

PONENCIA 2DO CONGRESO VISIÓN Y LIDERAZGO SCHOENSTATTIANO

“... Según el querer de Dios, el trabajo debe ser una participación de corazón en la actividad creadora y en la voluntad de donación de sí mismo propia de Dios. Sin embargo, se le ha rebajado a un mero “hacer” mecánico. ... De acuerdo a su naturaleza, el trabajo debe estar unido a la obra; debería despertar y satisfacer la voluntad de forjar y crear. ...”¹

“EL APORTE ORIGINAL DE SCHOENSTATT PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS”

Características de JK que lo hacía un Líder:

- a) *emprendedor*
- b) *innovador*
- c) *visionario*

Originalidad personal y empresaria

Transferencia y Traspaso orgánico

Vinculación a la Empresa

I. CRISIS EMPRESARIAL MUNDIAL. EL MECANICISMO

Vivimos hoy en una crisis financiera mundial, provocada por el estallido de la burbuja del sector inmobiliario y quiebras bancarias en los Estados Unidos en el periodo 2007-2008. Estas se extendieron rápidamente a gran parte del mundo. Desde la Gran Depresión en los años treinta, ninguna crisis financiera en los países desarrollados había alcanzado una escala tan amplia. El desempleo y la pobreza han empeorado considerablemente: en el mundo, 34 millones de personas perdieron sus puestos de trabajo, y 64 millones de personas suplementarias han caído por debajo de la línea de pobreza de 1,25 dólares por día. Estas cifras se suman a los 160 - 200 millones de personas que cayeron en la pobreza debido al aumento de los precios de los productos básicos en los años anteriores.

- La crisis está instalada en todos los países
- Los países desarrollados están sobre endeudados, la volatilidad económica y financiera está generalizada
- ¿Por qué se produce esta crisis? ¿Cuál es la causa?
Hay muchas razones para explicarla:

Algunos consideran que se trató de una crisis originada exclusivamente por motivos técnicos económico-financieros. Verla así, sería en mi opinión, caer un reduccionismo conceptual.

En mi opinión se debe al **Mecanicismo** reinante, es decir a la ausencia de una cosmovisión orgánica de la realidad. Vivimos la realidad en forma parcializada, fragmentada, en compartimentos estancos.

¹ José Kentenich. “Desafíos de Nuestro Tiempo”. Editorial Patris. 1985. (Textos escogidos del padre Kentenich, “Análisis de nuestro Tiempo”, pág. 15)

José Kentenich caracteriza este hombre **mecanicista** como un hombre “film”, un hombre que vive la vida como una sucesión de impresiones una detrás de la otra, superponiéndose sucesivamente, sin arraigarse a ninguna de ellas.

En igual sentido **Zigmunt Bauman** dice que hoy existe “... un culto a la velocidad y a la aceleración, a la novedad y al cambio por el cambio.”

El economista peruano **Hernando de Soto** nos muestra –refiriéndose a las *hipotecas subprime*- el proceso de **mecanicismo** que se generó: “se crearon lo que podríamos llamar títulos de propiedad super abstractos. Hay un documento legal sobre un activo al cual se le agrega otro paquete legal que puede ser una hipoteca, que carga el valor de ese activo, y éste se empaqueta a su vez, en otro nivel de abstracción, habitualmente sobre un instrumento securitizado. Y esto sigue y sigue. A partir de los dos niveles de abstracción ya no hay registros o información.”² Se ha perdido el todo, la visión orgánica de la realidad. La parte no sabe ya a qué totalidad pertenece y se vincula.

Kentenich nos dice que “en el hombre actual los actos no tienen 'subterráneamente' ninguna conexión, no emergen desde una raíz, a partir del núcleo de la personalidad. Así se puede explicar, también, la discontinuidad del pensar, del sentir, del querer. Un miembro de la SS, por ejemplo, que ha asesinado a muchos, al poco rato abraza a todo el mundo. Sus actos no han surgido de un mismo suelo nutricional”³

Podemos citar algunos ejemplos de **Mecanicismo**: Telecom France, Daños Ecológicos y Nestlé⁴.

² Hernando de Soto. Diario La Nación 12/10/08.

³ 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).

⁴ EJEMPLOS DE UNA MIRADA SEPARATISTA (MECANICISTA)

DAÑOS ECOLÓGICOS:

- Entre el año 1.500 y 1850 se eliminó aproximadamente 1 especie cada 10 años.

Entre 1.850 y 1.950 1 especie por año.

A partir de 1990 está desapareciendo 1 especie por día.

- 1.000 millones de personas viven en estado de pobreza absoluta; 3.000 millones tienen alimentación insuficiente; 60 millones mueren anualmente de hambre.

TELECOM FRANCE

Los despidos, las transferencias intempestivas, las deslocalizaciones, los retiros forzados, y un cambio radical de management han traído como dramática consecuencia que **44 empleados** eligieran **quitarse la vida desde el 2008 a la fecha** y otro lo intentara en los últimos meses, en una compañía donde trabajan 65.000 personas. Solo desde julio de 2009 siete trabajadores se han quitado la vida.

El Estado Francés es primer accionista, con el 26%.

En su primer informe, basado en las respuestas de empleados a unos 80.000 cuestionarios, más de 500 entrevistas en profundidad y peritajes de los comités de empresa, el gabinete Technologia enumeró 107 medidas para acabar con el malestar en el trabajo.

Muchas de ellas revelan el clima que reina en la compañía. Technologia sugiere a France Télécom que "verifique previamente las adaptaciones posibles de un asalariado" antes de destinarlo a un nuevo puesto, y que ponga fin a "las mutaciones por el mero hecho de mutar", una denuncia que los sindicatos reiteran desde hace año y medio.

NESTLÉ

- Una mirada orgánica de la empresa nos permite mirar la totalidad del proceso productivo de una empresa. Tomemos por ej. una empresa que se dedique a la fabricación de chocolates, en la cual existe una cadena productiva que incluye a los proveedores de cacao, aceites, etc., hasta llegar al chocolate final. Es interesante tomar en cuenta como la empresa ambientalista Greenpeace obligó a **Nestlé** a dejar de comprar aceite de palma (producto que se utiliza en la fabricación del chocolate) a un proveedor, que extraía este producto de los bosques de Indonesia y que estaba provocando la destrucción de estos bosques tropicales. De esta forma ahora Nestlé ha desarrollado una mirada mucho más orgánica a su proceso productivo y no toma como proveedores a quienes no protejan el medio ambiente. La expansión de las plantaciones de palmas (para chocolate) estaba derivando en la destrucción de los bosques tropicales y poniendo en riesgo de extinción a los orangutanes.

Este **Mecanicismo** obviamente se manifiesta en las Empresas.

Mecanicismo en la Empresa.

Señala agudamente **Zigmunt Bauman** que “el empleado ideal sería una persona que no tenga lazos, compromisos ni ataduras emocionales preexistentes y que además las rehuya a futuro. Una persona dispuesta a aceptar cualquier tarea y preparada para reajustar y reenfocar instantáneamente sus inclinaciones, abrazar nuevas prioridades y abandonar las ya adquiridas lo antes posible.”⁵

El hombre ha sido mercantilizado, convertido en una mercadería. **Carlos Marx** sostuvo que “... el valor del trabajador varía de acuerdo con la oferta y la demanda y *su existencia física, su vida*, fue y es considerada como una oferta de mercancías, semejante a cualquier otra mercancía. El trabajador produce capital y el capital lo produce a él. Así se produce a sí mismo y el hombre como *trabajador*, como *mercancía*, es el producto de todo el proceso”⁶. Esta consideración del trabajador como mercadería hace que el trabajador “mire” su valor en el mercado y viva en una situación de permanente fragilidad e inseguridad.

Kentenich, también vio cómo esta mentalidad mercantil -propia del capitalismo- afecta la forma que la persona se considera a sí misma y al prójimo y sostenía que: “El hombre moderno ha ido perdiendo el sentido para cualquier relación que conduzca a la propia donación. Sólo busca la que puede poseer y dominar; por eso cosifica al prójimo entablando relaciones meramente utilitarias. A lo más logra vivir “junto” a ellos, “haciendo cosas” en común; pero es incapaz de constituir una comunidad de corazones⁷ en donde cada uno viva realmente en, para y con el otro. Finalmente cosifica su propio ser al querer comprender su propia realidad mediante el mismo tipo de conocimiento que inventó para conocer y dominar las cosas”⁸.

El desarraigo, dice **Kentenich**, es el núcleo de la crisis cultural actual. "El hombre colectivista es el hombre masa radicalizado que niega desde su interior absolutamente todas las vinculaciones queridas por Dios"⁹

II. LIDERAZGO ORGÁNICO¹⁰

Frente a este **Mecanicismo**, Kentenich nos propone como salida un hombre orgánico, es decir un “*hombre nuevo en una nueva comunidad*”, que sea interiormente libre e independiente, que esté animado por el espíritu, alegre y con voluntad de decisión, alejado de la esclavitud a las formas y de una arbitraria carencia de vínculos.

Este hombre nuevo en la nueva comunidad es el ideal a alcanzar en las empresas, para lo cual proponemos llevar adelante un Liderazgo Orgánico, a través de las siguientes 6 acciones:

- 1) Mirar y vivir orgánico
- 2) Transferir y Traspasar
- 3) Comunicar
- 4) Liberar
- 5) Despertar

⁵ Zigmunt Bauman “Vida de Consumo. Editorial Fondo de Cultura Económica, 2007, pág. 23.

⁶ Karl Marx. “Manuscritos económico-filosóficos”. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1970. Segundo Manuscrito, pág. 119.

⁷ La expresión “comunidad de corazones” se refiere en forma metafórica a una íntima y profunda unión en plena armonía de las personas entre sí.

⁸ José Kentenich

⁹ H. Sosa "La vinculación a las cosas, dinámica de la relación y múltiple mensaje"-2.1.2., Rev. Carisma Nro. 30

¹⁰ Basado en las Pedagogías de la Confianza, de los Ideales y de las Vinculaciones

6) Vivir la fe

1) MIRAR Y VIVIR ORGÁNICO

Un Líder Orgánico tiene que comenzar por educarse en desarrollar una mirada orgánica de la realidad, la que se caracteriza por:

Un pensar y vivir que une

Sostiene **José Kentenich** que “el pensar orgánico es un pensar que une”¹¹; 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.

El pensar y vivir orgánico lo podemos analizar desde 2 ópticas:

a) del **Objeto** del pensar, y b) del **Sujeto** pensante

a) del Objeto del pensar (el “ver”, la mirada cognitiva): Se refiere a unir las relaciones causales entre sí, a vincularlas, a vincular la idea con la vida. Busca evitar que se atomice la mirada de la realidad en compartimentos estancos, separados, no vinculados y se deje así el camino libre para un impersonalismo multiforme, y -como una consecuencia natural- la despersonalización. Busca evitar asimismo que se atomicen las mismas ideas entre sí, para que se vean en su conjunto, y anunciarlas y realizarlas así.”¹².

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.¹³ Veamos un ejemplo: **los organismos están formados por células, las células están formadas a partir de moléculas y éstas a partir de átomos**. Estas totalidades/partes se van estructurando en 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

¹¹ 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.

¹² 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.)

¹³ 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 abarcantes de los que formaba parte. Veamos un ejemplo: las células están formadas a partir de moléculas y éstas a partir de átomos. De 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.

tiene mayor profundidad pero también una menor amplitud. La razón obviamente, es que lo superior trasciende e incluye a lo inferior.¹⁴

Las Empresas son totalidades que forman parte a su vez de otras totalidades, y su actividad impacta en:

- **quienes trabajan**
- **las familias de quienes trabajan**
- **en el medio ambiente**
- **los productos y servicios que brindan**
- **en los proveedores de bienes y servicios**
- **en la economía**

b) del Sujeto Pensante y Viviente (el “vivir”, la mirada vivencial): se trata de **vivir aquello que se piensa**. No sólo pensar, sino vivir, evitando separar estos ámbitos.

Dice **Kentenich** que “Las ideas ... llegan a ser vida cuando se han encarnado profundamente en quien lleva esas ideas”¹⁵ Entonces tendrán la “... fuerza creadora de la vida encarnada”¹⁶

Dice **Kentenich** 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.”¹⁷

Sostiene **Kentenich** que “Nuestras acciones son llevadas e impulsadas en general mucho más por las corrientes **inconscientes** que por el querer consciente”

Se trata de integrar lo

- Inconsciente** (hacerlo consciente), lo
- Consciente**, los
- Afectos**, el Corazón (Gemüt) y la dimensión
- Supranacional** (sobrenatural)

Recuerdo una anécdota de **Einstein** en la cual cuando estaba saturado de trabajar en sus fórmulas abstractas, tomaba el violín y se ponía a tocar a altas horas de la noche y de repente, como por arte de magia, la surgía un Eureka !!!, porque le llegaba a su mente la solución a su fórmula matemática.

Sin duda quien tenga una mente orgánica en la cual pueda integrar la totalidad de su personalidad, que sea orgánica, en la que el “niño” pueda convivir con el “adulto”, será una persona plena.

2) TRANSFERIR Y TRASPASAR (el arte de dar/se)

¹⁴ *Hans Urs von Balthasar* "**la verdad es sinfónica**", es decir que entre todas las notas que individuales y únicas que emiten los instrumentos musicales, en conjunto forman la armonía sinfónica de la orquesta.

Existe un organismo de vinculaciones, que por nuestra mentalidad mecanicista hemos separado y disgregado. Kentenich habla de la existencia de vinculaciones a lugares, personas, ideas.

David Bohm (“La totalidad y el orden implicado”). “La palabra inglesa health (salud) procede de la palabra anglosajona hale, que significa whole (en inglés “todo”). Es decir, estar saludable es estar completo ... De un modo parecido, la palabra inglesa holy (sagrado) tiene la misma raíz que whole. Todo esto indica que el hombre siempre ha sentido que su plenitud o integridad era de una necesidad absoluta para que la vida valiera la pena de ser vivida. A pesar de ello, generalmente ha vivido en la fragmentación desde tiempos inmemoriales”

¹⁵ José Kentenich, “Que surja el hombre nuevo”, Editorial Schoenstatt, pág.142.

¹⁶ idem, pág. 158.

¹⁷ José Kentenich. “Que surja el hombre nuevo”. Editorial Schoenstatt, (1971) (Jornada pedagógica de Schoenstatt del 2 al 5 de octubre de 1951). Segunda Plática, pág. 43.

Dios le ha otorgado señorío al hombre sobre la creación, constituyéndolo en co-creador. Le ha *transferido* facultades y dones para que el hombre colabore en la construcción de la creación. La creación es una obra que debe ser llevada a cabo con la necesaria participación del hombre. El hombre, a imagen y semejanza de Dios, debe hacer lo mismo: asumir la responsabilidad de su actividad creativa y compartirla con su prójimo.

a) ***Transferir***: el líder debe facilitar y generar un proceso de mutuo enriquecimiento con sus colaboradores. Como tal debe tener una actitud de apertura, en la que vuelque todo su ser y saber, generando vida en el sentido más amplio de este término.¹⁸ A tal fin deberá encarnar las actitudes de **entrega, respeto y confianza** hacia sus colaboradores. *Entrega* personal al tú personal, *respeto* ante el modo de ser de los colaboradores y *confianza* en que, en todas las circunstancias, surgirá lo bueno de cada uno de ellos¹⁹.

Estas actitudes darán el espacio necesario para que, a partir de los objetivos empresarios, los colaboradores puedan desplegarse y desarrollar sus actividades desde su propia originalidad; otorgándoles el poder y autonomía correspondientes a las funciones y tareas que deben desarrollar en la empresa. En definitiva se trata de reconocer al otro como un otro legítimo, capaz y responsable para desplegar su propia perspectiva y estilo, respetándolo.

b) ***Traspasar***: Dice **Kentenich** que la verdadera dimensión de esta ley de *transferencia*, se puede llevar a cabo si se complementa con la del *traspaso*, es decir de desprendimiento del poder de aquello que se transfirió. El propósito del traspaso es que el otro pueda asumir lo transferido sin dependencias innecesarias, tanto materiales como psicológicas, para que lo transferido se asuma verdaderamente desde la más auténtica originalidad de quien asume la tarea.

Ej. Director de orquesta Michael Tilson Thomas. **Michael Tilson Thomas, director musical de la Sinfónica de San Francisco** sostiene que “A los directores de la vieja guardia les gustaba tener el control en todo momento. A mí, no. A veces lidero. Otras digo, “Violas, ahora les doy la delantera. Escúchense los unos a los otros y encuentren su manera de trabajar con este pasaje”. No intento instruirlos, al estilo militar, para que toquen al unísono música juntos. Trato de que toquen como uno solo, que es diferente. Yo dirijo la función, pero soy consciente de que ellos la ejecutan. Soy sus tendones y su fibra sensible. Yo estoy aquí para ayudar a que lo hagan de una forma convincente y natural, pero también como parte de un diseño mayor.”²⁰. Continúa diciendo que “la autoridad de un director de orquesta está en dos elementos: la confianza de la orquesta en que el director tiene un acabado conocimiento de toda la partitura; y la fe de la orquesta en la benevolencia del director, la que busca inspirar a todos para ejecutar una música que sea excelente, generosa y sincera.”²¹

Sostiene **Ernest L Arbuckle** que “En los últimos años he participado en las distintas fases de más de dos docenas de transformaciones de empresas en las cuales los nuevos líderes salvaron a sus organizaciones del fracaso y las encaminaron hacia un futuro más saludable. En cada uno de estos casos noté y concordé con la necesidad de tomar decisiones financieras y estratégicas inteligentes. Pero a la vez, me percaté de otro aspecto importante de esta tarea de liderazgo. Se trata de un esfuerzo paralelo que otros observadores parecen no haber visto ni estudiado, pero que es igualmente importante para mejorar la suerte de la empresa e igualmente difícil de lograr: cada uno de estos ejecutivos restauró la confianza de su gente en sí misma y en sus colegas, lo cual es un

¹⁸ José Kentenich. “Mi Filosofía de la Educación”. Editorial Schoenstatt, pág. 46.

¹⁹ Cfr. José Kentenich. “Mi Filosofía de la Educación” Editorial Schoenstatt, pág. 46

²⁰ Michael Tilson Thomas. “Conozca la partitura”. Harvard Business Review (edición latinoamericana). 2004, pág. 31.

²¹ idem

requisito previo para restaurar la confianza de los inversionistas y el público.”²² Continúa diciendo que “ ... todos los líderes transformadores comparten el objetivo global de restaurar la confianza entregando facultades a los empleados, reemplazando la negación con el diálogo, la culpabilidad con el respeto, el aislamiento con la colaboración, y la indefensión con oportunidades para tomar la iniciativa.”²³

Resulta muy interesante tener presente que **Kentenich** entiende que esta *transferencia y traspaso* no debe implicar una desaparición del líder, sino por el contrario un acompañamiento maduro, que involucre un contacto vital entre el líder y sus colaboradores, que permita ir realizándose paso a paso un traspaso orgánico sin sobresaltos ni dependencias innecesarias, haciendo cada vez más transparente y prescindente al líder en beneficio de un sano crecimiento autónomo del miembro del equipo.

3) **COMUNICAR** (la danza de la escucha y el habla)

Comunicarse orgánicamente es la base para una buena gestión de liderazgo empresarial. Escucharse y ser *escuchado* es hoy en día una de las necesidades más importantes que tiene el hombre y por lo tanto también las organizaciones empresariales.

La comunicación es una **danza**, en la que escucho y soy escuchado y requiere todo un aprendizaje y una mirada de mutua confianza entre las partes.

Dice **Kentenich** 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.”²⁴

a) Escuchar: La escucha permite identificar y entender las necesidades y deseos que tiene cada persona. Dicen A. **Grün** y F. **Assländer** que “quien quiera dirigir a otros deberá compenetrarse con ellos para descubrir cómo puede despertar la vida, que se esconde dentro de cada uno.”²⁵

Muchos problemas en las empresas y en la vida se originan por suponer que existe una buena capacidad de escucha.

La escucha debe ser **empática** y debe llevarse a cabo **con verdadera atención** hacia el otro, de forma tal que mi interlocutor se sienta escuchado. La escucha en la que el otro se siente escuchado es un primer **reconocimiento** de la valía del otro. Este reconocimiento es la base de la comunicación y la apertura.

Quien escucha en forma empática y con atención, colocándose en el lugar del otro y ve al otro de una manera no amenazante, sin prejuicios y sin el filtro de su superyo, generará una actitud de apertura y confianza mutua que, permitirá que se vayan estableciendo vínculos y compartiendo las necesidades laborales y personales.

Una escucha orgánica incluye entre otras las siguientes dimensiones:

²² Ernest L. Arbucle. “El liderazgo y la psicología de las transformaciones.” Harvard Business Review (Edición Latinoamericana), Junio 2003, pág. 36

²³ idem, pág. 43.

²⁴ José Kentenich. “Desafíos de Nuestro Tiempo” Textos escogidos del P. Kentenich, fundador de Schoenstatt. Editorial Patris, pág. 43

²⁵ Anselm Grün y Friedrich Assländer. “Liderazgo. Un enfoque espiritual”. Editorial Lumen, 2009, pág.

1. Escuchar el Entorno/Contexto: La escucha del entorno implica entender la realidad en forma orgánica e interrelacionada y dejar de lado una mirada que se circunscriba solamente a la relación objeto/sujeto en sí misma. El foco de esta escucha se basa en la relación interdependiente que cada cual vive consigo mismo, con los demás y con el mundo.

Dice Rafael Echeverría que “el contexto de la conversación es uno de los factores que condicionan nuestro escuchar.”²⁶

El líder deberá tomar en cuenta que tanto él como la empresa generan contextos que facilitan o dificultan la comunicación.

2. Escuchar lo dicho desde el lenguaje, la corporalidad y la emocionalidad: En toda escucha, nos llega también como una totalidad transmitida por nuestro interlocutor, su lenguaje, corporalidad y emocionalidad.

El mensaje que escuchamos del otro nos llega mediado por nuestra propia subjetividad, nuestro mundo, nuestros valores y perspectivas de interés, creencias y paradigmas y las de nuestro interlocutor. Es decir que cuando escuchamos, lo hacemos desde nuestro *lenguaje, emocionalidad y corporalidad*, desde nuestro propio observador de la realidad.

Además del lenguaje, el arte de escuchar incluye –según Kentenich- la capacidad de “*escuchar lo no expresado verbalmente*”²⁷. Podemos incluir especialmente en esta dimensión la *emocionalidad y la corporalidad* que trae y expresa nuestro interlocutor y que nosotros a su vez manifestamos.

Kentenich era consciente de la importancia de registrar la relación entre nuestro espíritu y el cuerpo: “las posturas corporales son muchas veces una expresión mucho más adecuada de la actitud interior del alma que la palabra.”²⁸ “Sabemos qué importancia e influencia tienen el espíritu, el alma sobre el cuerpo. Pero también a la inversa, conocemos la influencia que tiene el cuerpo sobre el alma.”²⁹

3. Escuchar la Perspectiva de Interés: Además de escuchar lo dicho, tomando en consideración el entorno y el contexto, las distinciones del lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad, existe una tercera dimensión de la escucha, que siempre está presente en toda conversación. Me refiero a la dimensión que Kentenich denomina como *perspectiva de interés*.

La *perspectiva de interés*, procura captar la estructura personal y la situación o circunstancias de la persona, en cuanto a intereses, anhelos y necesidades. Dice Kentenich, 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*.”³⁰

La escucha de la *perspectiva de interés* nos refleja los deseos y necesidades del otro, muchas veces conscientes y otras no.³¹

²⁶ Rafael Echeverría. “Ontología del Lenguaje”. Editorial Granica (noviembre 2001), pág. 176.

²⁷ 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

²⁸ José Kentenich. “En libertad. Ser plenamente hombres”. Ed. Patris. Enero 2003, pág. 304

²⁹ José Kentenich. “En libertad. Ser plenamente hombres”. Ed. Patris. Enero 2003, pág. 376.

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. 263

³¹ Dice Juan Pablo Berra que “... todos los sentimientos son energías que brotan como consecuencia de un deseo o de una necesidad satisfecha o insatisfecha.” Juan Pablo Berra. “Los 7 niveles de la Comunicación”. Editorial SB. Julio 2009, pág 89.

La *perspectiva de interés* está relacionada con mi historia personal, con mis experiencias y la forma como fui construyendo y dándole un sentido a mi vida, con mi formación profesional, las actividades que desarrollo y los valores, paradigmas y modelos mentales que sostengo.

4. Escuchar la Originalidad de los Colaboradores: Existe una cuarta dimensión de escucha aún más profunda que se refiere a la *originalidad* propia que tiene cada persona. La *originalidad* de nuestro ser está constituida por aquellas particularidades más nuestras y auténticas que nos caracterizan y nos definen como un ser único y distinto, con acentuaciones propias. Dios nos habla de muchas maneras, ya sea a través de nuestras intuiciones íntimas, ya sea por medio de los acontecimientos de nuestra historia personal, ya sea por la estructura ontológica de todo lo que constituye nuestro mundo. A través de estas "voces" que vamos procesando y descubriendo en nuestro interior y en la vida, vamos tratando de entender y vislumbrar nuestra propia originalidad personal, única e irrepetible; en dónde se encuentra ese ser llamado a llevar a cabo una tarea particular, única, con un estilo propio, querido por Dios.

b) Hablar: el hablar es la otra cara de la danza de la comunicación, en la que, como dice Kentenich, no sólo soy yo quien engendro –comunico–, sino que el que está ante mí también realiza un acto creador de comunicación. Igual que la escucha el habla debe desarrollarse en un clima de confianza y transparencia, evitando que sea acusativo, amenazante e inmutable, y realizarse desde la consciencia del propio entorno y contexto, lenguaje, corporalidad y emocionalidad, perspectiva de interés y originalidad. De lo contrario será un habla artificial, que no estará encarnado en las propias vivencias. El arte de hablar deberá liberar y despertar lo mejor de cada colaborador, posibilitando un crecimiento maduro y responsable y lleno de alegría y vida.

4) EL ARTE DE LIBERAR:³²

Según **Douglas McGregor** “el rendimiento de una organización es directamente proporcional a su éxito en liberar el potencial humano.”³³

El líder debe ser un facilitador de la *liberación* del potencial de las personas en la empresa, en el sentido más amplio del término.

El líder deberá estar atento a facilitar para sí mismo y su colaboradores la *liberación* de todo aquello que los oprime y limita, ya se trate de (i) aspectos estructurales de la empresa que deban ser revisados, como cargas pesadas e injustificadas de trabajo, escasez de recursos para realizar el trabajo establecido, definiendo claras pautas de responsabilidad, culturas tóxicas que oprimen y no potencien la capacidad creadora de las personas, etc., o (ii) aspectos propios de la personalidad, que afecten su integración y armonía en la empresa, como pueden ser prejuicios, modelos mentales limitantes, represiones, complejos de inferioridad, etc.

Nos dice José **Kentenich** que “... el trabajador moderno quisiera ser, ver liberada su ansia de valer. Lucha por el desarrollo de sus fuerzas creadoras.”³⁴

El líder deberá procurar ser un canal para que sus colaboradores puedan compartir y liberar sus tensiones laborales y vitales, sus sentimientos, esperanzas y frustraciones, abriendo espacios de confianza y confidencialidad, en dónde poder expresarse sin amenazas. Dice **Kentenich** que “... por naturaleza, todo hombre tiene afectividad. Si no

³² Cfr. José Kentenich. “Ethos e ideal en la educación” (1931), 288-300, 302-303. Textos Pedagógicos, Ed. Nueva Patriz, pág. 225 y ss.

³³ Abraham H. Maslow. “El Management según Maslow”. Editorial Paidós Empresas. 2005, pág. 99.

³⁴ José Kentenich. “El Desafío Social”. Editorial Schoenstatt (1996), pág. 253.

la desarrolla, si bloquea o reprime los afectos, se desencadena un estado de desasosiego que se origina en el afecto reprimido ... ¿Cuáles son las características del proceso de represión? ... El proceso vital de una esfera vital se cierra totalmente frente a lo que sucede en otra, desencadenando un fuerte estado de angustia ... o tensión.”³⁵ “Las represiones provocan estados de fuerte angustia que, a su vez, se traducen en estados de tensión o alarma permanentes. Se vive en constante conflicto. ¿Qué queremos decir con “estado de alarma”? Tomen los impulsos afectivos ... Si son reprimidos se produce un estado de desasosiego que procede del efecto estrangulado, o bien, en el hecho que la esfera vital bloqueada no soporta ese trato ... Entonces, estamos ante una persona que parece carecer de afectividad ... En realidad, está reprimida. Nos encontramos en presencia de síntomas patológicos o dificultades de desarrollo ... Si las represiones no son reorientadas, impiden la maduración de la personalidad.”³⁶ Sin duda afectará la eficiencia de la empresa, la existencia de un entorno que dificulte la sana expresión de las personas en un clima de confianza y libertad.

La propuesta de liberación que nos plantea **Kentenich**, llega hasta lo más profundo del ser humano, para que pueda alcanzarse una integración orgánica y totalizadora de la personalidad. Su planteo es que no sólo se alcance una armonía laboral, sino que esta armonía pueda llegar hasta las capas más hondas de la persona. Así nos dice 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”³⁷. Continúa diciendo que “el hombre moderno es simplemente un atado de afectos. Donde hay sentimiento, no ha madurado el afecto personal. 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. El corazón no puede ascender.”³⁸

El arte de liberar debe ser en definitiva el arte que lleve a la persona a ser más libre, menos masificada, capaz de tomar decisiones propias desde su centro. Dice **Kentenich** que el líder debe buscar que él mismo y sus colaboradores “... tengan la mayor cantidad posible de ocasiones para decidirse desde dentro de sí mismos... y de llevar a cabo lo decidido.”³⁹

Para llevar a cabo lo decidido con verdadera libertad, el líder debe facilitar para sí y sus colaboradores, que puedan llegar a transformar sus ideas en valores, hacerlos carne, para que de esa forma vivan auténticamente y no sucumban a las presiones continuas laborales. Dice **Kentenich** que “... un complejo de ideas, sólo puede ser eficaz ... cuando se ha convertido en un complejo de valores ... El ser humano sólo es arrebatado por una idea en la medida en que ella se apodera del corazón, de sus sentimientos.”⁴⁰ El gran desafío es poder llegar a vivir los valores como propios, más allá que ellos se vivan en la empresa.

5) EL ARTE DE DESPERTAR:

Además de liberar, el líder orgánico deberá *despertarse* y *despertar*.

³⁵ Wolfgang Paul Siegel B. “Un Educador Profético”. (Editorial Patris, Febrero 2004), pág 124

³⁶ Wolfgang Paul Siegel B. “Un Educador Profético”. (Editorial Patris, Febrero 2004), pág 125

³⁷ José Kentenich. “Que surja el hombre nuevo”. Editorial Schoenstatt, (1971) (Jornada pedagógica de Schoenstatt del 2 al 5 de octubre de 1951). Segunda Plática, pág. 43.

³⁸ José Kentenich. “Que surja el hombre nuevo”. Editorial Schoenstatt, (1971) (Jornada pedagógica de Schoenstatt del 2 al 5 de octubre de 1951). Tercera Plática, pág. 72.

³⁹ José Kentenich. “En libertad. Ser plenamente hombres”. Ed. Patris. Enero 2003, págs. 151/152.

⁴⁰ José Kentenich. “El Desafío Social”. Editorial Schoenstatt (1996), pág. 86.

Despertar significa descubrir dentro de cada uno las capacidades y potencialidades y la posibilidad de desplegarlas. Es lo contrario de la manipulación de la persona para los propios fines y deseos.

Podemos distinguir 2 grandes aspectos a despertar:

a) Despertar la Creatividad y la Originalidad:

Las empresas más que nunca están necesitando personas que se sientan motivadas y con entusiasmo y alegría para llevar a cabo sus actividades. Será uno de los más significativos desafíos del líder, despertar a sus colaboradores, alentando a que desplieguen lo mejor de sus capacidades y ayudándoles a que puedan tener una mirada que les abra posibilidades creativas a desarrollar en la empresa.

En una entrevista a **Sherri Rose**, quien fuera directora de Apple Computer, comenta que "... antes de fijar la visión o el objetivo, siempre he procurado escuchar con atención para saber qué es lo que de verdad entusiasma a la gente. ¿Qué aspectos del trabajo hace que disfruten? ¿Qué aspectos aborrecen? Siempre he procurado adaptar los proyectos para que cada persona pueda trabajar en lo que le guste."⁴¹ Consecuentemente, el arte de despertar deberá estar alineado con la perspectiva de interés y la originalidad de cada persona.

Sostiene **Grün** que "dirigir significa principalmente suscitar vida en las personas, hacer que de su interior brote vida... es el arte de encontrar la llave que abra el cofre del tesoro del colaborador...significa despertar el gusto por el desarrollo de las propias capacidades".⁴²

También nos dice **Grün** que "dirigir significa motivar a las personas, darle alas, alentarlas para la creatividad ...".⁴³

El término *despertar* nos remite a aquello que se encuentra dentro nuestro, pero que por los condicionamientos –propios y del medio- requiere que lo despleguemos y desarrollemos con todas nuestras capacidades.

Viene al caso el famoso cuento de los **tres hombres** que están colocando **ladrillos** en una construcción y, que nos ilustra las distintas visiones que pueden tenerse frente a una misma tarea o acontecimiento, es decir los distintos observadores que podemos estar siendo frente a una misma gestión. Cuando les preguntan qué están haciendo, cada uno tiene una respuesta diferente: a) el primero dice que está poniendo un ladrillo, b) el segundo que está levantando una pared, c) mientras que el último entiende que está construyendo una catedral. La visión de cada uno está basada en distintas visiones y motivaciones.

La creatividad, vitalidad y productividad de un equipo que se sienta parte de la construcción de una catedral, será muy superior de aquel que no vea más que ladrillos y paredes.

Para generar que los colaboradores se sientan parte de la construcción de una catedral, el líder deberá llevar adelante una pedagogía de actitudes, que permita descubrir que "... todo acto surge de una correspondiente actitud que, a su vez, se nutre de un valor descubierto como tal."⁴⁴ Sólo quien descubra el valor de construir una catedral detrás de la tarea de poner ladrillos, tendrá entusiasmo y vitalidad, "... adhiriéndose desde dentro

⁴¹ Abraham H. Maslow. "El Management según Maslow". Reportaje a Sherri Rose. Editorial Paidós Empresas. 2005, pág. 88.

⁴² Anselm Grün. "Orientar personas, despertar vidas". Eds. Guadalupe y Verbo Divino. 2005, pág. 63.

⁴³ Anselm Grün. "Orientar personas, despertar vidas". Editoriales Guadalupe y verbo Divino. 2005, pág. 46.

⁴⁴ Horacio Sosa. "El Desafío de los Valores". Ediciones de la universidad Católica Argentina. Mayo 2000, pág. 248

a lo descubierto como valioso.”⁴⁵ Esta será una de las principales tareas que debe desarrollar el líder, sabiendo que “la fuerza de atracción que ejerce el valor, hace posible ese vínculo interno que conforma la actitud en el núcleo personal, del cual surgen los actos como correspondiente realización de valores.”⁴⁶

b) Despertar la Excelencia (la magnanimidad)

El líder orgánico deberá despertar también la excelencia de la gestión, a través de un énfasis de los valores, que lleven a una adhesión voluntaria por la fuerza misma del valor y no por la obligación impuesta a una tarea.

Esta tarea debe llevarse a cabo a través de la pedagogía de la **magnanimidad**. Esta pedagogía “... –en contrapropuesta a la mera obligación- se basa en el poder motivador de los valores que se concreta en actos, en la fuerza de un “puedo” y no de un “debo” [...] la entrega magnánima, la cual nunca podrá ser exigida, sino despertada por el descubrimiento de lo valioso que ella encierra e impulsa a su consecución.”

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.”⁴⁷

c) Despertar las Vinculaciones

1) de la Persona:

Si me vinculo con aquellos *principios* y *valores* que he encarnado como propios desde mi propia perspectiva de interés, puedo permanecer firme y fiel a esta vinculación, aún cuando me desvincule de la empresa por cualquier motivo que fuera. El vínculo se desarrolla en el nivel de mi arraigo a *valores* y *principios* que encarno en mí mismo y no a la empresa y/o a su nombre y/o prestigio. Estos principios deben ser la "camiseta" que me ponga y defienda y no la empresa en sí misma. En todo caso podré sentir que la empresa está encarnando estos principios y por lo tanto identificaré a la empresa con los principios que encarno, pero siempre en la perspectiva de que el vínculo debe desarrollarse con mis principios y valores.

Si me vinculo a las *personas* que trabajan en la empresa desde la amistad y valores compartidos, podré conservar esta vinculación, aún cuando no pertenezca más a la empresa.

Es necesario recuperar los vínculos para humanizar mi relación con la empresa y llenarla de contenido, de forma tal que, si la empresa o alguno de sus funcionarios se apartaran de estos principios, mi vinculación permanezca firme y estable y enraizada en mi corazón.

2) de la Empresa:

Al igual que el trabajador, la empresa debe establecer una vinculación y compromiso con *valores* y *principios* que defina como propios, buscando independizar estos valores y principios de las personas que los deban liderar en cada momento.

Estos valores y principios deberán estar reflejados y en línea con la originalidad empresarial que se haya definido.

⁴⁵ Horacio Sosa. “El Desafío de los Valores”. Ediciones de la universidad Católica Argentina. Mayo 2000, pág. 250.

⁴⁶ Horacio Sosa. “El Desafío de los Valores”. Ediciones de la universidad Católica Argentina. Mayo 2000, pág. 250.

⁴⁷ Idem pág. 250

Adicionalmente a su adhesión a valores y principios, entiendo que las empresas podrían y quizás me atrevo a decir que deberían dar un paso más y desarrollar un ámbito en el cual quienes trabajan en ella se sientan acogidos y respetados.

¿No podríamos entender que una empresa debe ser un ámbito vital, anímico y también de alguna manera espiritual, en el cual, en virtud de los valores y principios que se sostienen, las personas puedan sentirse plenamente a gusto y acogidas?. ¿Existe una incompatibilidad necesaria en la empresa entre su rentabilidad y la existencia de un ámbito de armonía humana en el que las personas se sientan acogidas?

¿No deberían las empresas comprometerse con *valores y principios* (definidos en la originalidad empresarial) de manera tal que quienes trabajan en ella sientan que en ella existe un ámbito vital, anímico y espiritual en el cual reciben cobijamiento estos *valores y principios* y que estos valores y principios son sostenidos por la empresa, más allá de las personas que jerárquicamente la lideran?

¿Puede la empresa esperar un compromiso de sus empleados con ciertos *valores y principios* si ella misma a su vez no encarna *valores y principios*?

¿Cuál es la causa por la cual en las empresas no se puede vivir un ambiente acogedor y de calidez, en el que los empleados no se sientan “amenazados” por cierta inestabilidad y competencia desmesurada?

Sin duda la humanización de las relaciones humanas en las empresas no es incompatible con la rentabilidad empresarial y la excelencia de los servicios. Por el contrario esta humanización sin duda establece el marco necesario para que las personas trabajen en un ambiente más confiable, que llevará a una mayor rentabilidad y productividad. El desafío es lograr que la vida empresarial pueda transformarse asimismo en una “... participación de corazón en la actividad creadora y en la voluntad de donación de sí mismo propia de Dios” y así pueda “... despertar y satisfacer la voluntad de forjar y crear. ...”, como sostiene **Kentenich**.

Camino Pedagógico:

Kentenich nos ofrece un camino pedagógico, para que encarnar los valores, a través de 8 pasos, que permitan ir generando una progresiva toma de consciencia de los ideales empresarios.

1) **Ideas Fundamentales:** El primer paso será determinar las ideas fundamentales que enmarcan el hacer de la empresa. Estas Ideas Fundamentales deberán partir de la función social que toda actividad empresarial le presta a la sociedad. Más allá del lucro legítimo del empresario, toda empresa realiza una actividad que contribuye al bien común.

2) **Complejo determinante de Ideas:** Además de un hacer propio de la actividad genérica de cada empresa, cada una tiene ciertas particularidades que la hacen única, por estar instalada en una determinada zona geográfica, dirigirse a un determinado tipo de clientes, ofrecer una gama específica de productos, etc. Todo esto hace que la empresa pueda definirse con unas determinadas características, que configuran una cierta forma de llevar adelante su actividad.

3) **Complejo objetivo de Valores:** En este paso, el líder buscará junto a sus colaboradores, descubrir los valores que se encuentran detrás de las ideas.

4) **Complejo Subjetivo de Valores:** En este paso se buscará llevar adelante 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.

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.

5) Destacar el valor: el propósito será que los contenidos de la visión “sean elaborados con nivel profundo del sentimiento y de la voluntad”.⁴⁸

Cada acción que desarrollamos lleva involucrado valores, que muchas veces no tomamos debida conciencia y pasan desapercibidos y de alguna manera quedan velados.

6) Asociación de la palabra, verdad y valor: este aspecto busca indagar de qué forma, en el plano concreto del hacer empresario, la palabra que se enuncia y sostiene como parte de la misión, 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”, 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.

7) 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 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.

8) 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.

6) VIVIR LA FE. EL SANTUARIO LABORAL:

Finalmente la sexta acción que considero debe desarrollar un líder que quiera ser orgánico, es contar con una fe profunda, que le permita vivir arraigado en Dios. Deberá tener presente que el orden inferior es expresión, medio y protección del orden superior y que las demás acciones que desarrolle (mirada orgánica de la realidad, transferencia y traspaso orgánico, comunicación, liberar y despertar), están ordenadas a que en última instancia nos conduzcan a vivir vinculados en Dios.

Para que el líder pueda anclarse en Dios y vivir desde nuestra pedagogía schoenstattiana su fe, propongo como un camino, que tenga en su lugar de trabajo un **Santuario Laboral**, siendo fiel de esta forma a la pedagogía del Padre Fundador. Así como tenemos en nuestros hogares Santuarios Hogares, en los que le hemos pedido a la Mater

⁴⁸ Idem, pág. 266

que habite, nos acompañe y bendiga con sus gracias, propongo que tengamos en nuestro lugares de trabajo, en nuestros escritorios, un Santuario Laboral en el cual le pidamos a la Mater que habite, nos acompañe y ayude a vivir en santidad en su presencia y bajo su amparo, santificando nuestra vida diaria de trabajo.

Consulté con el padre Angel Strada si veía posible y razonable esta idea de constituir Santuarios Laborales como los que propongo en esta ponencia y me dijo: *“Tu anhelo de tener un santuario laboral lo encuentro muy legítimo y muy acorde al pensamiento del Padre Fundador. Es claro que la palabra "santuario" le queda muy grande si es que se consideran las condiciones que establece el derecho canónico para el reconocimiento de un santuario. Pero en nuestro caso no se trata de algo oficial sino de una expresión de religiosidad personal. Te deseo que puedas concretar este anhelo y te ayude a aspirar a la santidad de la vida diaria que, en buena medida, se decide justamente en la actividad laboral.”*

Por tal motivo decidí establecer en el escritorio de mi trabajo, mi Santuario Laboral y le he pedido a la Mater en oración lo siguiente:

Querida Madre,

He decidido fundar en mi trabajo un Santuario Laboral, en el cual te pido habites, me acompañes y ayudes a vivir en santidad en tu presencia y bajo tu amparo.

Como en la pequeña aldea de Belén en la perdida Judea del imperio romano, en la que nació nuestro hermano y Señor Jesús en la pobreza y la intemperie, así con humildad y simpleza quiero fundar en mi escritorio, entre mi PC y los papeles de trabajo, un pequeño monte Tabor, en donde reines y te hagas presente para gloria de Dios Padre.

Te pido que en él me sienta cobijado con tu presencia llena de amor y calor de madre.

Transforma todo mi ser en templo santo, para que en él habite la Santísima Trinidad, llenando mis horas de trabajo con tu fortaleza, paz y alegría.

Hazme instrumento tuyo para vivir y anunciar tu reino en medio de las muchas veces violenta, alienante y ajetreada vida laboral.

Actúa con tu poder y bondad de madre, haciéndome instrumento de tu paz, entrelazando en mi trabajo mis manos con las tuyas.

Ayúdame a confiar como niño a que en medio de los conflictos laborales, tus manos de madre y las de tu Hijo, sean mi sostén y protección.

Que en él siempre arda una lámpara perpetua y nunca se apague el fuego del amor.

Llévalo de flores de esperanza, para que pueda vivir con alegría y solidaridad mis horas de trabajo.

Que en él encuentre las fuerzas necesarias para sostenerme en los momentos difíciles y pueda vivir con justicia y amor mi trabajo, actuando con ojos transparentes que irradian calor y manos bondadosas que alivien los dolores.

Consagración

Por tal motivo yo me ofrezco todo a vos y en prueba de mi amor de hijo te consagro en este día mis ojos, mis brazos, mi inteligencia, mi memoria, mis afectos, mis seres queridos, mis esfuerzos, mis esperanzas y anhelos laborales, mi creatividad, mi paciencia, mis oídos, mi lengua y mi corazón, en una palabra, todo mi ser.

Ya que soy todo tuyo oh madre de bondad, guárdame, defiéndeme y utilízame en mi trabajo como instrumento y posesión tuya. Amen.

CONCLUSIÓN

Considero que nuestro Padre Fundador nos ha legado una riqueza enorme para humanizar orgánicamente el mundo del trabajo. Veo el liderazgo orgánico como un camino posible para hacerlo.

Este liderazgo orgánico nos llevará a desarrollar una corriente de vida con nuestros colaboradores, de forma tal que "... la vida que hay en mí pase por la vida de todos aquellos con los tengo que ver [...] y ese torrente de vida se alimentará a su vez por la vida que hay en la comunidad. El torrente que parte de mí absorberá el torrente que hay en cada uno. Y el torrente sigue su curso de persona a persona, regresa nuevamente a mí y sigue circulando más y más." En cada uno se esconde vida y el líder debe facilitar que este flujo circule.

De esta forma, como decíamos más arriba, se gestará el hombre nuevo en la nueva comunidad, desarrollando "*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*".⁴⁹

Carlos E. Barrio y Lipperheide

carlosebarrio@gmail.com

11/11/11

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