

Anselm Grün - Friedrich Assländer

# Dirigir espiritualmente

Con San Benito y la Biblia

Desclée De Brouwer

# Índice

Prólogo <i>Anselm Grün</i> .....	11
Prólogo <i>Friedrich Assländer</i> .....	15
Instrucciones para la utilización del libro .....	17
1. Dirigir y ser dirigido .....	19
1.1. Dirigir a los demás .....	20
Ejercicio: ¿Cómo fui dirigido? .....	23
1.2. Dirigirse a uno mismo .....	26
Ejercicio: Silencio y autoobservación .....	31
1.3. Ser dirigido .....	32
Ejercicio: Lista de personas importantes .....	39
Texto de profundización: Aprender a dirigir dejándose dirigir	40
2. Comunicación .....	43
2.1. El plano relacional y el plano de los contenidos .....	44
Ejercicio: Postmeditación .....	50
Ejercicio: Tres aspectos a tener en cuenta para comenzar una conversación .....	52
2.2. Escuchar .....	53
Ejercicio: La escucha activa .....	56
2.3. Preguntar como técnica .....	57
Ejercicio: Preguntar como técnica .....	59
Texto de profundización: Trabajar en equipo gracias a una buena comunicación .....	60
3. Dirigir desde objetivos .....	63
3.1. La práctica de fijarse fines .....	64

## DIRIGIR ESPIRITUALMENTE

3.2. Deseo, intención, objetivo, visión . . . . .	66
Ejercicio: Fijarse objetivos . . . . .	68
Ejercicio: Test sobre mis objetivos. . . . .	69
3.3. De víctima a autor . . . . .	70
Texto de profundización: Tomar decisiones . . . . .	72
4. Aceptación y lealtad. . . . .	77
4.1. Conocimiento. . . . .	81
4.2. Capacidad . . . . .	82
Consejo: Organización. . . . .	84
4.3. Competencias sociales . . . . .	84
Consejo: Feedback como hábito . . . . .	86
4.4. Credibilidad y fiabilidad . . . . .	87
Consejo: Para el incremento de la propia credibilidad . . . . .	89
4.5. Personalidad y autenticidad . . . . .	90
Texto de profundización: Respeto por los hombres . . . . .	93
5. Dirigir con valores . . . . .	99
5.1. ¿Qué son los valores? . . . . .	101
5.2. Dirigir según las cuatro virtudes cardinales. . . . .	103
5.2.1. Justicia . . . . .	103
5.2.2. Valentía . . . . .	105
5.2.3. Moderación. . . . .	106
5.2.4. Prudencia y sabiduría . . . . .	110
5.3. Dirigir según las tres virtudes cristianas . . . . .	112
5.3.1. Fe . . . . .	112
5.3.2. Esperanza . . . . .	113
5.3.3. Caridad. . . . .	116
5.4. Una reflexión a modo de cierre . . . . .	118
Texto de profundización: Para un mundo más humano . . . . .	121

## ÍNDICE

6. Feedback – La respuesta objetiva y la respuesta emocional. . . . .	125
6.1. ¿Qué es el feedback? . . . . .	126
Ejercicio: ¿A quién puedo elogiar? . . . . .	127
Ejercicio: ¿Cómo reacciono a los elogios? . . . . .	128
6.2. El feedback en la práctica . . . . .	129
6.3. El feedback de refuerzo . . . . .	131
6.4. El feedback de desarrollo . . . . .	133
Texto de profundización: Consolar y alentar. . . . .	136
7. La organización como sistema . . . . .	141
7.1. La familia como primera experiencia sistémica . . . . .	145
7.2. Constelaciones Organizacionales y Sistémicas . . . . .	148
7.3. El sistema familiar y el sistema empresarial . . . . .	153
7.4. El sistema completo . . . . .	155
7.5. Raíces sistémicas . . . . .	157
7.5.1. Las raíces biológicas . . . . .	158
7.5.2. Las raíces geográfico-sociales . . . . .	160
7.5.3. Las raíces espirituales . . . . .	161
Texto de profundización: Convivir . . . . .	164
8. Dirigir como tarea espiritual. . . . .	167
8.1. ¿Qué es la espiritualidad? . . . . .	168
8.2. Dirigir desde las doctrinas de Jesús de Nazaret . . . . .	171
8.2.1. La dirección como servicio. . . . .	172
8.2.2. Servir con lo que tengo . . . . .	179
8.2.3. Servir y escuchar . . . . .	180
8.2.4. Hacer lo que teníamos que hacer . . . . .	183
8.2.5. Dirigir enderezando. . . . .	185
8.3. El primero será el servidor de todos . . . . .	188
8.4. Los hombres buscan sentido . . . . .	191
Texto de profundización: La cultura de empresa espiritual y el “clima empresarial” . . . . .	194

DIRIGIR ESPIRITUALMENTE

9. Caminos espirituales . . . . .	199
9.1. Meditación. . . . .	200
9.2. Caminos espirituales cristianos. . . . .	203
9.3. Zen . . . . .	207
9.4. Otras tradiciones . . . . .	209
9.5. La espiritualidad en la vida cotidiana . . . . .	211
9.6. El camino de la gratitud. . . . .	215
Ejercicio: Agradecer lo bueno. . . . .	217
Ejercicio: Agradecer lo enojoso. . . . .	218
9.7. El camino de la atención . . . . .	220
Ejercicio: Comer despacio . . . . .	220
Ejercicio: Caminar meditativo. . . . .	222
Ejercicio: Los tres principios del camino espiritual. . .	224
Texto de profundización: El arte benedictino de la vida espiritual . . . . .	225
Reflexiones finales . . . . .	229
Apéndice . . . . .	231
Agencias mediadoras de proyectos sociales:	
"Corporate Volunteering" . . . . .	231
Cursos de meditación. . . . .	231
Bibliografía comentada . . . . .	232
La Regla de San Benito y su espiritualidad . . . . .	232
Meditación y espiritualidad . . . . .	235
Dirección y comunicación. . . . .	236
Enfoques sistémicos y Constelaciones Organizacionales . . .	238

# Prólogo

*Anselm Grün*

Dirigir a las personas no significa exprimirlos tanto cuanto se pueda para maximizar su rendimiento laboral. Así es como suele entenderse, lamentablemente, en el ámbito de la economía. Sólo el que se conduce atinadamente a sí mismo, vive reconciliado consigo mismo y está dispuesto a entregarse a sus trabajadores, tiene la capacidad de dirigir a los demás. El que desea dirigir a otra persona debe saber ponerse en su situación, y encontrar el modo de despertar la vida que late en cada persona.

Así entendido, dirigir a los hombres constituye un enorme reto espiritual. Exige tomar conciencia de las emociones y necesidades que uno mismo alberga y evitar proyectarlas sin más en los que trabajan con nosotros. Dirigir a los demás requiere un sincero encuentro con y un auténtico conocimiento de uno mismo: si no me conozco a mí mismo, me limitaré a ver en los demás y combatir en ellos mis propios deseos reprimidos.

Dirigir supone verse de continuo confrontado con los sentimientos y problemas de las personas con las que se trabaja: solo conseguirá no contagiarse de ellos y conducir a los demás hacia la claridad, la persona que avance por su propio camino espiritual y sepa restablecer una y otra la distancia que debe separarle de sus preocupaciones laborales.

Como monje, encuentro en La Regla de San Benito una rica fuente de la que extraer siempre algo nuevo para encarar mi labor de guía espiritual en Münsterschwarzach. Nunca estaré a la altura de lo que San Benito escribe sobre el mayordomo. Pero sus directrices representan para mí una meta hacia la que me encamino. Experimento día tras día la fascinación que dicha meta ejerce sobre mí, y cómo ella alimenta mi vida.

La otra fuente de la que bebo son Las Sagradas Escrituras. También ellas son para mí una fuente de inspiración inagotable. Cada día extraigo de ellas nueva sabiduría, y caminos que explorar en mi vida cotidiana.

Como mayordomo responsable de los intereses económicos del monasterio, procuro entrelazar las tareas cotidianas con la oración, tal y como lo aconsejaba San Benito: “ora et labora”. Al hacerlo, experimento siempre la oración como una inspiración para mi trabajo, pero también como una ayuda para reflexionar sobre mi trabajo delante de Dios.

Pero para mí el trabajo es también una actividad por sí misma espiritual, pues en él no soy yo el centro de todo. Muy al contrario: debo concentrarme en las otras personas y en los proyectos concretos en los que estoy trabajando para prestar algún servicio tanto a los primeros como a los segundos. Y esto solo ocurre cuando me desprendo de mi ego y dejo espacio libre en mi interior al Espíritu de Dios.

En este libro vamos a considerar detenidamente los retos que nos plantea la dirección espiritual: es la actividad misma de dirigir la que nos puede mantener en el camino de la espiritualidad. Pero la espiritualidad debe a la par ser tenida por una ayuda para dirigir a los hombres más humana y, por lo tanto, más eficientemente.

## PRÓLOGO

Hoy en día todo el mundo afirma que el capital más importante de una empresa son sus trabajadores. Pero la mayoría de las veces esto no es más que un slogan. A la hora de la verdad este capital suele ser explotado, y desde luego no bien “invertido”. El que quiera seguir un camino espiritual hará más justicia a sus trabajadores que el que sólo tenga su mira puesta en la maximización de beneficios. Tendrá sensibilidad para con ellos, con lo que después estará en situación de conducirlos y dirigirlos mejor. Y al hacerlo no los presionará, sino que despertará en ellos una vida de la que él mismo, por ende, disfrutará. La vida que anime a sus trabajadores no solo despertará la suya propia sino también, a la postre, la de la empresa, lo cual, a la larga, la hará más competitiva.

La espiritualidad es siempre dos cosas: fuente inagotable y reacción ante las pretensiones de la vida cotidiana de acaparar nuestras energías. En este sentido, la espiritualidad nos enseña a reaccionar a la realidad de la vida cotidiana de modo tal que seamos nosotros mismos los que vivamos, en lugar de dejar que nos vivan. Nos ayuda a impedir que los problemas determinen nuestra vida, y a imprimir en lugar de ello nuestro sello sobre todas las dificultades y retos que nos llegan del exterior.



# Prólogo

*Friedrich Assländer*

Las divisas “¡Cada vez más rápido!”, “¡Cada vez más grande!”, “¡Cada vez más cantidad!” se han convertido en la pesadilla de muchos hombres, sobre todo de los que ocupan puestos de responsabilidad. Los procesos empresariales discurren cada vez más rápido, la responsabilidad que asumen los ejecutivos es cada día mayor, y el individuo particular se ve obligado a rendir siempre más y más. ¿Dónde hallar la orientación y la fuerza que nos hacen falta para satisfacer todas estas exigencias?

El presente libro desea ofrecer una respuesta a esta pregunta, una respuesta que parte de la experiencia espiritual de sus autores, así como de las directrices que podemos encontrar en la Biblia y en la Regla de San Benito sobre el tema “dirección y orientación de la vida”. En una época como la nuestra, en la que las viejas estructuras se desmoronan y los cambios se suceden a toda velocidad, es esencial retomar el camino hacia nuestra interioridad, hacia nuestra raíz y fuente espiritual, hacia nuestra espiritualidad.

En este contexto, espiritualidad significa que podemos recurrir al vínculo con algo que nos abarca y sostiene –y ello con independencia de las deficiencias humanas y de la confusión que reina en el exterior–, a eso que en nuestro círculo cultural llamamos “Dios”. Estamos siempre unidos a esa dimensión religiosa y espiritual, y

podemos activar y utilizar ese vínculo en todo momento. La espiritualidad no se puede separar de lo profano y cotidiano. Se manifiesta, por el contrario, en el día a día, y lo experimentamos allá donde estemos y en todo momento –en el “ahora”–. La oración y la meditación representan importantes ejercicios religiosos en los que nos volvemos conscientemente hacia nuestras raíces espirituales. Podemos servirnos de ellas para “repostar”, para “recargar nuestra batería espiritual”. Pero los ejercicios espirituales dan sus verdaderos frutos en el trabajo diario y en el trato cotidiano con los hombres con los que tratamos “aquí” y “ahora”.

También en este sentido deben entenderse los consejos que damos en este libro. Su propósito es facilitar el trabajo. Lo decisivo es la actitud espiritual desde la cual actuamos.

Descubrimos la espiritualidad en la vida cotidiana cuando vemos a personas normales y corrientes desempeñar tareas completamente ordinarias extraordinariamente bien. La dedicación a una tarea que se revela valiosa y dotada de sentido puede entonces enriquecer profundamente a la persona que la lleva a cabo. En estos casos, el éxito no será más que una consecuencia. O dicho de otra manera: cosecharemos lo que hayamos sembrado.

Nosotros, los autores de este libro, deseamos alentarle a que se abra a la dimensión religiosa de la existencia humana, y a introducir dicha experiencia en su trabajo cotidiano.

En este libro tensaremos el arco desde la “religio” –como la religión a algo más grande y abarcador– hasta la conducción de la vida cotidiana. Es en esta última a la que habrán de ser aplicadas las indicaciones de la Biblia, la Regla de San Benito y la experiencia de los autores. Las indicaciones prácticas para ejercitarse en la espiritualidad y los consejos que ofrecemos para el trabajo cotidiano se ordenan a facilitar dicha aplicación.