

El resentimiento aparece como una invocación de justicia frente a la injusticia de lo sucedido... El resentimiento emerge de la impotencia y a menudo la reproduce. Una razón importante para no manifestar nuestra ira y dejar que se desarrolle el resentimiento es el considerar que nos encontramos en una posición precaria de poder... El estado de ánimo de resentimiento es extremadamente corrosivo para la convivencia social. La persona en resentimiento se ve afectada por un sufrimiento penetrante, no hay alegría, no hay felicidad verdadera y aún más importante es el hecho de que el resentimiento obstruye o restringe severamente nuestras posibilidades de acción.

Por su parte, el estado de aceptación de lo que sí tiene remedio implicaría caer en la resignación: la persona no ve el futuro como un espacio de intervención posible que le permita, a partir de las acciones que emprenda, transformar el presente. La persona resignada asume su situación como realismo fundado, con la tendencia a justificar su estado de ánimo puesto que no encuentra salidas posibles ante la situación. De caer en ese estado, los ciudadanos estarían renunciando a lo ganado como sociedad civil y entrarían en una situación de indiferencia y abulia, peligrosa para mantener la fuerza de cambio que requiere la situación actual, en la cual se mantiene la ambición de demostrar que el resultado fue diferente del anunciado. Tal estado de ambición nutre la esperanza y mantiene vivo el fermento del cambio posible.

En caso de que el esfuerzo para demostrar lo que se pretende no produzca el resultado esperado es importante reflexionar sobre las circunstancias que enmarcaron los acontecimientos previos al proceso electoral de abril. Los juicios que se formulen, algunos fundados y otros no, son esenciales para hacerse una idea de los elementos que concurrieron a que se produjeran los resultados anunciados. El hecho de tener que aceptarlos al final del camino no significa olvidar la inmensa desigualdad que existió entre las fuerzas políticas participantes en la contienda.

Los procesos históricos tienen su tiempo y los cambios de paradigma se

producen cuando llega el momento oportuno, conocido como *kairos*, término mencionado en versiones griegas del Nuevo Testamento (Marcos 1:15) que significa «el momento señalado en el propósito de Dios», el tiempo ne-

La incompetencia directiva se nutre de la incapacidad para revisar y cambiar, y se agrava por el mecanismo de la supresión: la mente no deja ver el error ni el peligro; los suprime. El final no es una explosión súbita sino una letanía de quejas, suspiros y sollozos

cesario para que la voluntad de Dios se cumpla. No hace falta ser cristiano para darse cuenta de que pocas cosas hay más poderosas que una idea o un movimiento cuando su tiempo ha llegado. Parte del proceso de pacificación interior implica aceptar que el país avanza indefectiblemente hacia su *kairos*, y cuando llegue no habrá fuerza que detenga el cambio ansiado. ■

PARÁBOLA DEL AVESTRUZ Y LA RANA

Enrique Ogliastrì

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

Según el dicho popular, «no hay peor ciego que quien no quiere ver». Esto les pasa a muchos dirigentes que distorsionan la realidad circundante, suprimen hechos que les causan angustia, toman decisiones equivocadas porque se niegan a reconocer los problemas de su organización y caen víctimas de una trampa psicológica muy común. Muchos grandes desastres de las organizaciones y países son productos de la negación a ver la realidad, de meter la cabeza bajo la arena para no ver acercarse el peligro.

Cualquier persona u organización comete equivocaciones estratégicas, o se olvida de renovarse, y así engendran un problema. Si los directivos no emprenden acciones para recobrar el rumbo, la situación se torna angustiosa y esto puede llevar a la supresión. Pero una cosa es equivocarse, o no hacer nada por desidia, y otra caer en la supresión inconsciente.

Freud estudió la supresión (o negación) como un mecanismo psicológico de defensa. Una persona que se siente muy angustiada por un problema lo suprime de manera totalmente natural e inconsciente, para no preocuparse más y estar tranquila. Cuando vuelve a acordarse del tema,

su inconsciente trabaja automáticamente para olvidarlo, para no sufrir más y poder dormir tranquila. Así la realidad angustiosa deja de existir o se transforma. Todos los seres humanos utilizamos este mecanismo de defensa,

que no es acción de mala fe. El problema surge cuando se ve una supresión patológica masiva y continuada que no deja ver la realidad.

Organizaciones muy exitosas se duermen y aferran a las viejas recetas. La autocomplacencia institucional y personal propicia una posición cómoda y pasiva al creer que las cosas se arreglarán solas. Aunque todo el mundo alrededor sabe que algo no está funcionando, esta muerte anunciada la ven todos menos los de adentro. Una causa es el enfrascamiento, como las «burbujas» que anteceden a muchas crisis. Algunos dirigentes se encapsulan en un entorno de adulación: todo está bien para ellos.

Cuentan de una rana que saltó por accidente en una olla grande llena de agua fresca. Cuando prendieron el fuego el agua empezó a entibiarse; y esto le gustó. Pasados unos minutos la olla se puso más caliente y la ranita se acomodó, se fue acostumbrando: «no voy a saltar afuera, ya pasará». Lentamente, poco a poco, la olla siguió calentándose; cuando entró en ebullición para la pobre rana ya era demasiado tarde.

Nunca falta quien da la voz de alarma pero es mal visto en la organización y a veces lo despiden; es una versión de la costumbre medieval de ahorcar al portador de malas noticias. Para salir de estas crisis es mejor traer a alguien de fuera que vea la realidad sin la cápsula institucional, que pueda romper con la inercia de las creencias optimistas.

La incompetencia directiva se nutre de esa incapacidad para revisar y cambiar, y se agrava por el mecanismo de la supresión: la mente no deja ver el error ni el peligro; los suprime. El final no es una explosión súbita sino una letanía de quejas, suspiros y sollozos. La lentitud para reaccionar es mortal en el acelerado mundo actual. ■