS VERDADES DOGMÁTICAS A LOS SUPUESTOS CUESTIONABLES

CUESTIONANDO (Y MODIFICANDO) SUPUESTOS

APÉNDICE: EL EJERCICIO COMPLETO

## CAPÍTULO 21

### EMOCIONES

EMOCIONES

EMOCIÓN, FISIOLOGÍA, RAZÓN Y COMPORTAMIENTO

EMOCIÓN Y RACIONALIDAD

EL CEREBRO TRIUNO

CONCIENCIA EMOCIONAL

EL CICLO EMOCIONAL

DISTORSIONES COGNITIVAS Y EMOCIONALES

## CAPÍTULO 22

### INTELIGENCIA EMOCIONAL

PLACER, DOLOR, AMOR

DOLOR Y SUFRIMIENTO

VOCABULARIO EMOCIONAL BÁSICO  
DISTORSIONES COGNOSCITIVAS Y EMOCIONALES  
APÉNDICE: LOS MENSAJEROS CELESTES

## CAPÍTULO 23 EXPONER E INDAGAR

AUTO-CONCIENCIA  
RECONOCIMIENTO DE LA EMOCIÓN DEL OTRO  
AUTO-ACEPTACIÓN  
ACEPTACIÓN DE LA EMOCIÓN DEL OTRO  
AUTO-REGULACIÓN  
INFLUENCIA EN LAS EMOCIONES DE OTROS  
AUTO-ANÁLISIS E INDAGACIÓN DE LA EMOCIÓN DEL OTRO  
EXPRESIÓN  
ESCUCHAR LA EXPRESIÓN DE LAS EMOCIONES DE OTROS  
CONCLUSIÓN  
APÉNDICE: EL MODELO DE COMPETENCIA EMOCIONAL DE GOLEMAN

## CAPÍTULO 24 VALORES Y VIRTUDES

HERRAMIENTAS Y USUARIOS  
PRODUCTO, PROCESO E INFRAESTRUCTURA  
VALORES  
VIRTUDES Y VICIOS  
MÁXIMAS DE COMPORTAMIENTO VIRTUOSO  
JUICIOS ÉTICOS  
DISOLVIENDO VICIOS  
APÉNDICE: EL VICIO SUPREMO Y EL LÍMITE DE LA TOLERANCIA

## CAPÍTULO 25 IDENTIDAD Y AUTOESTIMA

NARCISISMO  
LOS “DRAMAS DE CONTROL”  
HERRAMIENTAS Y USUARIOS

IDENTIFICACIÓN  
EL SÍNDROME DEL IMPOSTOR  
LA HERIDA FUNDAMENTAL DE LA AUTOESTIMA  
LUZ Y SOMBRA  
AMOR NEGATIVO Y TRANSFERENCIA  
EL ALMA EN LOS NEGOCIOS  
AUTOESTIMA: PRODUCTO, PROCESO E INFRAESTRUCTURAS  
LA PRUEBA DEL BEBÉ  
PREGUNTAS TONTAS  
¿QUIÉN ES EL CAPITÁN KIRK?

## CAPÍTULO 26

### OPTIMISMO ESPIRITUAL

SEGURIDAD ESPIRITUAL  
REALIDAD Y CIENCIA  
TRES OJOS DEL CONOCIMIENTO, TRES DIMENSIONES DE LA REALIDAD  
CIENCIA Y ESPÍRITU  
EL OJO DEL ESPÍRITU  
LA FILOSOFÍA PERENNE  
ADECUACIÓN ENTRE EL OBSERVADOR Y LO OBSERVADO  
¿QUIÉN SOY? ¿QUIÉNES SOMOS?  
EVOLUCIÓN  
UNA MEDITACIÓN CONTEMPLATIVA

## CAPÍTULO 27

### VOLVIENDO AL MERCADO

EL CAMINO DE LA CONCIENCIA  
MERCADO, CODICIA Y BONDAD  
EGOÍSMO Y SERVICIO  
EVOLUCIÓN  
EL TRABAJO COMO EXPRESIÓN DE CONCIENCIA  
LA GRAN PARADOJA  
ASCENSO Y DESCENSO  
EL FIN DEL VIAJE

EPÍLOGO

BIBLIOGRAFÍA

## CAPÍTULO 20

### EL DILEMA DEL CAMBIO

*¿Me contradigo? Muy bien, entonces.  
¡Me contradigo! ¡Soy vasto!  
¡Contengo multitudes!*

**Walt Whitman**

PARA CAMBIAR NO BASTA con buenas herramientas. Es necesario que el usuario quiera aplicarlas. Más allá del desarrollo de cualquier competencia, es necesario comprender los dilemas que trae aparejados un cambio de conciencia.

**Cambio = desequilibrio**

Nuestros modelos mentales tienen un mecanismo interno de auto-preservación. Así como en el cuerpo hay sistemas que conservan la temperatura, el PH (balance de acidez-alcalinidad), y el nivel de diversas hormonas, la mente tiene dispositivos que mantienen creencias, opiniones y conductas. Este "sistema inmunológico" se encarga de prevenir el cambio, intentando por todos los medios conservar el equilibrio, aun cuando ese equilibrio cause sufrimiento. Como un termostato que enciende la calefacción o el aire acondicionado automáticamente para mantener la temperatura constante, los seres humanos

actuamos automáticamente -sinónimo de “inconscientemente”- para mantener ciertas constantes en nuestra vida. El problema ocurre cuando el termostato queda fijado en una temperatura incómoda; o cuando el modelo mental queda fijado en una conducta improductiva. En esa situación, los mecanismos homeostáticos (equilibradores) nos juegan en contra.

Para descubrir la equivalencia entre movimiento y desequilibrio basta con intentar dar un paso sin “perder” el equilibrio. Distribuya su peso equitativamente sobre sus dos pies y trate de dar un paso. Verá inmediatamente que es imposible. Para avanzar es necesario abandonar la estabilidad, poner el 100% del peso en un solo pie y “caerse” controladamente hacia el frente. Esta lección se me grabó mientras trataba de trepar un poste de teléfono durante una actividad de team-building que organicé para uno de mis clientes en Detroit. Este poste medía unos diez metros de altura y en su parte más alta no tenía más que unos veinte centímetros de diámetro. Ni loco me hubiera animado a subir sin el arnés de seguridad que me pusieron. Pero aunque mi mente sabía que el arnés me impediría caer, mi cuerpo se resistía a recibir el mensaje. Aun antes de empezar a trepar me temblaban las piernas. Pero yo era el líder de la actividad, tenía que dar el ejemplo. No sé si tenía más miedo de la altura, o de hacer el ridículo frente a mis clientes.

El poste tenía unas estacas de metal clavadas en sus costados. Esto hacía posible escalarlo usando pies y manos. Todo anduvo bien hasta que llegué a los últimos dos “escalones”. A horcajadas del poste (que oscilaba ominosamente), sin apoyo para mis manos, distribuí mi peso entre las dos piernas para mantener el equilibrio y “abrazar” el poste con las pantorrillas. Estaba en perfecto equilibrio. Estaba también perfectamente atascado. Había

llegado al punto donde mi miedo a la altura era mayor que mi miedo al ridículo. Me paralicé. No podía dar un paso más.

“¿Y ahora qué hago?!” , le pregunté semidesesperado al facilitador de la actividad. “Para dar el último paso tienes que poner primero todo el peso en una de tus piernas y luego subir la otra al tope del poste. Después, pones todo el peso en la pierna del tope y subes la otra. Es tan fácil como subir una escalera”, me gritó él desde abajo. Mi primera reacción fue insultarlo mentalmente, “¡Desgraciado!”, mascullé entre dientes, “¡tan fácil como subir una escalera! Te quiero ver a ti aquí arriba”. Pero al instante una intuición me sacudió como un terremoto. “Para moverme tengo que abandonar la seguridad del equilibrio”, pensé”. Para moverme tengo que abandonar la seguridad del equilibrio”. Temblando como hoja al viento, di ese último paso y entendí por qué a veces es tan difícil cambiar en la vida.

Para salir de la prisión homeostática, además de tener agallas de acero, es necesario comprender el sistema. Antes de hacer nada, hay que entender el posible impacto sistémico de la acción. Por ejemplo, abrir la ventana en una sala donde el termostato está fijado en una temperatura incómodamente calurosa generará más calefacción. Tratar de modificar una conducta básica del modelo mental mediante “buenas intenciones” generará fuerzas antagónicas que pueden sobre-compensar el impulso inicial de cambio. Como dicen Kegan y Lahey<sup>1</sup> en *Seven Languages of Transformation*, “si queremos entender el desarrollo del cambio, debemos prestar mayor atención a nuestras poderosas inclinaciones a no cambiar. Esta atención nos puede ayudar a descubrir dentro de nosotros la fuerza y belleza de un oculto sistema inmunológico, el proceso dinámico mediante el cual tendemos a prevenir el cambio, mediante el cual fabricamos continuamente los antígenos del cambio. Si podemos destrabar este sistema,

liberamos nuevas energías en apoyo de nuevas formas de ver y de ser”.

Para investigar este tema usaremos una adaptación del proceso auto-exploratorio propuesto por Kegan y Lahey (Este capítulo tiene una gran deuda con la maravillosa exposición de estos dos profesores de Harvard). Esta es una actividad reflexiva que invita a la persona a comprender cuáles son las fuerzas que lo impulsan a no cambiar aun cuando el estado presente es ostensiblemente causa de sufrimiento. La idea rectora de este ejercicio es que todo lo que uno hace, lo hace por alguna razón (Ver la sección sobre compasión en el Capítulo 18 del Tomo 2, “El perdón” y el 24 de este tomo, “Valores y virtudes”). A veces esta razón es consciente y elegida, otras veces es inconsciente y automática. Pero incluso en estos últimos casos existe lo que los psicólogos llaman “ganancias secundarias”, beneficios ocultos que justifican la acción. Por ejemplo, golpearse la cabeza contra una pared puede parecer un síntoma de irracionalidad, pero hasta la locura tiene su lógica interna. Al producir un intenso dolor físico, uno puede estar “escapando” temporalmente de un dolor emocional aún mayor. Ciertamente golpearse la cabeza no es la mejor técnica para resolver el dolor emocional; pero tampoco lo es el emborracharse o tomar calmantes, y conozco a muchos “locos” de este tipo que son exitosos hombres de negocios.

Todo estado de equilibrio es consecuencia de fuerzas en paridad. Alguien atascado en comportamientos autodestructivos se encuentra en una paradoja: por un lado quiere salir de la trampa, por otro lado se siente cómodo donde está (o más cómodo de lo que cree que se sentiría si saliera). Más que contradictorio, esto es un reflejo de la pluralidad de perspectivas que coexisten en una misma mente. El ser humano es infinitamente complejo, y su psique le permite mantener posiciones opuestas en forma