

El método de Manuel Quevedo aplicable a la gestión empresarial

Dr. Robert Schnyder von Wartensee¹

El autor visitó regularmente a Colombia, desde 1963 hasta 1985. Estuvo activo como interlocutor, consultor y ponente en diversas organizaciones del país. El encuentro y la colaboración con Manuel Quevedo le ofrecieron la oportunidad de aplicar a sus consultorías en Europa los resultados esenciales de los trabajos de investigación del mencionado autor. El presente artículo informa sobre esto.

Teniendo en cuenta la promoción urgente del pensar y actuar integralmente, me fascinó el camino desarrollado por Manuel Quevedo. De este investigador y filósofo tomé sobre todo tres formas de analizar, las cuales repetí en mi práctica profesional, aplicándolas con éxito:

1. La definición de crisis por Quevedo;
2. Los criterios de las relaciones coherentes entre los elementos de un sistema;
3. El método de las tríadas para jerarquizar los elementos del sistema.

En el texto que sigue se explica mediante ejemplos concretos el valor didáctico de estos conocimientos en la aplicación práctica.

La definición de crisis por Quevedo

En el transcurso de los seminarios y las conferencias que suelo hacer a los ejecutivos y empresarios encuentro que no es ningún milagro que la curiosidad de los interlocutores se despierte espontáneamente al plantear la pregunta fundamental: *¿Cuándo se produce una crisis?* De forma consciente he presentado la definición de Manuel Quevedo en los seminarios y las conferencias públicas:

Una crisis se presenta cuando de forma pasajera o permanente no se logran establecer relaciones coherentes entre todos los elementos de un sistema dentro de un sistema de relaciones.

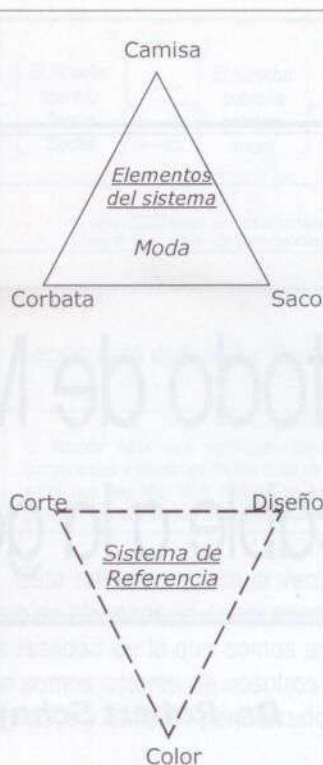
Las primeras reacciones de la mayoría del público en vista de este enunciado abstracto casi siempre fueron expresiones de interrogación y a veces meneo de cabezas. Pero el significado de la definición fue comprendido rápidamente gracias a un ejemplo de la vida diaria de mi propia experiencia.

¹ Abogado y psicólogo de la U. De Zurich. Consultor de empresas. Trabajó con Colciencias en el proyecto Colombia en el 2000.

Al considerar los componentes del vestido superior del varón, que según la moda occidental moderna son camisa, corbata y saco, tenemos:
En los años cincuenta era usual, o bien visto según la moda, llevar una camisa blanca en el ámbito de los negocios. Desde 1960 se empezaron a usar camisas de color y a cuadros. Yo seguí esta moda, pero continuaba usando la corbata que combinaba con el saco.
Un día al final de una conferencia una señora pidió la palabra y declaró delante de todos los presentes: "Sus explicaciones me gustaron, pero algo me molesta: su corbata no combina con la camisa."

Qué pasó?

Yo había descuidado por completo el sistema de relaciones entre los tres componentes: la corbata usada hasta ahora ya no combinaba bien con la camisa nueva de cuadros colorados y así se creó una situación en la que aflora la definición de crisis planteada por Quevedo, dentro de los nuevos terminos de referencia que son corte, diseño y color.

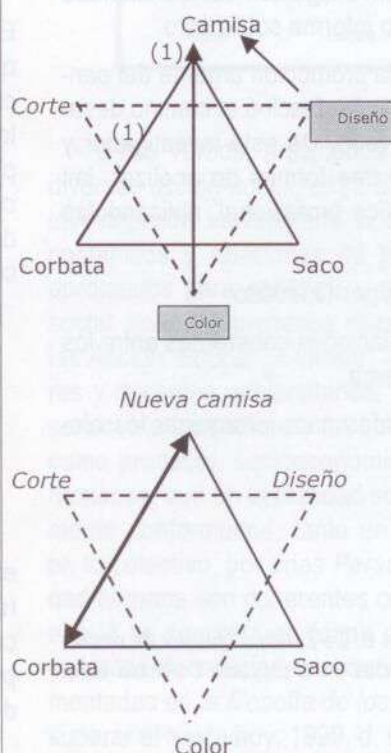


Tal ejemplo en síntesis, comprende lo siguiente:

Este fácil ejemplo es suficiente en la mayoría de los casos para guiar al público hacia **tres preguntas esenciales** en vista de una situación de crisis:

El **factor desencadenante** fue un **cambio** de las características de los componentes *diseño* y *color* (1); de esta forma se modifican las relaciones los términos en referencia camisa, corbata y saco.

Este cambio cualitativo de las características de los componentes en relación, produjo el efecto de que los componentes no cumplieran las especificaciones de la moda. El color de la corbata que hasta ahora combinaba con el saco respecto a la moda de 1950, seguía estando en una relación correcta (y así coherente) con el corte, diseño y color del saco; sin embargo ya no estaba en relación correcta con la camisa moda 1960. Por esta razón se produjo la minicrisis.



- ¿Cuáles factores han influido de forma decisiva esa situación?
- ¿Cuáles de estos factores han cambiado, en qué forma?
- ¿Cuáles factores en el mundo empresarial que hoy no son generadores de crisis, pueden en el futuro próximo o mediano, constituirse en determinativos?

Estas preguntas siempre demostraron promover extraordinariamente la creatividad. El público se asombraba por toparse **por sí mismo** con conocimientos inconscientes sólo por el hecho de la forma de enunciar las preguntas. De esta forma creció su interés por las preguntas prospectivas, por ejemplo:

- ¿Cuáles de los problemas que hoy en día nos acosan serían más llevaderos, si la forma en que se desarrollaron los asuntos se hubiera reconocido más temprano?
- ¿Es posible reconocer hoy en día nuevos cambios, los cuales podrían influenciar las actividades de nuestra empresa?
- ¿Quién de nosotros debería ocuparse conscientemente de este asunto desde hoy?

Estos ejercicios, partiendo de la definición de crisis dada por Manuel Quevedo, han llevado dentro de un tiempo relativamente corto hacia una posición prospectiva en muchas empresas y organizaciones sin ánimo de lucro.

Ocurre, con mucha frecuencia, que al enfrentar una situación de crisis se busca de inmediato una terapia, sin comprobar primero cuáles cambios causaron la transición del estado que hubo hasta ahora. La definición de crisis expuesta por Manuel Quevedo ha demostrado ser un medio didáctico muy valioso para identificar y manejar de forma acertada una crisis.

Los criterios de las relaciones coherentes entre los elementos de un sistema²

La palabra tiene su origen del latín *cohaerens* y significa *lógico-coherente, armónico, formando un todo armónico*. Cuando no existe un todo armónico coherente

en las relaciones humanas, se producen crisis socioeconómicas. Aquí el acento está en la manera y forma de cómo se relacionan entre sí los elementos individuales. Los tres criterios esenciales de la coherencia los caracterizó Manuel Quevedo en una forma que también le es muy asequible a un práctico. Estos son:

Correlatividad Complementariedad Reciprocidad

Correlatividad: El conjunto y los elementos que lo componen se relacionan entre sí, están en una relación mutua. El uno condiciona al otro, como por ejemplo en la familia padre, madre e hijos. (se es esposo si existe una esposa y viceversa: se es madre si existe un hijo)

- **Complementariedad:** Los elementos de un conjunto socioeconómico se complementan respecto de satisfacer necesidades socioeconómicas³. Ningún elemento es autosuficiente, sólo su cooperación coordinada en el espacio y en el tiempo produce resultados válidos para todos. Por ejemplo: trabajo manual, trabajo cerebral, trabajo mecánico.
- **Reciprocidad:** En una organización social deben corresponderse el conjunto y los elementos, pero también los elementos entre sí. Por ejemplo en la empresa: directivo/obrero. Ambos pertenecen a una empresa; si uno de ellos no trabaja, el otro tampoco tiene en que ocuparse y por ende la empresa no funciona.

Para analizar una situación de crisis socioeconómica desde el punto de vista de las relaciones coherentes —o justamente: relaciones no coherentes, probaron ser útiles las siguientes preguntas:

1. ¿Entre cuáles elementos del conjunto son dables relaciones perturbadoras?
2. ¿Cuáles criterios de coherencia parecen estar causando este estado?
3. ¿Por cuáles causas?

Según mi experiencia este análisis promueve el pensamiento integral. Al realizar diálogos con todas las personas a las que atañe la crisis, se desarrolla la sensibilidad para detectar de forma temprana los primeros indicios de un descuido de ciertas cualidades

2. Acerca del concepto sistema, véase el artículo del profesor Quevedo publicado en esta misma edición.

3. Manuel Quevedo. *Filosofía de los complementarios*, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia, Ed. Príncipe, 1998.

en las relaciones y correspondientemente "tomar las medidas para defenderse de la crisis desde el inicio".

Por ejemplo, en el mundo actual de la información global, son componentes fundamentales potenciales de crisis, el manejo que hacen los medios de la observación puntual de los acontecimientos en la actualidad está en el orden del día. Se nos informa sobre una infinidad de sucesos individuales no relacionados, los cuales si acaso están agrupados en criterios como por ejemplo: nacionales, internacionales, económicos, fá-rándula, entre otros. Los hechos que tienen un efecto a largo plazo se encuentran al lado de "noticias varias" de la vida diaria; toda nuestra atención es desplazada de un lado a otro entre noticias sin importancia y noticias graves. El peligro de la transmisión de noticias no relacionadas fue advertido por el filósofo Max Piccard, -hermano gemelo del investigador estratosférico- en su estudio "Hitler en nosotros mismos", el cual fue redactado poco después de la segunda guerra mundial:

En el mundo de la discontinuidad de lo no relacionado y de lo momentáneo es únicamente válida la constatación de un hecho en vez de la verdad. La constatación sólo se obtiene del momento y sólo es válida por el momento - aquí la constatación reemplaza la verdad.

De hecho se puede mirar a donde se quiera: al aumentar la ocupación con las cosas individuales, las cuales no se ponen en relación con una cohesión mayor, se pierde la perspectiva del conjunto. La llovizna continua de informaciones detalladas de todo tipo hace difícil su eslabonamiento de acuerdo con su jerarquía y el reconocimiento de conexiones integrales. Pero lentamente se está imponiendo la razón, según la cual cada causa tiene muchos efectos, y cada efecto múltiples causas.

Los criterios de relaciones coherentes definidos por Manuel Quevedo tienen un valor fundamental para ordenar los componentes numerosos de una situación concreta.

El método de las tríadas

El universo y todas las cosas son limitados por el número tres. El final, la mitad y el comienzo obtienen por el número del universo el número de la tríada.

Y como igualmente recibimos de la naturaleza las leyes de la tríada, entonces nos servimos de este número a la usanza de los dioses.

Pitágoras

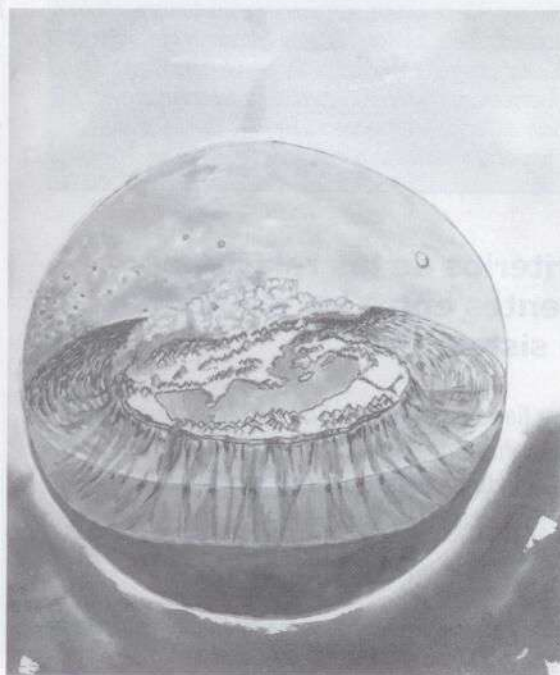
El ensayo de distinguir, de dividir los componentes esenciales de una situación según tres puntos de vista en si no es nada nuevo. Desde tiempos remotos se conoce que la figura indeformable es el triángulo equilátero; la comunicación entre dos personas se lleva a cabo simultáneamente en tres planos: el objetivo, el cultural y el emotivo.

El número tres se tiene como sagrado en la simbología numérica de todas las religiones importantes. Pitágoras lo denomina el número impar por antonomasia: la tradición bíblica cristiana de la trinidad de dios "padre, hijo y espíritu santo" - por lo tanto tiene raíces profundas en el origen primordial de las religiones de la humanidad.

Pero también en el contexto profano se encuentra que la tríada tiene aplicación como elemento de categorización de un conjunto:

Quién no ha presenciado que al final de una discusión de desarrollo caótico un participante silencioso pide la palabra y empieza a hablar con las sencillas palabras: "todos los pensamientos expuestos se pueden categorizar según los siguientes tres criterios...". Y de pronto se hace claridad en la discusión.

El mérito de haberle puesto un fundamento científico, una representación práctica y un uso en todos los planos de las jerarquías de valores a este conocimiento antiguo es de Quevedo. La tríada, en conjunto con los tres criterios de la relación coherente entre los elementos de un sistema, ofrece posibilidades insospechadas para realizar visualmente la tan comentada reducción mental de la complejidad.



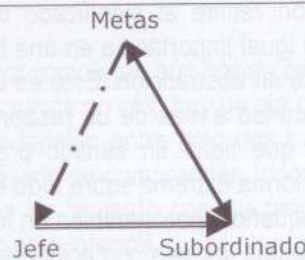
Condiciones previas para la aplicación correcta del método de las tríadas

En mi práctica como director de seminarios empresariales demostré una y otra vez que la aplicación correcta del método de las tríadas de Manuel Quevedo,

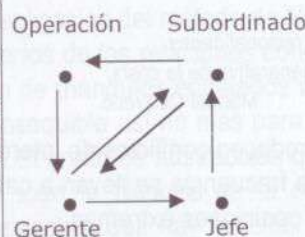
mayor calificación, pero a la vez sigue ejecutando ciertas actividades con las cuales se encariñó.

Sin embargo siempre se encuentran malentendidos, sobre todo los que se refieren a la diferenciación entre metas y medidas. Es posible aclarar esto mediante un esquema sencillo:

La "administración por objetivos" contribuyó esencialmente en ilustrar de una forma sencilla el desarrollo gerencial:
El conjunto jefe acuerda con el conjunto subordinado las metas concretas que quiere alcanzar; para esto el conjunto subordinado tiene que tomar las medidas necesarias dentro del marco de principios y competencias generales.
Los propósitos de los recursos asignados se evalúan con relación a las metas alcanzadas.



En el desarrollo gerencial de una empresa que comprende grupos o unidades de trabajo, cada unidad comprende secciones o subgrupos de trabajo.
Cada uno de ellos, respectivamente, recibe una orden gerencial de trabajo: el jefe con sus subordinados de cada sección, procede a ejecutar la orden asignando los recursos que la orden demanda.



Gracias a esto, se produce una cascada de metas de acuerdo a cada categoría.

Metas parciales para cada subgrupo

necesita tener en cuenta los siguientes hechos, válidos en general:

Si se le pregunta a los líderes de una empresa en qué se diferencian los tres conceptos: META – PROPÓSITO y ASIGNACIÓN DE RECURSOS, y cómo se relacionan entre sí, entonces se obtienen diversas respuestas. Para el uno primero vienen los propósitos, para el otro primero las metas.

Al analizar la división del trabajo se hacen preguntas similares: hay una infinidad de puestos de trabajo, que no son homogéneos con relación al valor del trabajo, en los cuales el trabajador realiza unos trabajos calificados y otros no calificados, sin embargo exige como sueldo el correspondiente a los trabajos calificados. Esto tiene que ver con el hecho de que al promocionar a un trabajador éste se hace cargo de tareas de

En las empresas en las cuales se utiliza un estilo de liderazgo participativo, las metas no se dictan simplemente desde arriba hacia abajo, sino se acuerdan con base en los análisis situacionales elaborados conjuntamente con las instancias inmediatamente inferiores. Gracias a este procedimiento, éstas se sienten motivadas y comprometidas para tomar las medidas correspondientes al marco de su rango de autonomía, para así cumplir con las metas. Con esto también se hace valer la máxima del filósofo Bergson, según la cual

La libertad es la gran fuente de energía humana, siempre y cuando la voluntad del individuo sistemáticamente se oriente hacia la integridad superior.

Hace mucho que en el ejército y en la economía, se impuso la diferencia entre política / estrategia / táctica

tica. En relación a lo anterior Erich Jantsch instituyó para la práctica una definición burda, pero muy útil:

La política define	HACIA DÓNDE	Debe guiar el camino
La estrategia fija	QUÉ	Se debe realizar, para llegar allí
La táctica declara	CÓMO	Es decir, con qué <i>know how</i> hay que proceder

Esta diferenciación remite al significado de los elementos que tienen igual importancia en una tríada, sobre todo al grado de su abstracción. Esto es un hecho que le causa dificultad a más de un responsable de tomar decisiones que tiene un sentido práctico. Esto se puede ver de forma extrema sobre todo en negocios medianos y pequeños, pero también en los debates de los parlamentos locales y nacionales. Se comprende que los tres criterios de las relaciones coherentes no pueden aplicarse cuando una tríada contiene elementos que pertenecen a categorías diferentes.

Quando se combaten dos racionalidades,
se crea la irracionalidad generativa de la crisis.
Manuel Quevedo

De esta manera se producen conflictos de interés, los cuales con demasiada frecuencia se llevan a cabo emocionalmente y desde posiciones extremas.

Se da como ejemplo clásico empresarial el conflicto entre el jefe de producción y el jefe de ventas. El primero está empeñado en producir racionalmente y por esto desea producir las mayores series posibles. Su colega por otro lado quiere servir a los clientes individualmente y solicita que se realicen series pequeñas y diversificadas. Así pasa lo que tiene que pasar, cuando dos racionalidades chocan entre sí, sin contemplar el conflicto desde el punto de vista del interés superior, se produce una lucha irracional por el poder, generativa de crisis.

La tendencia de poner en el primer plano los intereses inmediatos promueve la tendencia a la autoconservación de una de las dos partes y con esto la desintegración, es decir la exclusión de esa parte de la estructura integral. Pero con lo anterior aún no hemos llegado al final de una cadena de desgracias: como consecuencia se produce una degeneración, ésta aparece cuando una estructura (o sea un hombre, un grupo, una tarea, etc.) antepone despreocupadamente su racionalidad por encima de las metas superiores y se convierte por esto en el fin absoluto puro. Para res-

guardar el orden en éstos casos sólo queda el Estado, junto con su burocracia y su policía. Sin embargo con prontitud estas instancias también degeneran en el propósito de la propia autoafirmación, con las consecuencias trágicas de toda dictadura, generativa de crisis.

Pero ser hombre también significa que no pocas veces individuos o grupos enteros no logran salir airoso del acto equilibrista en éste o aquél campo de tensiones. Lo anterior ocurre cuando una necesidad se exagera a expensas del otro, produciéndose dos consecuencias:

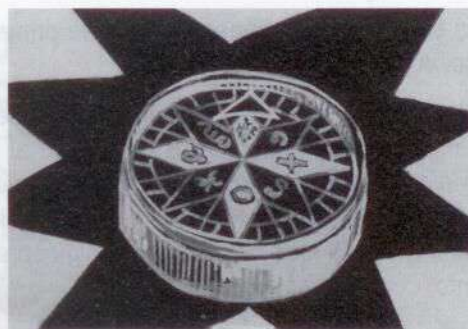
- por un lado la necesidad sobreacentuada crea formas fallidas que van hasta la perversión y se manifiestan fenómenos patológicos en el sentido físico o psíquico;
- por otro lado la necesidad descuidada clama por un reemplazo, pero éste seguirá siendo sólo un reemplazo, por lo que no proporciona una satisfacción real. Así ocasionalmente se produce un círculo vicioso de necesidades irreales contradictorias, las cuales terminan por sacar completamente del equilibrio a la persona, al grupo, a la comunidad o a la sociedad.

Un ejemplo clásico nos lo aporta el filósofo francés Gustave Thibon para ilustrar la tensión polar entre la vida severa y la unidad interior:

Es un hecho de la experiencia: el hombre se mantiene y crece mientras sigue una vida severa, mientras esté restringido por la tenaza de la necesidad. Tan pronto él puede determinar su destino y escoger entre la quietud y el esfuerzo, se ve entregado al peligro de la corrupción. ... de estas aseveraciones se puede sacar la conclusión de que se necesita de cierta obligación, de cierta presión para asegurar la cohesión interior y el equilibrio interior del hombre. Si esta presión falta, el hombre se desintegra en su interior, igual como revienta un pez proveniente de las profundidades del mar, tan pronto la presión necesaria ya no ejerce fuerza sobre él.

La contemplación integral necesita de una diferenciación clara entre los opuestos duales y polares:

- Una vista polar de las cosas contempla las necesidades que dependen unas de otras y que hacen relación entre sí como una integridad que produce la tensión del "tanto / como" que tan sólo posibilita la vida.
- Al contrario el dualismo es la doctrina de la división en dos partes y de la contraposición de las cosas por



medio de nuestro intelecto, a veces también por nuestra moral. Si se entiende de esta forma, los contrarios son valores irreconciliables, que se combaten entre sí; su contraposición "una cosa/o la otra" divide la realidad. En este caso se produce la enemistad entre lo que está dependiendo entre sí (Jean Gebser).

El dualismo lleva a la polarización, de manera que cada cual se mantiene inamoviblemente en su punto de vista de las cosas, como ideólogo, dogmático o fundamentalista.

El que manifiesta una opinión intermedia en una discusión polarizada, por regla general se sienta entre la totalidad de las sillas...

El tercer camino no es una posición intermedia entre, sino una posición radical más allá de los "ismos" reales y existentes

Christian Lutz

La polarización crea una tensión insoportable cuyas emociones nublan la percepción de los hechos. Es una tensión que aleja de una cosa: uno quiere abolir el origen de esta tensión, por ejemplo la interpretación contraria del compañero de diálogo, del contrincante, del partido enemigo, y en la exaltación esto lleva a desenmascaramientos, críticas, ataques hasta de golpes bajos o vías de hecho concretas. Pero la presión del sufrimiento se mantiene.

La contemplación polar en cambio crea una tensión que acerca a una cosa, que es superior a las diferencias, también acerca a un suceso, el cual no puede ser eludido y que se vuelve un desafío.

Un aspecto esencial del método se encuentra, no en últimas, en esta diferenciación: el esfuerzo de restablecer nuevamente relaciones coherentes en vista de una crisis nos guía hacia metas superiores y promueve un análisis objetivo y una apreciación de todos los elementos que tienen una influencia sobre la situación concreta.

Para completar, aún habría que señalar que en todos los casos no sólo hay un eje polar, o sea una relación de tensión entre sólo dos polos. Con el método de Quevedo se comprenden todos los elementos y se ordenan de acuerdo con su rango jerárquico dentro del conjunto integral.

Indicaciones didácticas

La aplicación del método de Manuel Quevedo, con sus criterios de las relaciones coherentes y su categorización de triángulos encajados unos dentro de otros, no es asequible así no más para el "hombre de la práctica". El grado de abstracción que se necesita, pero sobre todo la filosofía de la contemplación integral y prospectiva que hay en ella, sólo se puede alcanzar en cuanto se apliquen ciertos conocimientos didácticos y se avance paso a paso. En lo que sigue se detallarán tres aspectos:

Descubrir, avanzar paso a paso y aplicar los conocimientos adquiridos.

Dejar descubrir intuitivamente el valor práctico del método

Antes de sembrar se tiene que arar.
Pascal

El que analiza como alto ejecutivo o consultor externo una situación de crisis en la quietud de su alcoba y luego presenta y explica el resultado a la dirección empresarial en forma de varias triadas encajadas unas dentro de otras, en la mayoría de los casos primero se encontrará con incomprensión, aunque hoy en día el trato con sistemas técnicos y económicos hace parte de la formación básica de los futuros líderes que deberán llevar responsabilidades. Pero en el sentido amplio, tal como lo postula Manuel Quevedo,

a ellos se les exigiría demasiado en una primera confrontación.

La experiencia ha demostrado que se puede evitar el miedo de los compañeros de trabajo al método nuevo mediante un trabajo conjunto que explica paso a paso las relaciones de éste. En mi experiencia como consultor de empresas he aplicado el siguiente procedimiento:

1. Como primera medida se compila un inventario de todos los elementos que tengan relaciones triádicas con la crisis de forma espontánea en colaboración con las personas. Los enunciados se apuntan en forma de palabras clave sobre una *flip-chart*, en esta acción el experto ya realiza cierta agrupación, pero sin dar a conocer la misma; esto produce la tensión de la curiosidad y equivale al principio: sólo el que tiene preguntas escucha y el que no pregunta no escucha.

Esta primera fase sobre todo sirve para proporcionar una vista idéntica del problema a todos los participantes. Entre más tiempo se gasta en esta etapa, más objetivamente se realiza luego la búsqueda de soluciones, porque se hace referencia a los hechos y no a meras opiniones.

2. En vista de las muchas indicaciones, luego se puede hacer una primera diferenciación de los elementos, según los siguientes criterios:

- Respecto al tiempo de la triada: ¿cuándo, cómo y por qué empezó la situación? - ¿Durante cuánto tiempo siguió hasta que el cambio de uno o de varios parámetros fue percibido?
- Identificación de la triada: causas primarias, efectos y consecuencias.
- Cómo se tienen que sopesar los diferentes elementos y como se deben ordenar dentro de la triada de categorías políticas/estrategias/operaciones? Etc.

3. Ahora los pedazos del rompecabezas están a la vista en un orden mínimo; ya tuvo lugar un primer proceso de aprendizaje, sobre el cual se puede seguir construyendo. La pregunta clásica en el proceso del análisis de problemas: ¿se debe actuar o se les puede dejar tomar su rumbo a las cosas? fomenta una posición orientada hacia el futuro de los participantes en la discusión.

Al autor del presente artículo, le ha dado buenos resultados proceder de esta forma en la práctica y ha

confirmado la constatación de Sócrates, según la cual un alumno sólo aprende cuando él mismo por lo menos ha andado dos tercios del camino. A esto hay que sumarle el esfuerzo intelectual que causa diversión y que produce interés y satisfacción, al igual que el efecto dinámico de grupo de una experiencia en comunidad.

Así se tiene listo el suelo para llevar orden al caos original de las constataciones reunidas al azar.

Juntar paso a paso la triadas del inventario de los elementos que componen el problema

Ahora el moderador de la discusión puede escoger tres elementos del inventario, los cuales se dejan unir en una triada, y aprovechar este sencillo primer ejemplo para dejar descubrir la triple coherencia de los elementos, quizás mediante la pregunta:

¿En cuál relación se encuentran estos tres elementos entre sí?

Como fundamento de esta tarea se encuentran las siguientes reflexiones didácticas: es un hecho de la experiencia que normalmente uno se convence mejor por las reflexiones que uno mismo ha encontrado que por aquellas que provienen de otras personas. El pedagogo suizo P. C. Planta escribió acerca de esto ya al principio del siglo XX:

El hombre, cuya sabiduría no se vuelve experiencia por el propio pensar, no se puede elevar por encima de la rutina, es decir, no sobre aquella habilidad en el cumplimiento de ciertos negocios y trabajos, los cuales se graban inconscientemente e involuntariamente por la repetición frecuente de las mismas cadenas de pensamientos.

Sí, se puede decir que entre más se marchita el pensamiento propio, más completa se puede volver la rutina, porque entonces cada vez más se asemeja el trabajo al trabajo realmente mecánico de una máquina, por lo cual no se debe uno maravillar que las personas y los pueblos más limitados logran desempeñarse mejor en la rutina que los talentosos.

La enseñanza de un conocimiento, que no se asimila y se transmite por medio del pensamiento propio, luego no podrá llevar a la ilustración, sino sólo al adiestramiento.

Aquí lo que se acentúa es el descubrimiento de los criterios y de sus significados. Ejemplos sencillos de la vida diaria, como el ya mencionado de la triada camisa/saco/corbata, de cabeza/mano/corazón, de metas empresariales mercantiles/financieras/sociales,

pueden aclarar la importancia de la homogeneidad y concientizar los peligros de la falta de consenso respecto a los criterios.

Para subrayar este aspecto del método se ha demostrado como ventajoso que el moderador de la discusión, después de la explicación de los criterios de coherencia, haga que los individuos o grupos pequeños de dos a tres personas reúnan triadas adicionales, las cuales luego se presentarán en la plenaria. El hecho de que muchas veces no haya una claridad total (se está "divagando"), ayuda en el proceso de aprendizaje y abre el camino de la presentación del sistema de triadas para este caso concreto por medio del especialista.

También aquí vale la pena seguir paso a paso:

Paso uno

1. Anotar los elementos, en la triada de referencia básica.

Paso dos

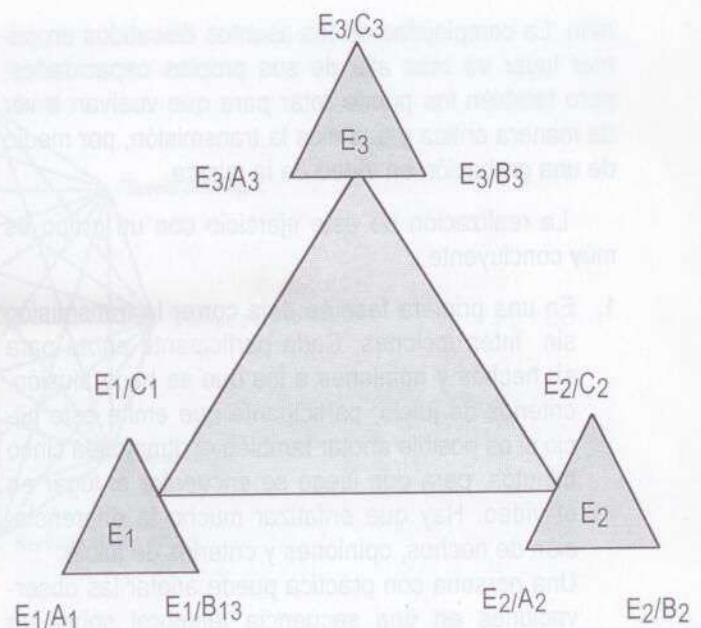
2. Buscar cuáles de los elementos de esta triada son formativos de triadas subsidiarias, A1B1C1, A2B2C2, y A3B3C3, tal como se ilustra en la figura de la columna siguiente.

Sacar conclusiones preliminares

Forjar el hierro mientras esté caliente, dice la voz del pueblo, y algunos autores añaden que un problema sólo se soluciona cuando se toma por el lado organizacional.

Después de proceder así, paso a paso, de vez en cuando se pueden presenciar milagros, cuando pequeños grupos de trabajo son animados a realizar conclusiones concretas espontáneamente, y tiene lugar una primera discusión sobre el tema en la plenaria: un potencial no imaginado de ideas y compromisos de repente ha despertado.

Y cuando por ahora se le pone un final al ejercicio, el cual estaba dirigido a la identificación de la problemática integral, se organizan pequeños grupos de proyectos, para que sigan trabajando en ciertas preguntas, y la instancia superior de decisión de una vez fija una fecha, en la cual los equipos deben presentar su primer avance informativo, entonces algo "sucede" en la organización respectiva, y estos primeros impulsos seguirán manteniéndose durante más tiempo siempre y cuando la motivación por parte de la instancia superior siga apoyándose por medio de un accionar activo. Cuando esto no es el acontecer, se presentan



situaciones tales que como lo enuncia Manuel Quevedo: "una crisis se presenta cuando de forma temporal o permanente no se logran establecer relaciones coherentes entre todos los elementos de un sistema, dentro de un sistema de relaciones".

Anexo: ejemplos de la práctica

Primera parte: ejercicios para una contemplación integral

La contemplación integral debe entrenarse. Debido a que sólo el que pregunta está escuchando, se recomienda empezar allí en donde existan preguntas o confusiones.

Ejemplo 1. Debates de televisión

Hay incontables debates de televisión no dedicados a proveer una vista global ni un entendimiento del problema. Al final de la discusión el televidente muchas veces aún no tiene claro de qué se trata en realidad, cuáles son los componentes más importantes del problema y cómo se relacionan entre sí. Lo que registra el observador más bien es la forma y la manera en que se comporta cada uno de los integrantes del debate y finalmente quién superó a los demás en la forma de sus argumentos. Muchos televidentes experimentan estos debates más bien como un espectáculo, en vez de una ayuda real en la formación de su propia opi-

nión. La complejidad de los asuntos discutidos en primer lugar va más allá de sus propias capacidades, pero también los puede retar para que vuelvan a ver de manera crítica y analítica la transmisión, por medio de una grabación en vídeo de la misma.

La realización de este ejercicio con un grupo es muy concluyente.

1. En una primera fase se deja correr la transmisión sin interrupciones. Cada participante anota para sí: hechos y opiniones a los que se hace alusión, criterios de juicio, participante que emite este juicio si es posible anotar también el ritmo cada cinco minutos, para que luego se encuentre el lugar en el vídeo. Hay que enfatizar mucho la diferenciación de hechos, opiniones y criterios de juicio. Una persona con práctica puede anotar las observaciones en una secuencia temporal sobre un tablero de fichas.

2. Por regla general los participantes desean ver por segunda vez el vídeo para repasar y complementar sus observaciones, de tal forma que el programa al final lo hayan comprendido casi completamente y reproducido sus elementos esenciales en el tablero de fichas.

Tomando en cuenta esta vista general se puede realizar un primer balance de prueba con relación a:

- la diferenciación de hechos, opiniones y criterios de juicio
- las diferentes observaciones de los participantes consistentes en la sensibilidad individual, posición frente al problema, prejuicios, influencias debido a las personas que toman parte en el debate televisivo, y otras más.

Tales reconocimientos también fomentan la comprensión de la complementariedad de las observaciones y opiniones en los miembros del grupo: lo que el uno no ve o no siente, el otro lo plantea, siendo esto un factor fundamental que tiene un significado especial para el diálogo en el grupo.

3. Después de este inventario se realiza un primer intento empírico de ordenamiento de los componentes encontrados, encadenándolos entre sí, posiblemente según el esquema:

- ¿cuáles hechos parecen ser los componentes causantes?
- ¿cuáles sólo son efectos primarios o secundarios?

En el tablero de fichas se deja unir gráficamente estos elementos entre sí. Esto nos ayuda a ordenar y favorece una contemplación integral del problema.

El resultado de tales diferenciaciones, por lo general arroja una primera luz sobre la dirección del diálogo del programa de televisión, el cual, debido a la falta de un orden jerárquico de los hechos y de los efectos presentados, dificulta una vista global.

4. Finalmente hay una discusión concluyente: qué obtuvimos mediante este análisis con relación a:

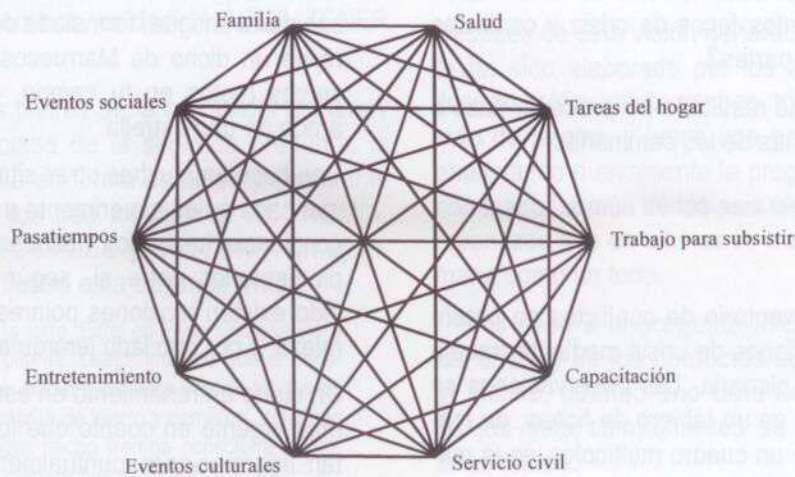
- entendimiento del problema
- método de trabajo.

Ejemplo 2. El campo de tensión en los ámbitos de actividades que compiten entre sí

También este ejercicio puede motivar directamente al práctico y sobre todo a las personas ejecutivas que se quejan acerca de la falta de tiempo. Además este ejercicio ha sido exitoso en los seminarios para líderes. El intercambio de observaciones transmite a cada participante el sentimiento de no estar solo con sus propias dificultades; los consejos para solucionarlas de tal o cual manera se toman como una motivación para el pensamiento y dan ánimos para buscar las soluciones uno mismo. Al final del ejercicio es especialmente instructivo el reconocimiento según el cual tener tiempo no es un problema cuantitativo sino cualitativo. Según esto, en realidad es una mentira la frase yo no tengo tiempo; ya que todos tenemos exactamente la misma cantidad de tiempo, es decir, 24 horas al día; y algunos humoristas añaden: y encima la noche...!

El esquema muestra el campo de tensiones multipolares de los ámbitos de tareas que necesitan tiempo y que compiten entre sí. La constelación de tensiones es diferente para cada individuo y varía también en el transcurso de su desarrollo personal, familiar y profesional. Utilizando el esquema se puede reconocer a cuáles ámbitos no se les dedica suficiente tiempo y entre cuáles polos se forman situaciones de conflicto pasajero o permanente.

1er. escalón: Ante todo hay que tener en cuenta cuáles de los dos ámbitos son frecuente o permanentemente descuidados debido a una fuerte demanda por parte del trabajo asalariado. La visualización se obtiene mediante una raya, partiendo del trabajo asalariado hacia los ámbitos en cuestión. Una tensión



muy fuerte puede marcarse mediante una raya muy gruesa.

2º escalón: Después de lo anterior se marcan tres ámbitos adicionales, cuya atención se debe descuidar por falta de tiempo y por carencia de disponibilidad interior.

Segunda parte: ejemplos de aplicación de tríadas

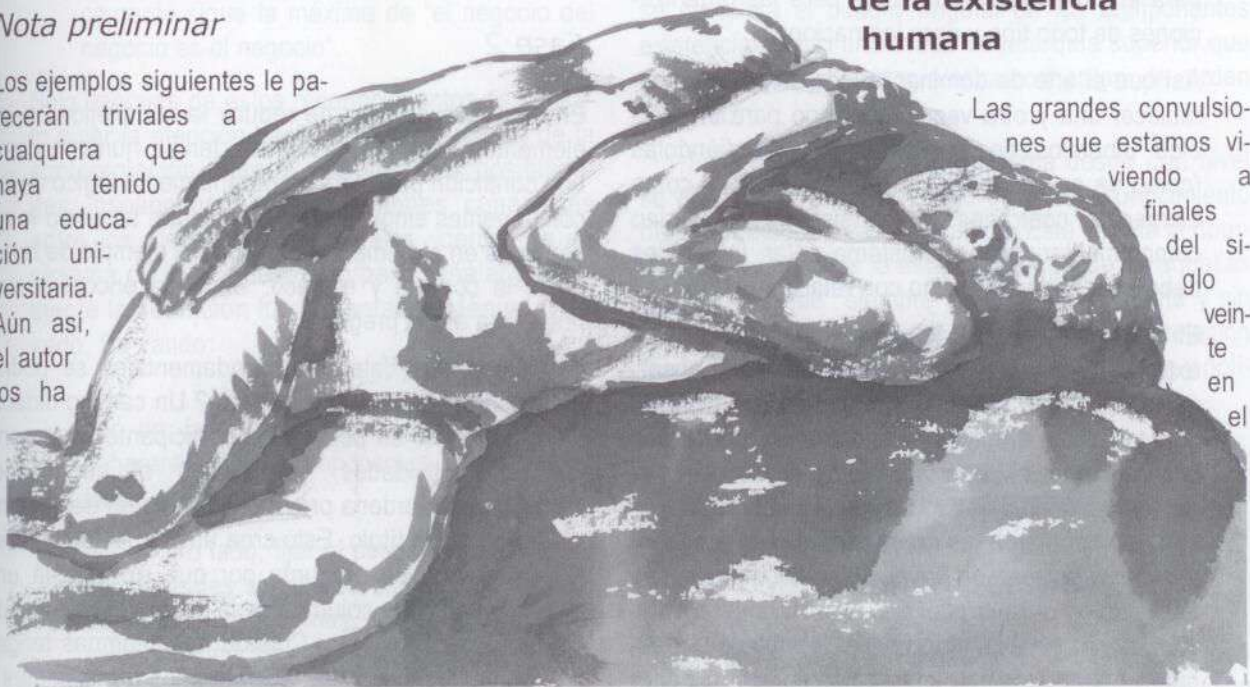
Nota preliminar

Los ejemplos siguientes le parecerán triviales a cualquiera que haya tenido una educación universitaria. Aún así, el autor los ha

practicado durante años con los responsables de tomar decisiones a todos los niveles jerárquicos, y una y otra vez se ha podido constatar que los participantes se sorprenden; una vivencia indispensable para promover la conciencia acerca del significado de la contemplación integral y con esto la necesidad de contar con los métodos e instrumentos adecuados para su reconocimiento.

Ejemplo tres. Elementos básicos de la existencia humana

Las grandes convulsiones que estamos viendo a finales del siglo veinte en el



mundo occidental despiertan en muchos contemporáneos la pregunta angustiosa acerca del POR QUÉ. ¿Por qué tenemos tantos focos de crisis y conflictos en potencia por todas partes?

Para contestarla ha resultado útil proceder paso a paso en las realizaciones de los seminarios.

Fase 1

1. Realización del inventario de conflictos en potencia y de las situaciones de crisis mediante trabajo en grupo o en la plenaria. Las observaciones se escriben en orden en un tablero de fichas, de manera que se forma un cuadro multicolor, en la mayoría de la veces caótico, de la situación actual.

Como paso siguiente se trata de encadenar las situaciones aisladas y diferenciar las causas de sus efectos.

En esta fase aumenta el sentimiento desagradable de estar sometido a un destino ciego; pero a la vez despierta la necesidad de hacer un orden en las observaciones mezcladas al azar y buscar las causas fundamentales de esta situación.

- b. Utilizando ejemplos concretos se desarrolla el conocimiento según el cual el hombre está predestinado a ser un funámbulo: su camino en la vida se asemeja a una cuerda templada sobre la cual avanza incesantemente, y esto no sólo es válido para el individuo sino también para las organizaciones de todo tipo y para las naciones.

Así que el arte de dominar la vida consiste en establecer una y otra vez el equilibrio para incontables binomios de necesidades; entendiéndolas (como ya se indicó bajo el punto 3.1 b) no como elementos contrarios de un sistema dual, sino complementarios en un sistema polar, los cuales deben ser afinados el uno con relación al otro.

El ejemplo de organizaciones económicas provee experiencias al respecto como material de observación. De esta forma hasta la mitad de siglo en casi todas las empresas se mantenía una batalla continua entre el departamento de producción y el de ventas: las reglas propias de la producción rentable se oponían a las exigencias de los vendedores de satisfacer en lo posible muchos deseos individuales de sus clientes. Sólo la implementación de una política empresarial formulada por escrito y claramente estructurada como denominador

común, sobre el cual debían basarse todas las funciones, puso las cosas en orden; de hecho, es sabiduría antigua, formulada de la siguiente manera en un dicho de Marruecos: Si quieres trazar surcos rectos en tu campo, entonces cuelga tu arado de una estrella.

Con base en muchas otras situaciones adicionales que cada quien experimenta u observa, se afina la conciencia hacia dos hechos elementales y complementarios entre sí, según los cuales por un lado existen tensiones polares dadas por la naturaleza, y por otro lado jerarquía de metas y valores.

Un cierto entrenamiento en esta dirección es tanto más urgente en cuanto que los medios nos aportan informaciones puntualmente y de una forma completamente aleatoria, sin estructura, y esto en un tiempo en el cual la visualización en todos los campos está suprimiendo la promoción sistemática del pensamiento abstracto.

- c. La figura del funámbulo permite transmitir especialmente la noción de que "la vida siempre es peligrosamente mortal", tal como nos lo recuerda Erich Kästner, un escritor alemán de la primera mitad del siglo veinte, y que en realidad es completamente normal que un compañero o una organización de vez en cuando falle en realizar el acto de equilibrio. Este convencimiento debería ayudar a sobrellevar la penosa mentalidad del chivo expiatorio.

Fase 2

En esta fase se trata de reducir la complejidad a los elementos primitivos de la existencia humana como una condición previa de un ordenamiento lógico de los componentes singulares del problema, tal como lo reseñamos en el primer capítulo con el ejemplo de la camisa, la corbata y el saco. Se debe encontrar una respuesta a dos preguntas:

- a. ¿En cuáles categorías fundamentales se podría clasificar la actividad humana? Un camino didáctico consiste en pedir a los participantes que nombren actividades, las cuales el coordinador enseguida ordena provisionalmente en tres columnas aún sin título. Esto crea una especie de curiosidad: uno se pregunta por qué razón está una actividad en la columna de la mitad y no en una de las otras columnas. Cuando las columnas tengan la longitud suficiente, se reta a los participantes a

que encuentren el denominador común de cada una de ellas, lo cual lleva hacia importantes reconocimientos repentinos, es decir, HACER, TENER y SER.

- b. ¿Cuáles son los pilares de la existencia humana? Así es el enunciado de la segunda pregunta, la cual se desarrolla en forma parecida y finalmente nos lleva hacia los tres ámbitos de ECONOMÍA, RELACIONES SOCIALES y CULTURA. Un ejemplo simplificado ilustra esta segunda tríada:

Imagine usted que la torre Eiffel en París sólo estuviera parada sobre tres pilares. Luego imagine que el constructor en su tiempo hubiera previsto una de las bases con la cantidad prescrita de hierro y cemento, pero que con las otras hubiera hecho trampa conscientemente. Apenas la construcción de hierro se hubiera terminado, la torre habría empezado a inclinarse hacia un lado.

Siempre la discusión adquiere dinámica al ser retados a demostrar la cantidad de situaciones parecidas en las que prevalece uno de los lados como la causa de numerosas situaciones de crisis en la vida diaria. Se relaciona sobre todo:

- con efectos ecológicos de expansiones económicas irresponsables
 - con la tendencia a crear instituciones sociales sin el fundamento material respectivo y sin adelantar al mismo tiempo una educación de los beneficiarios
 - o con un comportamiento económico que únicamente sigue la máxima de "el negocio del negocio es el negocio".
- c. Sólo después de estos reconocimientos es sensato guiar la atención hacia la implementación de la contemplación integral y realizar las posibilidades insospechadas de relaciones coherentes entre los elementos individuales dentro de un sistema de relaciones; esto para señalar nuevamente la definición fundamental de Manuel Quevedo. Es válido:
- por un lado, estructurar un ordenamiento coherente de los componentes integrantes en forma jerárquica
 - por el otro lado, fijar el peso momentáneo de componentes singulares del sistema en contraposición a los demás, incluso los de mayor valor, cuando se realiza la apreciación concreta de un hecho.

Fase 3

Después de esta visión general, que en su mayor parte ha sido elaborada por los asistentes, se pueden ilustrar gráficamente ambas tríadas, primero una al lado de la otra, y luego una entrelazada con la otra, enunciando nuevamente la pregunta de cuál es el denominador común de los seis elementos, hasta que se reconozca que en últimas se trata de la existencia humana como un todo.

El paso a la pregunta inicial por las causas de las crisis y de los conflictos actuales se realiza por sí mismo, cuando uno trata de juzgar entre cuáles de los seis componentes se presentan desequilibrios claros.

Pero con esto el ejercicio aún no termina: se debe perseguir la cuestión de las causas de los desequilibrios; ¡sin la pregunta estéril por los chivos expiatorios!

En primer lugar, se verá que cada una de las partes individuales del conjunto desarrolla una dinámica propia (o también una letargia propia) "por su propia cuenta". Su acción sólo persigue mantener o crecer sin tener en cuenta los ámbitos paralelos y se soporta -expresándolo de manera burda- exclusivamente en el servicio de sus propios intereses (los cuales en su mayoría a corto plazo!)

Además de la tríada doble prontamente se topará con lo pertinente al entorno general circundante, y así se completa el cuadro original de los componentes existenciales con una tríada de jerarquía superior que se compone de ecología/ética/conceptos de orden mundial.

Finalmente aparece la pregunta desde qué nivel se debe guiar el todo, y esto lleva al reconocimiento de la tarea superior de la política. Esto nos da la oportunidad de subrayar la esterilidad implícita de aquellas discusiones que siempre giran unilateralmente y sin relación con la integridad, alrededor de la relación "economía y política" - "política social" - "cultura y política".

Ejemplo 4. Determinantes de la motivación y del compromiso personal

Desde finales de la Segunda Guerra Mundial se mercadearon métodos casi incontables de "administración

por..." Algunos de ellos llegaron a convertirse en parte fija de la tarea de administrar, llegando a formular esta última simplemente como: hacer que las cosas se hagan. Otros, sin embargo, desaparecieron sin dejar grandes huellas. A todos les importaba vender el conocimiento de la administración, aunque la primera premisa no se cumplía, es decir, administración por administradores.

En muchos casos se pudo constatar que medidas y seminarios de liderazgo psicológico sólo llevaban al éxito cuando se hacían casi al estilo casero, basándose en un análisis sistemático de la situación, el cual era elaborado mediante la colaboración entre compañeros y ejecutivos de la respectiva organización.

A continuación se analizarán brevemente dos aplicaciones. Se refieren a la motivación y a la creatividad.

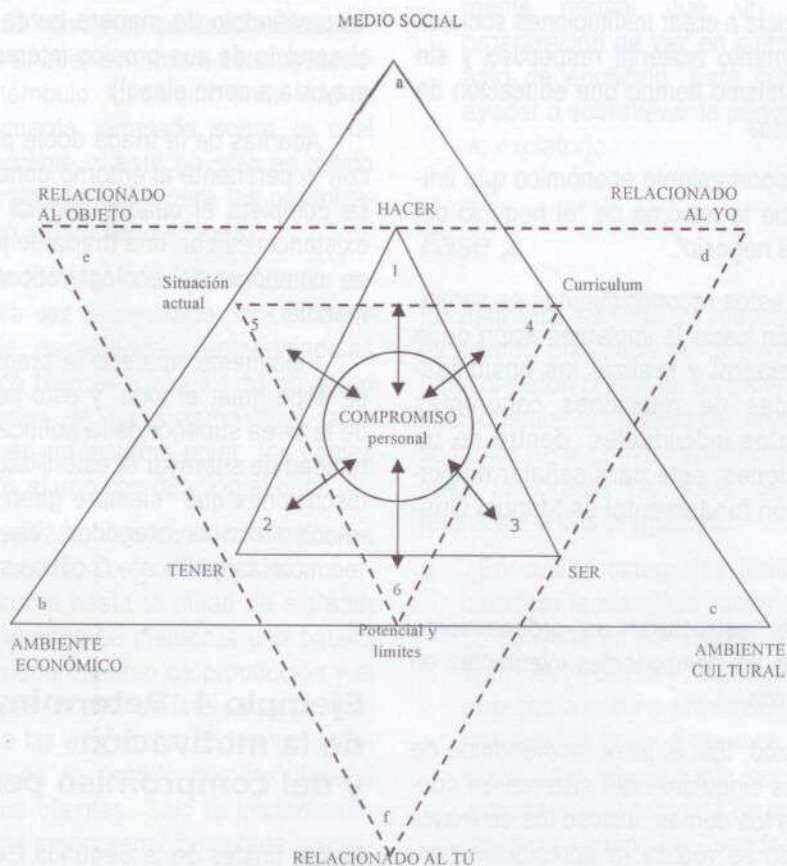
¿De qué depende la motivación individual de un colaborador?

El sistema de triadas ilustrado a continuación fue elaborado con métodos probados, conjuntamente con ejecutivos, y cada uno podía probar consigo mismo si era completo.

Se ha comprobado muchas veces como un instrumento simple y bastante bueno para:

- Llevar a cabo diálogos sobre la carrera de colaboradores jóvenes
- lograr un mejor entendimiento de colaboradores "difíciles"
- Llevar a cabo diagnósticos de la situación motivacional en general dentro de una organización mediana o grande.

Determinantes de la motivación y del compromiso personal



R. Schnyder / 1987

Los criterios formulados en general fomentaban una acentuación que se ajustaba a las situaciones. Se podían contemplar como "gavetas", dentro de las cuales se dejaban ordenar innumerables facetas, por lo cual se podía evitar cualquier exceso esquemático. La representación de las triadas permitía identificar las fortalezas y debilidades tanto de los individuos aislados como del equipo de trabajo y de la estructura de la organización a evaluar, y también aquí sin falsos juicios sobre los valores y libre de la mentalidad del chivo expiatorio.

El proceder, por regla general, era el mismo: una realización conjunta de un inventario de los aspectos esenciales y un ordenamiento subsiguiente dentro de un sistema de triadas.

Factores de influencia y premisas para la creatividad y la innovación

"El fomento de la creatividad de nuestros ingenieros" era el título de la meta anual de una importante empresa de construcción de maquinaria y plantas industriales. Un grupo de trabajo investigó los posibles caminos y llegó a la conclusión de que una realización de los seminarios de creatividad que entonces se iban a realizar sólo valdrían la pena si antes se creaban las condiciones previas al respecto dentro de los diferentes departamentos.

En este caso también se realizó el diagnóstico con todos los afectados:

Fase 1

Después de charlas a fondo sobre el tema con una cantidad de ingenieros seleccionados y un estudio de la literatura especializada, se identificaron en total 46 criterios y se encadenaron en una triada doble. Invitaron a los colaboradores a participar en pequeños grupos de charlas preinformativas de una a dos horas; durante ellas enumeraron a la manera de *brainstorming* las premisas para la creatividad que a ellos les parecían importantes a los niveles individual, empresarial y social. Los resultados en este caso también se anotaron siguiendo el método probado de las columnas, cuyo respectivo denominador común debía ser descubierto.

Seguidamente se les presentó y se les explicó a los participantes un formulario detallado de preguntas, de acuerdo con la triada doble cuya figura aparece en

la página siguiente. Tenían la tarea de llenarlo por ellos mismos o conversando con sus colegas y de enviárselo por correo al consultor externo en forma anónima al cabo de una semana.

El modelo didáctico debía facilitar los encadenamientos de cada una de las premisas e integrar los esfuerzos concretos para el mejoramiento de la creatividad en la situación puntual de la empresa.

Fase 2

Al responder individualmente el formulario de preguntas se trataba de:

- sopesar los criterios individuales con miras a la meta de la "promoción de la creatividad"
- el juzgamiento del estado actual referido a sí mismo, al equipo de trabajo, al ámbito de la dirección y en todo caso a la empresa en general.

Ejemplos de las preguntas que debe contener un formulario (página 49).

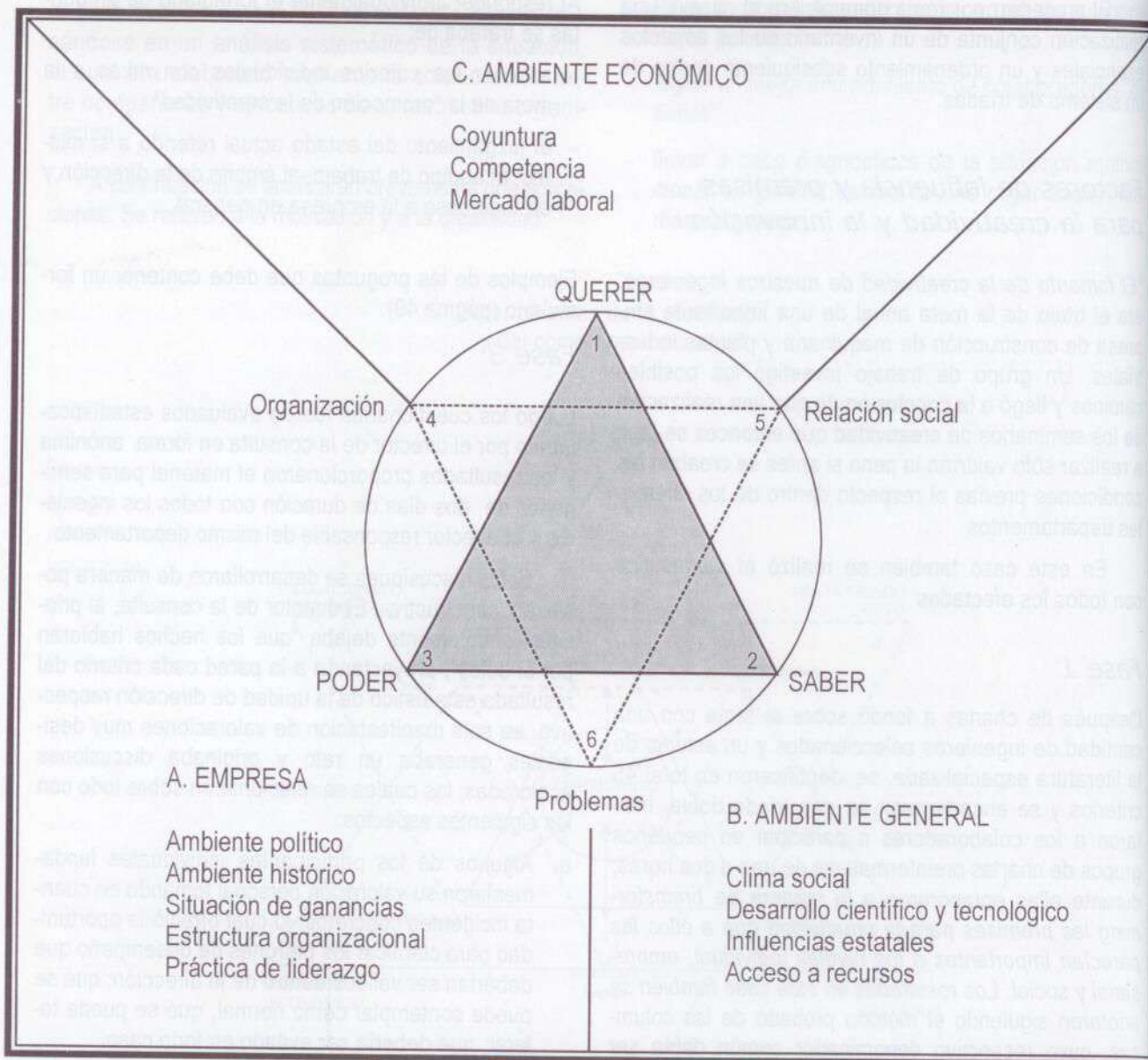
Fase 3

Luego los cuestionarios fueron evaluados estadísticamente por el director de la consulta en forma anónima y los resultados proporcionaron el material para seminarios de dos días de duración con todos los ingenieros y el director responsable del mismo departamento.

Estas discusiones se desarrollaron de manera positiva y constructiva. El director de la consulta, al principio, simplemente dejaba "que los hechos hablaran por sí solos", proyectando a la pared cada criterio del resultado estadístico de la unidad de dirección respectiva. La sola manifestación de valoraciones muy desiguales generaba un reto y originaba discusiones acaloradas, las cuales se relacionaban sobre todo con los siguientes aspectos:

- a. Algunos de los participantes individuales fundamentaron su valoración personal tomando en cuenta incidentes concretos, lo cual ofreció la oportunidad para clarificar los patrones de desempeño que deberían ser válidos dentro de la dirección: qué se puede contemplar como normal, qué se puede tolerar, qué debería ser evitado en todo caso.
- b. Algunos de los incidentes negativos fueron analizados objetivamente y muy de cerca, para sacar lecciones de ellos. Órdenes poco claras, malentendidos, deficiente información o coordinación, deli-

Modelo didáctico para el ordenamiento de los factores de influencia y de las premisas para promover la creatividad y la innovación.



FORMULARIO

Con respecto al criterio 1°, *querer*:

- 1 Identificación con la imposición de metas por parte de la empresa
 - 1.1 el grupo de producción,
 - 1.2 mi tarea,
 - 1.3 la unidad organizacional a la cual pertenezco.
- 2 Conciencia del desafío que nos impone el medio ambiente y la aceptación de este desafío.
- 3 Tolerancia del estrés frente a deficiencias (búsqueda de chivos expiatorios, serenidad o resignación...).
- 4 Tolerancia a la ambigüedad, es decir, la capacidad de existir en una situación problemática y poco clara y trabajar, sin embargo, en su dominación.

Con respecto al criterio 3°, *poder*:

- 1 Grado de desarrollo de los aspectos más importantes del trabajo creativo (según Matussek):
 - 1.1 Reconocimiento prematuro,
 - 1.2 Fluidez de ideas, flexibilidad,
 - 1.3 Originalidad en el sentido de concebir ideas sorprendentes,
 - 1.4 Capacidad para obtener una definición nueva, cuestionando los conceptos y las soluciones válidas ahora,
 - 1.5 Sensibilidad con respecto a los problemas, "sentir lo que flota en el ambiente",
 - 1.6 Capacidad de elaboración, es decir: crear condiciones previas para que las buenas ideas se puedan convertir en realidad.
- 2 Capacidad de planear las medidas adecuadas después de la realización del análisis.
- 3 Y otras más.

Con respecto al criterio 4°, *organización*:

- 1 ¿Equivale la composición del grupo a los requerimientos de conocimiento de la especialidad y de experiencia de sus miembros?
 - 2 Relación de tensión entre el campo de juego individual y la colaboración colectiva.
 - 3 Planificación de procedimientos, por ejemplo, sistema de juntas.
 - 4 Y otras más.
- 1 Relación de los sentimientos dentro del grupo
 - 1.1 Afectos, los cuales son aportados desde afuera hacia adentro del grupo, incluyendo los efectos negativos o positivos,
 - 1.2 Ambiente dentro del grupo como reacción a sucesos internos.

Y otras más.

mitación de las responsabilidades, y otras más llevaron a mejoramientos organizacionales y de liderazgo.

- c. Siempre se seguía con una mirada el modelo didáctico con la pregunta de la complementariedad del criterio respectivo hacia otros criterios, al igual que los efectos de una realización deficiente o mala sobre otros prerequisites; en otras palabras, un entrenamiento sistemático consciente en la contemplación integral.

Las conclusiones muy concretas se elaboraron inicialmente dentro de pequeños grupos, discutidas en la plenaria y decretadas como válidas por el director responsable que se encontraba presente, de modo que del evento se obtuvo seguimiento completo con el cual prácticamente se sentían comprometidos todos los integrantes. Un ingeniero resumió su nuevo conocimiento así:

"Nuevamente debemos tener alegría en el trabajo, entonces otra vez seremos creativos".

Reconocimientos para la dirección general de la empresa

Fue especialmente conclusiva para la dirección general la comparación de los resultados entre los tres ámbitos de directivos. Aparecieron nuevos aspectos, los cuales en un trabajo anterior realizado por un consejero organizacional externo no pudieron ser reconocidos. Así se evidenció una vez más el significado de un trabajo de diagnóstico minucioso junto con los colaboradores.

De esta manera el director de la consulta pudo determinar las siguientes diferencias relacionadas con la motivación:

Comentario final

En este tiempo de creciente especialización, no se dedica suficiente atención a un entrenamiento sistemático de la contemplación integral en la mayoría de los programas de capacitación. Esto tiene como consecuencia que el individuo tenga una perspectiva especializada y limitada a su propio campo de trabajo debido a lo cual se pierden los efectos de sinergia, coordinación y, muy especialmente, de complementariedad de los esfuerzos.

Las experiencias del autor con los reconocimientos esenciales que le transmitió Manuel Quevedo y con el sistema de triadas como modelo de pensamiento que se debe construir escalonadamente le han demostrado en numerosas y muy diversas situaciones que en la práctica en todos los campos de todas las actividades humanas existe una gran necesidad de contemplación integral.

Las experiencias también han demostrado que una aplicación que se ajusta a la situación hace asequibles a los practicantes los procesos mentales de Quevedo en todos los niveles de la jerarquía, aunque al comienzo les parezcan abstractos.

Lo anterior no solamente para manejar mejor las situaciones aisladas: si se tiene en cuenta que un tratamiento práctico puntual de problemas represados todo el tiempo crea nuevos problemas, se puede deducir que cualquier esfuerzo en dirección de una contemplación integral constituye un aporte para que se forme una mejor concordancia entre la cultura humana y las exigencias de nuestra compleja civilización.

ÁMBITO A

Problemas de identificación y de frustración

Superiores demasiado exigidos

ÁMBITO B

"Viento en las velas", pero a cambio de una lucha constante y desgastadora contra el reloj

ÁMBITO C

El sentimiento de que el potencial existente de conocimiento y experiencia en la empresa es muy poco conocido y utilizado