

**Pamela Kristan**

**114**

**EL ESPÍRITU DE ORGANIZARSE**  
**Destrezas para encontrar el significado**  
**a sus tareas**

Crecimiento personal  
C O L E C C I Ó N

*Serendipit* 

**Desclée De Brouwer** 

# ÍNDICE

Agradecimientos.....	9
<b>Preludio: El significado y la fuerza de las cosas</b> .....	13
1. El saber en contraposición con el hacer.....	15
2. Cómo utilizar este libro .....	23
<b>Las destrezas de ser testigo: El desarrollo de un punto de vista</b> .....	37
3. La observación: La recopilación de datos .....	41
4. El reconocimiento: La atribución de valor .....	53
<b>Las destrezas de acceso: Ponerse a organizar y dejar de organizar</b> .....	63
5. La terminación: El apartarse del trabajo con soltura.....	67
6. El comienzo: La decisión de por dónde empezar .....	81
<b>Interludio: La estructura en la superficie</b> .....	93
<b>Las destrezas de configuración: La intervención en el mundo físico</b> .....	101
7. La ordenación: La revelación del orden dentro del caos ....	109
8. La puesta en escena: El establecimiento de un área de actuación .....	123

9. El almacenamiento: El establecimiento de archivos y de recursos .....	139
10. El descarte: La identificación de lo que no se necesita y su retirada .....	155
<b>Interludio: La interacción de las polaridades .....</b>	<b>165</b>
<b>Las destrezas para manejar opciones: Su descubrimiento y su establecimiento .....</b>	<b>177</b>
11. La imaginación: El descubrimiento de opciones .....	181
12. La elección: El establecimiento de opciones .....	195
<b>Las destrezas para continuar: La situación de la organización en el contexto .....</b>	<b>207</b>
13. El mantenimiento: La renovación del sistema .....	211
14. La implicación: El establecimiento de conexiones .....	225
<b>Epílogo: La confianza y la tendencia .....</b>	<b>235</b>
Palabras clave .....	241
Los supuestos básicos que subyacen a este trabajo .....	247
Recursos .....	253



# AGRADECIMIENTOS

Como persona orientada hacia lo espiritual y como consultora organizacional, he visto cómo la organización del trabajo afecta a todos los aspectos de la vida, incluyendo los logros internos (y externos) de la reflexión filosófica y el entorno social en el que vivimos. En este libro hago explícitas tales conexiones. Sin embargo, no soy un filósofo de oficio o un comentarista social y entiendo que a veces me meto en profundidades en este libro. En consecuencia, le remito al trabajo de aquellos que profesionalmente bucean en esas profundidades. En el apartado dedicado a los recursos se encuentran las referencias a los libros escritos por aquellos que han influido sobre mí.

## Deudas intelectuales

Los libros *Money and the Meaning of Life* (El dinero y el sentido de la vida)<sup>1</sup> y *Time and the Soul* (El tiempo y el alma) de Jacob Needleman dan forma a conceptos que han estado bullendo en mí durante años. También le agradezco que me haya llevado a conocer los libros *The Gift* (El regalo) de Lewis Hyde y *Living Time* (Tiempo de vivir) de

---

1. Publicado en castellano: NEEDLEMAN, Jacob. *El dinero y el sentido de la vida*. Madrid, Temas de Hoy, 1993.



Maurice Nicoll. Los libros de Thomas Moore, *Care of the Soul* (El cuidado del alma)<sup>2</sup> y *The Re-enchantment of Everyday Life* (El retorno al encanto de la vida cotidiana)<sup>3</sup> han sido para mí regalos similares.

Otros muchos autores influyen sobre mi visión del mundo de modos que se ponen de manifiesto en este libro. Tanto David Abram como Brian Swimme se aproximan a modos de pensamiento que cambian los paradigmas hacia conceptos sencillos e intuitivos. En el libro *The Spell of the Sensuous* (El hechizo de lo sensual)<sup>4</sup>, Abram utiliza metáforas del pasado, del presente y del futuro, para explicar el lenguaje. En el libro *The Universe is a Green Dragon* (El universo es un dragón verde), Swimme utiliza metáforas de los cuatro elementos y del cielo para explicar las leyes físicas. La manera sabia y femenina de Susun Weed de fomentar lo que es sano en vez de eliminar lo que es enfermo confirma el principio de *ambas cosas/y* que se pone de manifiesto en este libro. Entre otros autores, que no salen en la televisión, cuya influencia aparece en este libro se encuentran Daniel Quinn, Parker Palmer y Karla McLaren. Gracias a todos ellos y a todos los otros muchos cuya manera de pensar ha contribuido a lo largo de los años a este libro.

### **Agradecimiento a aquellos que han ayudado a lo largo del camino**

Quisiera expresar aquí mi gratitud, sincera y continua, a todos aquellos que ayudaron, de modo evidente y no tan evidente, a dar a luz a este trabajo. A todos mis clientes y a los participantes en mis clases: sin vosotros este libro no se habría escrito nunca. Al equipo de apoyo al libro: Colleen Sharka, lectora y apoyo desde el primer inicio hasta el último final; Jim Guinness, siempre útil con las cosas prácticas, por no mencionar sus ideas ultramodernas; Glenn Morrow, editor, experto y lleno de sensibilidad; Francine Cristal, lectora de estilo *dilocomo-es-aunque-amablemente*; Carolyn Roosevelt, que conoce todas las

---

2. Publicado en castellano: MOORE, Thomas. *El cuidado del alma*. Barcelona, Urano, 1998.

3. Publicado en castellano: MOORE, Thomas. *El placer de cada día*. Barcelona, Ediciones B, 1999.

4. Publicado en castellano: ABRAM, David. *La magia de los sentidos*. Barcelona, Kairós, 2000.



## AGRADECIMIENTOS

palabras correctas; las personas que participaron en la sesión de generación de ideas –Colleen, Jim, Francine y Powell Woodward, Maria Judge, Rosemary Weiss y Barbara Simkowski–.

A aquellos que en mi vida me han cuidado cuando más lo he necesitado: mi hermana Susan Olvey, Anne Marie Skogsbakken, Marlene Sinkuler, Medora Eran, Barbara y Bonnie de Phoenix, sin cuyos cuidados prácticos y femeninos yo podría no estar aquí. A las personas del Condado de Washington que me iniciaron en la Vida/Muerte/Vida: el primero y más profundamente influyente, Philip Batstone, del que aprendí cómo olfatear la estructura en la superficie; los amigos artistas Elizabeth Ostrander y Vicky Southwell; Charlie Brown, ya fallecido; y Peter Milford, mi musa durante todos estos años. A los amigos con los que compartido mi intimidad: Jane Hudson; Janet Piggins, que me ayudó a alumbrar el nombre de mi negocio de consultoría, *The Practical Matters* (Los Asuntos Prácticos); Jane Gallagher; Colleen; Jim; Anne Marie y Christine Watson. Y mi más profunda gratitud al país que me ha dado a luz y que me sostiene, especialmente a los campos y a los bosques, a los pantanos y a los ríos, y a todo lo que les rodea.

A aquellos que han influido profundamente sobre mi vida espiritual: Slow Turtle y Tlakaheel (gracias a Pat Connolly por presentármelos); Paul Rezendes por introducirme al arte de ver; Ross Jennings y los zahoríes; y todas las personas enraizadas espiritualmente que he encontrado a lo largo del camino.

A los profesores, consultores y a los locos y locas que me han animado, formado y que han me han puesto retos: Michael Steinberg, que me hizo florecer como escritora; las personas de la Dirección de *Life/Work* (Vida/Trabajo), Eunice y Don Schatz y Dick Faxon; Dan Cherry, que me agita homeopáticamente; Terry Fedrow, Lisa Caselli, Susan Pressman, Mark Weber, Ted Powers, Priscilla Mueller, Margo Mariana, Kurt Leland, Brother Blue, Phil, George Wertke, Walter Gray, y aún más especialmente, Tait Sanford Barrows.

¡Gracias inmensas a todos vosotros y al universo por habernos reunido!



## PRELUDIO: EL SIGNIFICADO Y LA FUERZA DE LAS COSAS

Cuando empecé a trabajar por primera vez en las destrezas personales de organización, no parecía que estuviese haciendo nada que fuese profundamente significativo o trascendental. Organizar era simplemente una cosa que la gente necesitaba y que yo podía hacer. Tras varios años trabajando en el campo de la organización, caí en la cuenta de que estaba haciendo algo mucho más importante de lo que yo creía. El organizarse, ¿es simplemente un asunto de ordenar papeles, de utilizar archivadores y de gestionar el tiempo? Lo es en un determinado nivel. Y también es mucho más.

La organización puede afectar a la totalidad de nuestro Ser –no sólo a los papeles, ficheros y archivos personales que tratan de asuntos terrenales, sino también a las grandes pautas de largo alcance de la Naturaleza–. Los papeles que están sobre nuestro escritorio están conectados con el universo y, de hecho, *son* en parte el universo. Cuando trabajamos con ellos, trabajamos con el cosmos. Lo que ocurre en lo pequeño influye sobre lo que ocurre en lo grande. Organizarse es mucho más que un pequeño trabajo; es un encuentro con el significado y con la fuerza.

La organización también opera en el nivel más íntimo y personal. Cuando organizamos poniendo todo nuestro sentimiento, nuestro peculiar modo de ser se refleja en nuestro entorno. El cómo pensamos, el cómo hacemos lo que hacemos y el cómo nos vemos a noso-



tros mismos, se transmiten al mundo. Por ejemplo, cuando nos deshacemos de cosas, nos situamos cara a cara frente a los valores que nos dicen qué conservar y qué desechar. Cuando reorganizamos los espacios, ponemos nuestro sello en nuestro entorno de modo que podamos tratar eficazmente con el mundo del modo queelijamos. Mediante la organización podemos llegar a conocernos a nosotros mismos en toda nuestra plenitud.

La organización apela a nuestros talentos más humanos –la percepción de pautas y la participación en cómo funcionan esas pautas–. Al ordenar, percibimos las pautas que dan sentido y significado a nuestras cosas. Al hacer cambios, participamos en la configuración de nuestro entorno de modo que pueda fluir nuestra energía. Mediante la ejercitación de estos talentos particularmente humanos damos vida a nuestras almas y asumimos nuestro lugar como creadores, junto con otros, del mundo.

# 1

## EL SABER EN CONTRAPOSICIÓN CON EL HACER

A la mayoría de nosotros nos parece que la organización es meramente una carga monótona –un asunto desagradable y trivial comparado con las actividades creativas, productivas o urgentes, que nos sentimos llamados a realizar–. Al considerar la organización como una situación del tipo *o bien una cosa o bien la otra* –o bien una carga monótona o bien una tarea productiva–, ¿adivine quién gana? Las actividades importantes de nuestras vidas cotidianas, no la actividad trivial de organizar. De modo que, cuando solamente buscamos la productividad, sentimos una ansiedad persistente en cuanto a la organización; cuando tratamos solamente de organizar, sentimos que estamos desaprovechando nuestra vida.

El cambio de nuestra percepción de la organización, desde su consideración como una situación del tipo *o bien una cosa o bien la otra* a su consideración como una situación del tipo *ambas cosas/y*, revela la organización como una actividad válida en sí misma. La organización nos apoya y nos confirma. Hace que se pongan en funcionamiento nuestros sistemas para realizar tareas de bajo nivel, de ensuciarse las manos, de modo que podamos alcanzar nuevas cotas y explorar las profundidades. La organización no es el objetivo primordial; de hecho, es un objetivo secundario. No obstante, requiere una atención apropiada. Sin dicha atención, la organización puede absorber toda nuestra energía,



cubrir con un velo de telarañas nuestras vidas y hacerse fuerte en el asiento del conductor de nuestras vidas para decirnos adónde ir. Sin embargo, si dedicamos una atención, del tipo *ambas cosas/y*, a la organización, estará deseosa de ocupar el asiento trasero en nuestras vidas.

Podemos creer que estamos poniendo la organización en su lugar cuando nos tapamos las narices, cerramos los ojos y hacemos las cosas de la manera más mecánica posible. Pero, ¿cuáles son las consecuencias de no conceder valor a una parte necesaria de la vida? Desestimar cualquier parte de nuestro Ser hace disminuir nuestro Ser en su totalidad. Cuando no ponemos energía en nuestras tareas, nos constreñimos, nos volvemos menos flexibles y nos apagamos. Cuando actuamos automáticamente, nuestra actividad se convierte en algo sin sentido. La vida tiene cada vez menos y menos significado para nosotros mismos, convirtiéndose en el infierno del que habla Jacob Needleman en su libro *Money and the Meaning of Life* (El dinero y el sentido de la vida) –el lugar del Ser siempre menguante–.<sup>1</sup> Si evitamos nuestras tareas y nuestras cosas, evitamos también nuestra vida, rica y compleja; si aceptamos nuestras tareas y nuestras cosas, aceptamos nuestra totalidad.

### Desde el saber al hacer

Podemos desanimarnos profundamente al estar ante la perspectiva de tener que organizarnos. Cuántas veces nos hemos lamentado: *No sé que hacer. ¡Sencillamente, no lo haré!* La brecha entre el saber y el hacer puede resultar un abismo enorme. Un verso de uno de los primeros poemas de Heather McHugh dice: *Nada se interpone en mi camino y no puedo sobrepasarlo.*<sup>2</sup> ¡Cuán cierto es! Hemos pensado en organizarnos. Hemos leído libros, hemos asistido a clases y hasta, quizás, hemos contratado a un consultor o a un ayudante. Pero nada parece cambiar.

Sin duda, hay una necesidad de cambio. Nadie lo niega. Miramos cada día a nuestro alrededor y nos lamentamos de lo que vemos. Hay

---

1. Jacob NEEDLEMAN, *Money and the Meaning of Life*. (Nueva York: Currency/Doubleday, 1991, 1994), págs. 33-37.

2. Heather MCHUGH, poema no publicado citado en una conversación personal con Philip Batstone, 1972.



tareas y cosas por todas partes; nos las encontramos constantemente. Sabemos que si no nos organizamos continuaremos estando en una ciénaga inundados por una avalancha de cosas y tareas. Creemos de todo corazón que el trabajo es importante. Sabemos que la organización puede ser muy importante. Pero solamente el creer que el trabajo se merece nuestro esfuerzo no nos organiza.

***La contradicción provoca sentimientos; Los sentimientos suscitan la conciencia***

Cuando nos damos cuenta de la falta de continuidad entre lo que sabemos y lo que hacemos, surgen todo tipo de sentimientos incómodos –vergüenza, rabia, frustración, tristeza, desesperación–. Estos sentimientos poderosos nos hacen ser vulnerables, delicados y frágiles. Construimos razonamientos y justificaciones para alejar estas emociones o, al menos, para acallarlas. Pero eso no funciona. Por el contrario, apagamos a la fuerza nuestros sentimientos, tapamos la boca a las voces que nos crean conflictos y ocultamos nuestra angustia y la de las demás personas.

Sin embargo, no necesitamos sofocar los sentimientos para hacer lo que es necesario hacer. En vez de hacer eso, podemos aceptar nuestros sentimientos y, al mismo tiempo, desarrollar nuestra capacidad para sobrellevarlos. De nuevo, es una situación *ambas cosas/y*, no una situación *o bien una cosa o bien la otra*. Es una cuestión de aceptación, no de fuerza de voluntad. Somos tanto temerosos como valientes, tenemos tanto clarividencia como confusión. Aceptamos nuestros sentimientos, reconocemos su fuerza... y, a pesar de ello, damos pasos adelante.

Needleman muestra que el dilema entre saber qué hacer y, sin embargo, no hacerlo tiene un valor que difícilmente imaginamos. En medio de la contradicción nos acercamos a *la puerta de entrada a la conciencia de nuestra verdadera naturaleza*, lugar donde nos situamos frente a *la oposición entre el movimiento interno hacia el Yo profundo y el movimiento externo hacia el mundo exterior*.<sup>3</sup> Gracias a esta puerta de entrada llegamos a comprender, hasta el tuétano de los huesos, nues-

---

3. NEEDLEMAN, pág. 163.



tra naturaleza como seres que son mucho más que simplemente seres con conocimiento racional.

Somos tanto seres con sentimientos e intuición como seres pensantes. Vivimos en un mundo que está formado por mucho más que lo mental. Ni los razonamientos, ni las justificaciones, ni los pensamientos llegan a explicar suficientemente todo lo que ocurre. Cuando nos situamos frente a la incómoda experiencia de *saber aunque no hacer*, nos acercamos aún más a esa realidad. Si sabemos permanecer con la incomodidad, encontramos la profundidad de nosotros mismos, profundidad compleja que es quien en mayor grado somos realmente.

### *El hábito del pensamiento*

El pensamiento habitual nos atrae constantemente. Reflexionamos sobre los acontecimientos pasados, anticipamos los futuros y nos los arreglamos mentalmente con los presentes. Toda esta actividad mental da la impresión de que hace *algo*, pero, de hecho, hace muy poco y nos ayuda a eludir el afrontar realmente nuestras tareas. Para hacer que ocurra algo, necesitamos apartarnos del pensamiento y conceder más importancia al hacer.

Este capítulo y los Interludios a lo largo del libro se centran en el *pensamiento* –las ideas, las imágenes y la comprensión que conforman los pensamientos sobre la organización, que proporcionan orientaciones y que producen el entendimiento–. Proporcionan algo que hacer al Yo pensante, de modo que acallado y ocupado, pueda quitarse de en medio para dejar su turno al Yo hacedor. Los capítulos sobre las destrezas se centran en el hacer –las técnicas, las herramientas y las oportunidades de práctica, que hacen surgir los cambios organizativos en la realidad–. La proporción entre pensar y hacer es en este libro de una parte dedicada al pensamiento por cada cinco partes dedicadas al hacer. Es una proporción razonable para moverse desde el pensamiento habitual hacia un enfoque más equilibrado.

### *La resistencia como evidencia del movimiento*

Cuando se está a punto de estar preparado para realmente hacer algo en cuanto a la desorganización, y no solamente se está pensando en hacerlo, afloran las resistencias. Pueden aparecer en la forma de una



actitud obstaculizadora y enfadada que dice: *No puedes obligarme a hacerlo*, o en la forma de una ansiedad dispersa que te hace salir corriendo, horrorizado de pánico, para escapar de la situación. Puede presentarse en la forma de un perfeccionismo moralista y exigente que dice: *Si no lo puedo hacer perfectamente, ¿para qué hacerlo?* O puede avergonzarnos por nuestra falta de disciplina, de motivación o de fuerza de voluntad. Puede surgir como una apatía sorda y paralizante, como oleadas de fatiga o como sensaciones de pereza o de bochorno. Cuando brotan estos fuertes sentimientos, encontramos repentinamente otras cosas más importantes (o menos importantes) que hacer. Sencillamente, enfrentarnos a nuestras resistencias es demasiado difícil.

No obstante, las resistencias son una señal de que nos estamos peleando con un ángel... o con un demonio temible. Nos indica que lo que vamos a intentar tiene el potencial de producir un cambio real en cuanto a cómo vivimos nuestra vida. ¡Con razón nos resistimos!

Cuando, a pesar de nuestras resistencias, nos ponemos directamente a hacerlo, es porque queremos tener una vida llena de significado y de fuerza. Y es por eso que peleamos con nuestras resistencias, aprendemos las enseñanzas que ofrecen y hacemos las paces con ellas. A lo largo del proceso de organizar nos encontraremos con resistencias una y otra vez. Es mejor que aceptemos las resistencias como unos mensajeros importantes, que lleguemos a conocer sus formas concretas, que escuchemos lo que tienen que decir... y que sigamos adelante.

### *El misterio del cambio*

Es posible que pensemos que no podemos cambiar; hemos sido así durante muchos años. Sin embargo, cambiamos constantemente. Al mirar las fotografías de tiempos pasados, nos damos cuenta de que hace mucho tiempo nos gustaba el rojo y que vestíamos siempre de rojo; ahora nos gustan el violeta y el azul. Hace tiempo éramos profesores; ahora somos programadores de computadoras. Nos hemos mudado, nos hemos vuelto a casar, hemos tenido hijos y hemos hecho nuevos amigos. El cambiar cómo nos organizamos nosotros mismos es sencillamente un cambio más en una larga cadena de cambios, que se extiende desde atrás en el pasado hacia adelante en el futuro.



No obstante, este cambio concreto parece diferente. No es tan fácil. No es tan natural. Hemos intentado organizarnos en el pasado, pero no ha dado resultado. ¿Por qué este nuevo intento va a ser diferente a los anteriores? El punto importante es que no sabemos de antemano si este enfoque, o cualquier otro enfoque, dará resultado.

El cambio es misterioso. Intentamos aprehenderlo, dominarlo y moldearlo según nuestra voluntad, pero sigue siendo un misterio. Supongamos que decidimos cambiar un viejo hábito. Insistimos, nos esforzamos y lo intentamos tanto como podemos; si no conseguimos resultados, es posible que abandonemos. Entonces, sin saber porqué, misteriosamente, cambiamos. Me acuerdo de cuando dejé de fumar. Durante cinco años, todos los días de fin de año tomaba la decisión de dejar de fumar. A veces lo conseguí durante una semana, otras veces unos pocos días y una vez hasta un mes. No parecía que nada diese resultado. Lo dejaba, una y otra vez. Debí *dejarlo* unas cincuenta veces. Entonces, un año ocurrió. No puedo señalar muchas cosas que fuesen diferentes, aunque sin saber porqué las condiciones fueron las adecuadas. La última decisión cuajó y nunca he vuelto a fumar. ¡Es un misterio!

### *La espera al cambio*

La experiencia nos dice que no necesariamente cambiamos del modo y en el momento en el que queremos. No obstante, incluso a pesar de que es posible que no sepamos con exactitud qué es lo que hará surgir el cambio que resolverá la situación, podemos prepararnos para el cambio, estar atentos a él y hacerlo más probable. Antes, cuando tenía frecuentes migrañas, al surgir el dolor de cabeza utilizaba la estrategia de *ayudar-al-dolor-de-cabeza*. Giraba el cuello lentamente de un lado a otro, me daba masajes en las sienes, tensaba y distendía los músculos de los hombros. Dejaba de comer sardinas, chocolate y frutos secos, que era la comida que me apetecía mucho comer. Me protegía los ojos de la luz, me ponía los auriculares y bebía agua templada. Ninguna de estas cosas realmente me quitaba la migraña. Sencillamente, me hacían sentir más cómoda mientras esperaba que desapareciera. Por fin, la acupuntura modificó mis circuitos neurales, aunque las conductas rutinarias de *ayudar-al-dolor-de-cabeza* llegaron a formar



parte de mi vida posterior a la época de las migrañas y, sin duda, contribuyeron a hacer menos frecuentes los dolores de cabeza a partir de ese momento.

Podemos hacer muchas cosas mientras esperamos a que surja el cambio en cuanto a cómo nos organizamos. Podemos practicar las destrezas que se presentan en este libro; ordenar lo que está muy desordenado, hacer que las cosas se vean, y las veamos, en mejor estado, y deshacernos de cosas viejas. Estas actividades no sólo acallan la parte de nosotros que quiere hacer *algo*, sino que ambas preparan el terreno para el cambio y, al mismo tiempo, hacen realmente frente a la angustia.

El cambio real –aquel que cambia fundamentalmente todo– es más bien un obsequio que se nos concede en vez de algo que nosotros hacemos conscientemente. Las leyendas nos dicen que, frecuentemente, la aparición de estos regalos es muy modesta. No surgen como incursiones heroicas en el castillo enemigo acompañadas de trompetas y tambores. Los cambios profundos se producen cuando estamos capacitados para acogerlos. Lo mejor que podemos hacer es mantener nuestra atención alerta y en una actitud de bienvenida, centrarnos en el propósito, practicar las destrezas y confiar en que el cambio está en camino. Esta vez es posible que las condiciones sean las adecuadas. Es posible que este enfoque tenga éxito. Puede ser precisamente el enfoque que nos cambie profundamente y para siempre.

