

"La Empresa Consciente" ... un Desafío de Todos los Días



•Entrevista de Fernando Véliz Montero, Coach Ontológico de The Newfield Network

Fredy Kofman es Ph.D en Economía de la Universidad de Berkeley, es también autor de La Empresa Consciente y la trilogía Metamanagement, obras que han sido traducidas a diversos idiomas en múltiples países. En 1992 fue nombrado "Profesor del año" por el MIT (Massachusetts Institute of Technology). En esta entrevista, Fredy nos contará algo del cómo ve al mundo organizacional, del cómo pensar a sus líderes, y del cómo también, articular sentido en estos tiempos de extensas retóricas y discutibles praxis dentro y fuera de las organizaciones. De los tres prólogos de su libro (Ken Wilber, Peter Senge y Fredy Kofman), deseo destacar el último párrafo de Senge. "Tampoco este libro es para cualquier lector. Quienes busquen un texto parecido a otros, no lo encontrarán en estas páginas. El inventor Buckminster Fuller solía decir: 'Si quieres cambiar la manera de pensar de una persona, resígnate. Eso no es posible. En cambio, puedes darle una herramienta cuyo uso la lleve gradualmente a pensar de una manera diferente'. Fredy Kofman nos proporciona algunas de esas herramientas. Ahora, sólo resta que los profesionales serios las utilicen". (Peter Senge).

Fredy, ¿cuáles son las preguntas que aún no te han hecho sobre tu último libro, "La Empresa Consciente"?

¿What is the catch? (¿Cuál es la trampa?). Cuando la gente lee el libro, las ideas que ahí expongo les resultan obvias. Son temas tan "naturales" que cuando reflexionas no hay posibilidad de negarlos. Sin embargo, este "sentido común" no es práctica

común. Surge una pregunta obvia: ¿por qué no se practica?, ¿cuál es la trampa?, ¿qué es lo que ocurre que todo sea tan obvio intelectualmente pero tan difícil prácticamente? En esta contradicción he estado reflexionando en el último tiempo.

¿Me puedes dar un ejemplo?

La mejor metáfora que encontré para graficar esta contradicción tan humana es la dieta.

Comer bien es sinónimo de buenas prácticas para la vida sana. Obviamente la gratificación inmediata del sabor es fuerte. Disfrutar de este placer es mucho más tentador que comprometerse con la salud a largo plazo. ¡Comer conscientemente es un gran reto! Cuando estamos tranquilos, leyendo el libro de dieta, es claro que vale la pena hacerlo. Pero cuando estamos en el momento crucial, cuando estamos en la mesa, con hambre y un poco cansados, surge una conciencia poco conducente al cuidado. En ése instante escogemos la comida equivocada, escogemos algo diferente a lo que estábamos claros que debíamos escoger en un momento de mayor conciencia.

La dieta es una buena analogía de lo que pasa en el interior de las personas y las organizaciones. Se pierde en el momento la conciencia sistémica. Nos volvemos "miopes" y perseguimos la gratificación inmediata en vez del bienestar del largo plazo. Por ejemplo, es mucho más tentado acusar de "ignorante" a alguien que está en desacuerdo conmigo e intentar forzarlo a que cambie de opinión

por la fuerza (intimidándolo a los gritos quizás). Sin duda, por gran parte de nuestra historia, los genes intimidadores llevaron las de ganar. Pero hoy esta no es una buena manera de sobrevivir en la sociedad y los negocios. Hoy tenemos consciencia ética y prácticas de respeto por el otro muchísimo más efectivas. Pero nos sigue tentando la agresividad.

Es por eso que el coaching, con su habilidad para recordarle a las personas y los grupos lo que es realmente importante para ellos y ayudarlos a comprometerse con ello, se transforma en un recurso fundamental.

¿De dónde nace esta dinámica?

La trampa es darwiniana. Nace de una forma de comportamiento muy exitosa para la supervivencia que con un cambio de contexto se vuelve destructiva. Te lo explicaré con la dieta para después llevarlo al campo organizacional. En los 5,000,000 de años que tiene el hombre sobre la tierra, por 4,999,900 años la posibilidad de morir de hambre resultaba infinitamente superior a la posibilidad de morir de obesidad. En aquellos tiempos triunfaron los genes más capaces de acumular calorías.

Por millones de años los seres humanos nos fuimos desarrollando para poder sobrevivir a las hambrunas. Y los genes que produjeron una atracción frente a las comidas con altas calorías ganaron una piscina genética, y con esto tomaron prevalencia. Nuestros antepasados amantes de las comidas “bajas calorías” no fueron los que se reprodujeron a lo largo de los siglos. Es decir, nuestros antepasados que hubieran preferido comer manzana a chocolate se murieron de hambre. En cambio los que escogieron la grasa, el azúcar, las calorías, ellos sí pudieron acumular reservas en los momentos buenos, y con esto sobrevivir a las hambrunas que surgieron a lo largo de los siglos.

A partir de 100 años atrás, se erradicaron las hambrunas en la sociedad occidental. Las calorías ahora abundan. Esos mismos genes que nos vinieron tan bien, que sobrevivieron por millones de años, hoy nos amenazan con enfermedades de obesidad. Pero estemos claros que estos no son malos genes, o que la orientación no es la correcta. Más bien esa

orientación quedó mal sincronizada con el contexto actual. Cambió el escenario pero seguimos tentados por las viejas prácticas.

¿Este ejemplo cruza con el aprender y desaprender?

Exacto. Genéticamente pasan millones de años pero conceptualmente esto transcurre en una vida. Si pasamos de los genes a los memes (unidad de información que se transmite de individuo a individuo), el proceso es el mismo, pero con el tiempo comprimido. Es decir, el aprender es similar al desarrollo genético, pero en vez de ocurrir a lo largo de generaciones, ocurre continuamente en una misma vida. Y para aprender una nueva práctica, tenemos que desaprender la vieja práctica que sustituye.

¿Cómo defines “aprendizaje”?

Para mí, aprender es incorporar formas de pensamiento y acción que son adecuados para obtener ciertos resultados que antes estaban fuera del alcance. Los aprendizajes se arraigan en nuestra mente y en nuestro cuerpo, porque son útiles para alcanzar los resultados que perseguimos, porque nos dan una recompensa por utilizarlos. Ahora, puede ocurrir que la recompensa sea contraproducente, pero en el momento que los usamos este comportamiento nos da un resultado deseado. Y si cambia el contexto, y si somos inconscientes de las consecuencias, ese mismísimo comportamiento nos puede traer muchísimos problemas. Para cambiarlos el reto está en desaprender, educar a nuestra mente y a nuestro cuerpo. El cuerpo está habituado a generar acciones que por lo general le resulta fácil convertir en hábitos. El hábito es también un mecanismo evolutivo de economía mental.



¿Cuál es el rol de la voluntad en un proceso de cambio de hábitos?

El mecanismo de supervivencia y economía es que automáticamente hacemos lo que nos resulta más fácil, porque obviamente nos resulta más económico. Es como un tren que va por un riel, y cambiar de riel le resulta un esfuerzo mayor. Definitivamente es más fácil seguir por la misma línea. El gran desafío es juntar la voluntad para cambiar de carril cuando nuestra mente ve que las cosas van en la dirección equivocada, pero nuestro cuerpo está deseoso de seguir con su hábito placentero.

Esto ocurre cuando la gente lee mi libro o participa en mis seminarios. Las personas dicen, ¡mmm que bueno esto! Igual que leen un libro de dieta y dicen ¡qué excelente! Ese momento de consciencia cognitiva si no es luego aparejado con una disciplina, con una voluntad, con prácticas capaces de romper con la inercia, todo queda reducido a una buena idea que poco a poco desaparecerá.

Para mí el aprendizaje es cognitivo, emocional, físico y hasta fisiológico. En esto estoy totalmente alineado con los principios de Newfield, Maturana, Julio y Rafael, y la ontología del lenguaje. Los verdaderos cambios son biológicos. El reto es desaprender comportamientos ya arraigados para articular nuevos comportamientos en el futuro. ¡Esa es la trampa!

Podemos entender de qué se trata el golf, pero para jugar golf hacen falta años de práctica, más allá que te puedas leer muchos libros sobre golf, si no lo incorporas al cuerpo, el aprendizaje no será tal. La buena noticia es que el management y el liderazgo no son más difíciles que el golf. La mala noticia es que no son más fáciles. La mayoría de las personas buscan aprender management o liderazgo como si fueran una serie de conceptos mentales, en vez de tomarlo como un espacio de prácticas corporales.

¿Será que un sentido de trascendencia resulta fundamental para el aprendizaje, la voluntad y el cambio? ¿Cómo se articula este sentido en el ser humano?

La capacidad fundamental de la conciencia humana es trascender e integrar al conjunto de los sentidos. Los diversos sentidos (gusto, tacto, oído...) nos dan

una experiencia inmediata sobre el mundo que nos rodea. Pero esta inmediatez no alcanza a dar –valga la redundancia– sentido a nuestra existencia. La diferencia principal entre los seres humanos y los otros organismos, es que sólo el humano puede “despegarse” del presente continuo, y vivir con una experiencia de temporalidad. Los otros animales viven en un eterno “ahora”, mientras que para nosotros existe un antes, un ahora y un después.

Vivimos en un mundo significante. Las cosas no solo “son” sino que también “significan” para el ser humano. Sin un sentido en la vida nuestra existencia se reduce a la supervivencia animal.

Para mí, el noble desafío de un líder es ayudar a la gente a dar sentido a sus vidas. A enmarcar sus experiencias en un mundo de significados que los acompañen a generar sus propios destinos, y a vivir en un mundo más humano. Los líderes excepcionales son capaces de crear esa coherencia, comunicar esa coherencia y desde ahí invitar a quienes los siguen a sumarse en la co-creación de esa coherencia. Eso es lo que pasa en las buenas organizaciones.

El liderazgo genera un sentido colectivo de misión, valores, principios, formas de ser, y formas de comportarse. Así se construye una sociedad con propósitos y valores comunes, una comunidad. El valor líder no está dado por el trabajo que hace él directamente, sino que por su capacidad de multiplicar la efectividad del trabajo de todos aquellos que lo siguen.

El coaching tiene un rol esencial en la formación de líderes. El coaching no es una actividad de consultoría o asistencia psicológica, sino un espacio en donde se invita al líder a articular su propio mundo del sentido y a compartirlo con el resto de su comunidad, inspirándolos a vivir con grandeza.

¿Cuáles son las preguntas que aún no se han hecho los líderes, y que según tú deberían hacerse a la brevedad?

Para mí una pregunta fundamental es cómo un líder puede hacer más “consciente” a su organización, es decir, cómo llevar al colectivo a elegir lo que realmente es más importante, en vez de sucumbir a la tentación y hacer lo urgente, que en la inconsciencia parece importante.

El líder debe preguntarse cómo inspirar a sus seguidores, no cómo mandarlos. Hay muchos jefes mandones, pero muy pocos líderes inspiradores. La diferencia entre un líder y un jefe es la capacidad de “crear sentido”, un sentido trascendente que aliente a la gente a dar lo mejor de sí, y a alinearse en la persecución de un objetivo común. Esto es difícil porque crear sentido no es un trabajo del mismo orden que resolver un problema o tomar una decisión o dar una orden. Crear sentido es un trabajo muchísimo más delicado.

Hoy se habla mucho del conocimiento como ventaja competitiva. ¿Cuál es el valor del conocimiento en los negocios?

El mundo de empresas en el que me muevo valora muchísimo el conocimiento. Un gran número son compañías tecnológicas (Microsoft, Google, Facebook...), en estas organizaciones el conocimiento es extremadamente valioso, es una prioridad. Pero el conocimiento no sirve cuando es solo abstracto. Para mí el conocimiento se traduce en valor agregado cuando se aplica a los objetivos de las empresas. Muchas veces ocurre que se habla del conocimiento como algo abstracto, algo muy teórico, esto obviamente se aleja de la práctica y con esto se devalúa. Creo que está la tentación permanente de los científicos de vivir en sus torres de marfil, donde la teoría es clara y el mundo real no molesta. Es por eso que hace falta una gran disciplina, una gran conciencia para mantenerse enfocado en el objetivo de la organización, que es siempre producir algo en el mundo real.

¿Cómo definirías la palabra “conocimiento”?

Para mí el conocimiento es una capacidad de acción. Conocer es poder producir resultados que uno desea.

No hay nada más valiosos que el conocimiento. El conocimiento es una condición absolutamente necesaria para alcanzar cualquier objetivo, desde las cosas más pedestres hasta las más grandiosas. El conocimiento sirve como una carta de navegación, como un mapa para circular por una ciudad y desde esta claridad, llegar donde estaba planificado llegar. Lo mismo si el desafío es abordar un reto altamente complicado. Muchas veces no alcanzamos los resultados esperados porque carecemos de la información requerida.

Yo aprecio infinitamente al conocimiento, pero veo que mucha gente que lo devalúa porque tiene una mirada escindida entre la teoría y la práctica. Esta gente ve la teoría como una serie de conceptos que no llegan a aplicarse, como esfuerzos que no tienen resultado. Pero como decía el famoso sociólogo Kurt Lewin, “no hay nada más práctico que una buena teoría”, yo concuerdo totalmente con esa idea. El conocimiento debe transformarse en una teoría plenamente orientada a producir acción efectiva.

¿Cómo se hace para que los valores se transformen en conducta diaria dentro de las organizaciones?

El peligro más grande de los valores es declararlos y prometer que se implementarán, y a la hora de tomar las decisiones hacer las cosas totalmente contrarias. Definitivamente resulta una tentación el llenarse la boca con valores muy altos y vivir en la incoherencia permanente. Para mí los valores no son más que guías de acción, es la conciencia para entender el por qué los valores son razonables lo que genera la disciplina para aplicarlos consistentemente.

Hay una diferencia fundamental entre la ética y la estética, entre el bien y la virtud. El bien tiene que ver con los estándares mínimos, entre estos el respeto por el otro. Es decir, mis valores éticos son el no quitarle al otro la oportunidad de que viva su vida en libertad, en paz y con el pleno uso de su propiedad. Eso no significa que me caiga bien, que seamos amigos y que lo ayude. El tema es abstenerme de inmiscuirme inapropiadamente en su vida, no entrometerme de manera violenta o irrespetuosa. No asesinarlo, no secuestrarlo, no herirlo, no violarlo, no amenazarlo, no esclavizarlo, no robarle, no vandalizar su propiedad, no amenazarlo, no defraudarlo, etc.

Todos los seres humanos tienen el derecho de ser dejados en paz, de ser respetados en su autonomía de vida. Para mí todo lo antes planteado no son sólo cualidades deseables, sino que la base fundamental de la vida en sociedad. Esto es un estándar mínimo para convivir pacíficamente. Por encima de la ética viene la virtud, la belleza... estos son todos los valores que consideramos informalmente cualidades admirables, como la justicia, la valentía, la generosidad, el amor, la caridad, todos estos son claramente aspectos positivos, pero no tan

fundamentalmente necesarios como el mandato ético de la no-agresión.

El gran problema hoy, es que la mayoría de la gente comulga con estas ideas a nivel personal. Estoy seguro que ninguno de tus lectores cometería actos de violencia agresiva. También estoy seguro que ninguno de ellos validaría a una persona que los cometa individualmente. Pero la gran desgracia de nuestro tiempo es que creo que la mayoría de la gente en el mundo, valida inconscientemente estos actos nefastos cuando son cometidos por un estado de derecho, especialmente si es democrático. Este es un tema demasiado grande para tratar aquí, pero te comento para despertar tu curiosidad que en la Alemania Nazi no se rompió ninguna norma. Todo lo que hizo Hitler fue legal y democrático, de acuerdo a la legislación alemana.

¿Cómo hacer para para vivir los valores con disciplina?

A mí me ayuda la historia de Ulises sobreponiéndose al “canto de las sirenas”. A lo largo de la vida siempre tendremos tentaciones que nos podrán llevar a una gratificación inmediata, pero que en el largo plazo, no nos van a ayudar o nos van a colocar en una situación desgraciada. Ejemplo: salgo una noche y estoy con amigos y nos vamos de copas y yo sé que si no presto atención voy a tomar de más y a la mañana siguiente me voy a sentir pésimo. Me sentiré mal, con dolor de cabeza, resaca, lo que fuera... ¿Qué hacer entonces? Antes de salir de copas me pongo un límite así como Ulises se ató al mástil para no sucumbir al canto de las sirenas. Yo hago lo mismo, me ato al mástil de un valor ya que quiero mantener una cierta sobriedad, quiero estar consciente. No quiero hacer locuras, por lo tanto me voy a poner un límite de cuánto tomar antes de salir.

O sea que NO digo, “me tomo 4 a 5 copas y ahí veo cómo me siento”. Yo sé que una vez que empiezo con las copas ya no puedo confiar en mi criterio, ahí claramente estaré con la mente un poco alterada. Es por eso que quiero usar una regla que me ayude antes de empezar. Por ejemplo, “2 copas es mi límite. De ahí no paso no importa cuán capaz me sienta de seguir tomando sin emborracharme.” El tema de los valores en la vida y en el trabajo es igual. Antes de iniciar una actividad donde hay riesgo por el canto de las sirenas,

opto por ponerme ciertos principios y guías, verdaderos mástiles a los que me ato para así no hacer cosas de las que después pueda arrepentirme.

¿Cómo se aplica esto a la organización?

Es posible ser coherente o incoherente a nivel personal, como de igual forma, es también posible ser coherente o incoherente a nivel organizacional. El primer paso es definir lo que es coherencia. Ahí debemos preguntarnos qué queremos ser y cómo queremos ser, tanto a nivel profesional como a nivel personal.

Cuando se generan estructuras organizativas, se alinean valores. Muchas veces se piensa que esta fusión sólo debe ser de corte comercial y pensada sólo para el campo operativo y técnico. Pero en las organizaciones se van generando identidades compartidas como grupo humano, basadas en propósitos comunes y en principios del cómo nos vamos a comportar entre nosotros y con los demás. El desafío es llevar un valor, como postulado abstracto, a ser una guía de conductas prácticas. Por ejemplo, las compañías dicen, ¡Estamos comprometidos con el servicio al cliente! ¿Pero qué significa esto en la práctica? ¿Qué hace la gente, porque está comprometida con el servicio al cliente, que no haría si no lo estuviera? Son muy pocas organizaciones las que pueden responder a esta pregunta “ácida”.

Por ejemplo, un vendedor, le dice a un cliente que sí tiene el producto solicitado en stock, cuando sabe que no lo tiene. Le dice que sí al cliente sabiendo que la entrega será tardía para poder cerrar la venta. Eso le causará un perjuicio al cliente, y dañará la reputación de su compañía, pero le ayudará a cumplir con su meta de ventas. Esa acción claramente constituye una transgresión al compromiso de servicio. La cuestión es luego cómo califica el líder a ese vendedor, si lo premia por vender o lo sanciona por vulnerar el valor de servicio. Esto es casi más importante que el hecho en sí, ya que el resto de la gente tomará sus pistas para actuar de la actitud que los líderes adopten frente a la transgresión del valor.

Parece entonces que el gran desafío está en explicitar los acuerdos, las buenas prácticas, lo que se quiere y lo que no se quiere.

Eso me parece necesario pero no suficiente. Como dice el refrán, del dicho al hecho hay un trecho. Más que

explicitar hay que demostrar y responsabilizar. Yo uso un modelo de tres etapas para el diseño de una cultura: Explicar el estándar, demostrar el estándar y demandar el cumplimiento del estándar.

Explicar el estándar es, por ejemplo, decir muy claramente que dar servicio al cliente significa nunca mentir. Aunque perdamos la venta decimos la verdad, decimos este es el estándar que hemos decidido, no es sólo el servicio al cliente, sino que la traducción de lo que es el servicio al cliente a algo muy concreto.

Después viene la etapa en donde los líderes deben demostrar estas normas. Si los líderes no hacen lo que dicen, todo el mundo va a aprender o a mal aprender que en esta organización se dice una cosa y se hace otra. Una vez que tenemos el criterio definido, hay que demostrarlo y hacer que todo el mundo se haga responsable para así poder mantenerlo en el día a día.

El tercer paso es reconocer a la persona que realiza lo acordado, y retar a la que viola los acuerdos. Es absurdo castigar a una persona que por decir la verdad perdió una venta. Estos castigos, sean formales o meramente emocionales, demuestran que se dice una cosa pero se valora otra. Por otro lado, si alguien comenta una falta, se comporta de manera contraria al acuerdo, tiene que ser sancionado. De otra forma, se afirma que el acuerdo no tiene valor. Ahora, eso no quiere decir que lo vayamos a despedir enseguida, pero sí decirle que lo ocurrido representa un *faul*, como en el fútbol. Esto es una falta, no está bien, y aunque hayamos hecho la venta nos sentimos mal por haber traicionado nuestro valor. Es importante que quede claro que no nos parece correcto que un cliente sea engañado y que espere un producto que sabemos no llegará a tiempo. Es básico el dar señales concretas, hacer entender que quien se sale de los rieles se sale de la organización. Esto es el límite para trabajar con el resto de nosotros.

Algo así como “soy lo que digo”... ¿vivir en coherencia?

Tres pasos.

- a) Definir coherencia,
- b) vivir en coherencia y
- c) demandar que todos vivan en la misma coherencia.

¿Cómo ves los valores hoy en este mundo tan incierto?

Creo que hay una tremenda crisis ética, pero esto no

tiene nada que ver con la incertidumbre. Cuando te va bien todo el mundo es amigo tuyo. Los verdaderos amigos son los que se quedan contigo en las malas. En el campo de los valores es lo mismo. En las buenas es fácil ser generosos, pero la verdadera generosidad es cuando hay dificultades. Yo creo que las crisis económicas están muchísimo más relacionadas con las faltas éticas que con faltas estéticas. Para mí ése es uno de los grandes errores del mundo contemporáneo. Es un error a propósito, promovido por los criminales más terribles que existen en el mundo. Estos criminales son asesinos de masas. Son los que inician las guerras, los que llevan a los pueblos a su perdición, y esto no es porque no tengan virtud sino que porque no tienen ética.

La vulneración constante, y peor aún, justificada, al derecho a la vida, a la libertad, y a la propiedad no las veo como crisis económica, sino como una crisis ética. Las percibo como la dificultad que tenemos como sociedad para reconocer la diferencia entre el bien y el mal y condenar a los malvados por su corrupción. Ahí la mayoría está trágicamente confundida acerca de los estándares morales. Los villanos no son los empresarios, sino los políticos corruptos, y los banqueros mercantilistas.

¿Este criterio cruza con la RSE (Responsabilidad Social Empresarial)?

No soy amigo ni de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) ni de la sostenibilidad. Tengo otra perspectiva a como la gente entiende que debe funcionar el capitalismo bajo la regulación del Estado o bajo el control de ONG's. Para mí es más importante que la RSE, el respetar el derecho de la vida, la libertad y la propiedad de las personas. No cometer fraude, no mentir, no robar y por no robar, no utilizar el poder de violencia de gobiernos. Mi definición es que ir a hacer lobby para conseguir que se pongan trabas a la competencia extranjera, eso es una forma de utilizar la violencia para impedir que los consumidores no accedan a mejores condiciones de precio, calidad y servicio. Eso para mí es una irresponsabilidad social empresarial. Soy un enamorado de la libre empresa y el libre mercado. No hace falta más para crear el óptimo mecanismo de cooperación social basado en la justicia y el respeto...

La única responsabilidad social es respetar la ética y competir lealmente en el mercado. Eso alcanza para que luego haya una corriente de desarrollo económico. No hay nada más fructífero que empresarios legítimos, que no se hacen de compinches políticos, que no utilizan la violencia del Estado (o de la mafia) para hacerse de ventajas económicas. Dentro de ese contexto, para atraer a la mejor gente, la virtud es una política extraordinaria. Crear una cultura del respeto, crear una cultura del aliento a los empleados y respeto a los clientes es, en verdad, una excelente estrategia para maximizar la rentabilidad.

¿Qué relación tienes con el Coaching Ontológico?

Trabajé con Fernando Flores un año cuando estaba estudiando en Berkeley. Me habían hablado de él, en esa época estaba en el mundo de la economía matemática, una matemática bastante abstracta. En 1988 leí el libro de Fernando y estaba interesado en las ciencias cognitivas y me acordé que me habían hablado de él, luego me compré otro libro y le escribí. Le pedí conocerlo, después conocí a Julio y a Rafael. Durante un año Fernando me invitó a colaborar con él, a escribir algunos documentos y bueno, participando de cosas. Siempre quedé muy agradecido de su generosa invitación.

Creo que el coaching ontológico es una hermosa práctica para ayudar que las personas vivan más conscientemente, más felizmente. Espero que mi trabajo ayude a quienes utilizan la ontología del lenguaje como metodología de coaching personal, a aplicar sus principios al coaching organizacional. Para ello quisiera ofrecer a los coaches ontológicos nociones de management, liderazgo, equipo, organización y economía. Por ello es que estoy desarrollando programas para graduados en el Conscious Business Center de la Universidad Francisco Marroquín.

Fredy, ¿qué es lo que esperas que ocurra con quienes lean tu último libro?

A nivel general espero que se sientan orgullosas de participar del mundo de las empresas. Que vean su actividad profesional como una actividad virtuosa y ética. Me gustaría que los líderes empresarios se sientan inspirados para así poder inspirar a su gente. A nivel más profundo y espiritual me gustaría que las personas se sientan orientadas a descubrirse a sí mismas, desde una mayor profundidad espiritual, y con esto, asumir sus vidas como un espacio de diseño de valores, espacio también posible para encontrar la felicidad.

