

## **Reuniones eficaces: el círculo hábil** por el presidente Richard Reoch

**Resumen revisado de**  
**la Academia de gobernanza Shambhala**  
**Karmê Chöling,**  
**17 de noviembre de 2008**

Una mañana temprano intenté mezclar la *prajña* rutinaria de organizar reuniones con la tradición de la visión que surge del espacio. Esto supone tener claro el objetivo de las reuniones, cómo organizarse, cómo conseguir que la gente trabaje en grupo, cómo conseguir un resultado claro y cómo empezar y terminar a la hora prevista (¡que es la base de una buena reunión!). Todo esto queda plasmado en el principio de alcanzar un acuerdo amplio que es la forma de trabajar en el Consejo del Sákyong.

En la web se encuentra la recomendación detallada que aprobó el Consejo del Sákyong. Se puede encontrar buscando “Procedimientos para tomar decisiones” (“Decision-making procedures”) en [www.shambhala.org](http://www.shambhala.org).

La fusión entre las “prácticas mejores” rutinarias y los principios de Shambhala está incorporada en el esquema que dibujé, titulado *Reuniones eficaces: el círculo hábil*. Este esquema refleja el significado convencional de las reuniones eficaces, extraído de los cursos de formación sobre “hacer eficaces las reuniones” y hay una referencia sutil a *Las seis maneras de gobernar*: “el círculo hábil”. En *Las seis maneras de gobernar* la habilidad consiste en trabajar con los demás y el símbolo es una taza de té: si se deja la taza en el plato, deja una marca o una mancha en forma de círculo [risas]. Así que esto es una invitación para comprobar que se pueden unir la visión de Shambhala y la visión de la gente corriente.

En la parte superior del esquema se encuentra esta cita fantástica de *Gobierna tu vida*<sup>1</sup>: “Gobernamos un sueño y todos compartimos el mismo sueño” en la que está incorporada la comprensión del problema y la solución. Resulta curioso que no se pueda dividir el problema en una mitad de la frase y la solución en la otra mitad: todo está unido inextricable y hermosamente. Merece ponerlo en letras de oro y colocarlo en las mesas de todos los dirigentes de Shambhala. Insisto en que somos realmente afortunados de que esto surja de ese libro.

Entonces, sabiendo que resulta más cómodo tener una base, una senda y un fruto [risas], he dividido el material en base, senda y fruto. Ya hemos escuchado a la sangyum Agness Au explicar que se puede entender el aspecto de apertura en el esquema como el principio femenino y el aspecto de precisión se puede entender como el principio masculino...

---

<sup>1</sup> Traducción: Alfonso Taboada, Mariana Orozco y Rafael Aranguren. Barcelona: *Ediciones Oniro*, 2007. ISBN 978-84-9754-260-9

## La base

Se establece la base antes de que empiece la reunión. La reacción refleja de la gente cuando dice: “tenemos un problema, vamos a reunirnos” suele ser la ruta hacia el desastre si no se establece adecuadamente la base de la reunión.

Hay tres puntos en la sección “apertura” del esquema. El primero es ***contemplar el orden del día***. En este sentido, contemplar significa pensar sobre ello. Realmente ¿qué se necesita debatir? ¿quién necesita debatirlo? La apertura consiste en que la mente sea menos claustrofóbica y que acepte las sugerencias ajenas. Hay personas que abren formalmente ese proceso de aceptar las sugerencias de los demás a base de enviar un correo-e al consejo, indicando los aspectos que hay que debatir, etc. Pero, a veces, se trata de alentar sencillamente las sugerencias de los demás, ¡incluyendo las procedentes de otras personas que no van a estar presentes ni se encuentran entre los destinatarios del correo-e! Ésa es una forma de alentar la visión partiendo del espacio.

El segundo punto consiste en que ***a menudo, hay que preparar con anticipación las cuestiones complejas, sean legales o técnicas***. Creo que eso lo sabe todo el mundo. En el Consejo del Sákyong tenemos un comité económico, tenemos también un comité de asuntos empresariales e insistimos que no llegue nada al consejo si no se ha debatido previamente con detalle y si hay una recomendación concreta de quienes realmente comprenden la complejidad de los asuntos en cuestión. Eso corresponde al respeto por la dignidad colectiva del grupo.

El tercer punto consiste en ***no sobrecargar el orden del día***: eso es muy útil. En muchas ocasiones el orden del día incluye un montón de asuntos que no se necesita debatir en un grupo grande. La experiencia del Consejo del Sákyong consiste en tener normalmente pocos puntos del orden del día y, casi siempre, los finalizamos en la sesión. Resulta mucho mejor para el *lungta* del grupo, mucho mejor que tener un cóctel fantástico de asuntos ¡de los que sólo finalizamos un tercio!. No poder finalizar todo agota la energía de todos...

Respecto a la precisión que figura en el esquema, es importante ***que el orden del día esté claro con anticipación, sabiendo exactamente cuándo se empieza y cuándo se termina***. ¡Esto es importante porque todo el mundo tiene otras cosas que hacer en la vida! Hay que saber en qué consiste la reunión, cuándo va a comenzar y cuándo va a terminar, para que puedan organizar quién se ocupa de los niños y esas cosas.

El punto siguiente sobre precisión es ***distribuir los documentos con anticipación***. Esto permite que todo el mundo lea el material antes de llegar a la reunión. Se trata de otra ofrenda por la dignidad colectiva: muchas reuniones no funcionan si la gente llega y pregunta: “¿de qué trata esto?”. Se invierte gran cantidad de tiempo explicándoles el asunto y, después, se espera que puedan dar su punto de vista inmediatamente. No resulta muy útil para nadie.

El punto siguiente sobre precisión es ***normalmente no conviene añadir otros asuntos***. En algunos sitios se añade tradicionalmente al orden del día “ruegos y preguntas”. Esto puede terminar sabotando la reunión porque permite a cualquiera proponer, de pronto, al final de la reunión: “Creo que deberíamos invitar al Sákyong”.

Si merece la pena plantear un asunto, merece la pena plantearlo con anticipación. Merece la pena pensarlo con anticipación y merece la pena debatirlo en un plazo de tiempo marcado. Eso es lo que significa la precisión y así se establece la base con dignidad y respeto.

### **La senda**

La apertura en la senda consiste, ante todo, en *alentar espacio en la mente*. Se empieza practicando shamatha. Hay quien considera suficiente tres minutos de shamatha pero recomiendo aumentar esa duración. Suele ser raro que alguien consiga una mente espaciosa al final del día con sólo tres minutos de shamatha. La base de la comunidad es invertir tiempo en este aspecto

Después *se invita a los dralas* levantando caballo de viento.

A continuación se abre un *círculo de comunicación* con un repaso breve: ¿cómo estamos? Esta mañana alguien indicó que ese repaso era “shamatha en grupo”. Así es. Es una manera de decir “aquí estoy: exhausto al final del día”, “aquí estoy, preocupado por la niñera”, “aquí estoy, he hecho todo tipo de cosas desde la última vez que nos reunimos”. Así sabemos quién está la sala y contribuye a tener en cuenta que todos estamos presentes.

El trabajo que realizamos juntos es mágico. Si vamos a alentar la intuición del espacio, hay que abrir la mente, hay que invitar a los dralas y hay que estar presente.

El esquema también recomienda: *“Comenzar practicando a la hora convenida”*. Según mi experiencia, es importante que la persona que preside la reunión sea la primera en llegar a la sala. Si la reunión tiene previsto comenzar a las ocho, la persona que preside la reunión debe comenzar a las ocho aunque sólo haya otra persona en la sala. Después de dos reuniones así ¡todo el mundo llegará a tiempo! De modo que, a las ocho, se abre el espacio en la mente, se levanta caballo de viento y se entra en materia. Puede resultar algo extraño al principio pero, después de dos reuniones, os aseguro que la sala estará llena a las ocho en punto, lista para abrir el espacio mental en grupo. ¡Veo que esto resulta nuevo para algunos! [risas].

Después de hacer esto, *se repasa brevemente el orden del día para establecer el ritmo*. Resulta útil que la gente sepa en qué consiste la reunión.

La sugerencia siguiente consiste en *establecer alguna forma de señalar el tiempo* para la reunión. Se le pide a alguien que lleve el tiempo y que indique cuándo se llega a la cuarta parte, a la mitad y a las tres cuartas partes del tiempo acordado para la reunión. Es mucho más fácil que adjudicar también esta tarea a la persona que preside la reunión. Uno de los objetivos consiste en terminar la reunión a la hora acordada así que tenemos que acordarnos del paso del tiempo ¡especialmente si trabajamos con un planteamiento enfoque espacioso para alentar la intuición!. Lo normal es que siempre se ofrezca algún voluntario.

Además, si miramos la parte del esquema dedicado a la precisión, resulta realmente útil que la presidencia o la persona que sepa más sobre el asunto presente los antecedentes de cada punto, que proporcione información útil, que destaque los aspectos claves a debatir y, si es posible, que recomiende una forma de seguir adelante. No ayuda

decir sólo: “quiero hablar de la cocina en mi centro Shambhala porque realmente tengo un problema con eso”. Resultaría útil indicar: “hemos tenido una plaga de ratas en la cocina del Centro Shambhala durante las últimas tres semanas. Hemos consultado con especialistas para exterminarlas y nos han ofrecido un presupuesto. Sin embargo algunas personas de la comunidad no quieren considerar ese exterminio porque sienten que no está de acuerdo con los votos que hemos realizado. Después de hacer otras consultas hemos encontrado especialistas budistas que pueden realizar esta tarea pero el presupuesto es más alto. Me gustaría que el consejo decidiera si es mejor pagar más a un especialista budista o pagar menos a una compañía que no sea budista. Después de muchas consultas, recomendamos que se pague el presupuesto más alto y que se contrate al especialista budista”. Así la gente comprende el punto de vista y se nos pide que tomemos una decisión al respecto.

Un punto clave para presentar algo como esto se destaca en la parte izquierda del esquema: *benevolente e intrépido*. Esto significa que *confiamos en el poder de nuestro propio caballo de viento*. No hay que ser tímido al presentar el punto del orden del día que corresponda: ser claro con los demás miembros de la reunión sobre el aspecto a tratar no es elitista ni agresivo ni autoritario. Resulta útil ayudar a comprender lo que se debate.

Resulta útil ser preciso porque, después de presentar un asunto, *se alienta abrir el espacio*, se abre espacio para el debate. *Se piden aclaraciones, preguntas, propuestas*: es realmente importante *buscar múltiples puntos de vista y ofrecer espacio a lo que no se menciona*. Quizás haya alguien diciéndose a sí mismo: “No sé si es mejor gastar menos dinero en eliminar las ratas o gastar más dinero permitiendo que las ratas vivan y vayan a infestar otro sitio. ¡Simplemente no lo sé!” Hay que permitir que la gente descansa en ese espacio que no se menciona. Al contemplar la pregunta, quién sabe lo que puede surgir ¡y eso es lo importante de lo que hacemos aquí!

*Abrir el espacio para lo que no se menciona y abrir el espacio al silencio* es increíblemente importante en nuestra tradición. A lo largo de los años he comprobado que me he vuelto más tolerante con el silencio. Me he dado cuenta que la incomodidad que experimentan otras personas con el silencio comprime mucho la intuición, así que resulta útil que la persona que preside esté un poco más cómoda que los demás con el silencio. A veces se produce cierta claustrofobia. Rabindranath Tagore indica en sus poemas cómo se anima todo el mundo después de la lluvias monzónicas, y así es.

El punto siguiente es *confiar en la conexión kármica que tenemos con el linaje y con los demás*. También resulta muy importante, especialmente cuando tratamos con múltiples puntos de vista. No hay que dar por supuesto que sólo unos, y no todos, poseen la verdad. Recuerdo cuando el rabino Kula, la reina Nur y el Sákyong participaron en los “Diálogos para el liderazgo compasivo” en Nueva York y Boston, y el rabino Kula se inclinó hacia delante y dijo: “Hay que hablar con alguien a quien uno realmente desprecie y buscar la verdad ausente en la visión personal del mundo pero que puede encontrarse en la visión de esa otra persona porque nadie es tan tonto como para equivocarse al cien por cien”. Es arrogante considerar que mantenemos un punto de vista completo. En todos los centros resulta una bendición que haya gente que parece no encajar, gente que hace preguntas extrañas, gente que se comporta de forma que nos resulta extraña: esa gente no está ahí por casualidad sino que forma parte del mándala. Cuando hablamos quizás escuchemos un jaleo distante, procedente de otro lugar del

mándala, que no resulta evidente en la sala. De lo contrario ¿uno cree que estamos en un reino fascista en el que todos piensan lo mismo?

El dirigente *investiga las diferencias ocultas*. Forma parte de una buena gestión que el dirigente tenga la responsabilidad de investigar: puede existir un punto de vista realmente importante que esté oculto bajo la superficie. Además tampoco queremos que alguien pretenda estar de acuerdo y, después, que salga por la puerta y diga a sus amigos: “¡el grupo acaba de tomar una decisión ridícula!”, eso no puede ocurrir. Una forma de evitarlo consiste en aceptar distintos puntos de vista, ser abierto y tolerante, e investigarlos y asegurarse que la mezcla es variada. Esto se relaciona con ese punto de *Las seis maneras de gobernar* donde el Sákyong indica que, si todo el mundo está de acuerdo con nosotros, nuestra atención se empañará como un espejo. En el esquema he combinado esos dos aspectos indicando “limpiar el espejo empañado”.

De este modo alentamos la intuición al invocar el espacio, distintos puntos de vista, facetas múltiples y silencio. No tiene que ser un proceso largo, igual que el bardo tampoco tiene que ser un proceso largo. De este modo se puede realizar mejor cualquier tarea en vez de ignorar la parte izquierda (apertura) de este esquema.

Luego el dirigente puede hacer algo muy útil que consiste en resumir los aspectos clave que han surgido y proponer el camino a seguir. Un punto clave es que **no buscamos la unanimidad**, no intentamos que esté de acuerdo todo el mundo. Es un aspecto esencial de esta estrategia, es un aspecto esencial del sistema de toma de decisiones en el Consejo del Sákyong y es un aspecto esencial de la doctrina de la gobernanza Shambhala. Lo que queremos hacer es impulsar que se planteen distintos puntos de vista y ver dónde conduce el debate.

### **El fruto**

En ese momento, al plantear el resumen se puede decir: “Tengo la impresión de que vamos en esta dirección. Sally, ya sé que no estás de acuerdo con esto y tengo en cuenta tu punto de vista de tal y cual manera. En vista de todo eso y de los muchos otros puntos de vista expresados, esto es lo que propongo para seguir adelante”. Sally tiene derecho a su punto de vista, no hay que pedirle que lo abandone ni que los demás lo acepten, de modo que la cuestión en este momento de la reunión no es “¿estamos todos de acuerdo sobre esto?” porque no buscamos la unanimidad, ¡eso permitiría que una sola persona lo vetase!. A cambio, la presidencia escucha atentamente todo el debate y, entonces, toma la iniciativa e indica: “Propongo seguir adelante de la forma siguiente” y plantea claramente quién hará qué, cuándo y cómo.

Esto es realmente importante en un grupo que intenta trabajar con la destrucción del ego porque se produce un equilibrio interesante entre mantener el punto de vista propio y la voluntad de unirse a los demás para que las cosas puedan avanzar hacia la etapa siguiente. No se trata de un enfoque utópico decidiendo un resultado final general sino consiguiendo el impulso suficiente para dar el siguiente paso adelante.

El fruto es lo que llamamos “**acuerdo amplio**”. Este proceso equilibra la consulta y la decisión, la deliberación y el paso adelante, mantener puntos de vista individuales y trabajar juntos.

Luego, a partir de ahí, la apertura consiste en dedicar el mérito y alegrarse, y la precisión consiste en terminar la reunión a la hora prevista. Según mi experiencia, la gente prefiere dejar algún asunto para otra reunión o una llamada telefónica. He observado que si la reunión termina diez minutos antes de lo previsto ¡no hay que recordar a la gente que se alegre! [risas].

Ahora vamos a suponer que alguien plantea algo que todo el mundo considera increíblemente importante ¡y que desbarata completamente el orden del día! Bueno, entonces hay que reconocer que algo ha surgido y se puede notar si la energía del asunto realmente exige atención o sólo es una ansiedad. Se puede comprobar fácilmente diciendo: “¿Te parece que realmente hay que debatir esto ahora o lo estás planteando para debatirlo en el futuro?” Se mira a la persona e, inmediatamente, se observa que, si se trata de la energía de un volcán, es mejor tratarlo, no tiene sentido ignorarlo como si no existiera. Puede ocurrir que, aunque no parezca encajar en el orden del día, se trate de la energía central en ese momento. Ahí entra la apertura y la confianza.

Pregunta: ¿Hay que suponer que el director o la presidencia de la reunión es neutral sobre lo que surja? ¿Es importante que los demás nos perciban como personas neutrales al trabajar con ellos para que no se considere que estamos manipulando el proceso o concediendo más tiempo a unos o a otros? Según mi experiencia, esto es así cuando las cosas van bien pero, si se plantea una cuestión espinosa, quizás no sea cierto, da igual quién esté en la presidencia. ¿Cómo se trabaja con eso?

PRR: Entiendo lo que dice sobre neutralidad pero creo que no es la mejor palabra. La persona que dirige la reunión tiene que ser muy leal con este proceso. No somos neutrales sino que nos apasiona trabajar de esta manera con apertura y precisión. Según mi experiencia, es incluso más importante trabajar de esta manera cuando las cosas son difíciles, por eso se indica en la primera de *Las seis maneras de gobernar*, “benevolente”: “Si nos sentimos acorralados por la irritación, ésta resulta abrumadora y es muy probable que reaccionemos agresivamente. Nuestra mente se convierte en un lugar muy reducido y empezamos a sentir pánico porque carecemos de espacio para maniobrar. En ese momento no tenemos que ser menos amables sino que debemos ser **más** amables”. Lo importante es que el dirigente de la comunidad confíe en la totalidad del proceso. Si seguimos esta base y esta senda, alcanzaremos un fruto. Hacemos todo lo posible para que no nos entre el pánico ni cortocircuitemos el proceso.

¡No significa que el dirigente es un autómatas sin ninguna inteligencia! Para poder resumir los puntos clave y proponer el camino a seguir, hay que saber más sobre la cuestión que el resto de los participantes. La mayoría de la gente está presente mentalmente cuando plantea su punto de vista y, después, su atención se esfuma pero hay que estar ahí, escuchando todo el tiempo lo que se menciona y lo que no se menciona para poder discernir, con inteligencia, lo que se considere el mejor paso adelante. Y si se trata de una reunión auténtica de mentes, ¡probablemente el mejor camino a seguir no será el mismo que uno pensó al empezar la reunión! Así que el dirigente tiene que ser inteligente y auténtico: uno está dirigiendo un grupo de gente. Hay que ser leal al recorrido, no a la idea preconcebida que aportan quienes asisten a la reunión. ¿Se entiende esto?

Interlocutor: Es brillante.

PRR: A veces pienso en el Vidyadhara, con diecinueve años, dirigiendo a su gente a través de los Himalayas. Obviamente sabía dónde quería ir y quería llevar consigo a la mayor cantidad de gente posible. En *Nacido en el Tíbet*<sup>2</sup> describe los errores que cometió: en un momento determinado eligió un guía y, después, el guía no regresó. Intentó pasar por otro puerto de montaña y no funcionó. Meditó durante cierto tiempo, realizó adivinaciones, mirando y buscando cómo iba a seguir avanzando en vez de decir simplemente “vamos a descender por esta senda, da igual lo que ocurra y, si alguien llega al final conmigo, será magnífico”. Ésa no es la actitud.

Pregunta: Tengo dos preguntas. Una se refiere al plazo de tiempo al comenzar una reunión y la práctica de meditación. Si se establece la duración de shamatha, por ejemplo, en quince minutos y, entonces, aparece alguien dos minutos antes de terminar ese tiempo ¿hay que seguir manteniendo el plazo de meditación acordado?

PRR: Sí. Tengo que subrayar la importancia de comenzar y terminar a tiempo. Cuando está claro que se va a hacer eso, y el responsable lo hace, entonces habrá puntualidad. Se hace con puntualidad. Cuando uno es puntual durante tres reuniones seguidas y la gente lo ve, también los demás serán puntuales. Si se hace lo que se afirma, las limaduras de hierro se pegarán al imán.

Pregunta: La otra pregunta se refiere al acuerdo amplio. No tengo clara la diferencia con el consenso. Hemos trabajado una temporada con ese sistema y ni siquiera comprendo qué es el consenso.

PRR: Bueno, en términos generales, “consenso” significa que todo el mundo está de acuerdo o, dicho de otro modo, que hay unanimidad. Si se pregunta “¿hay consenso sobre esto?” y alguien dice que no, entonces no hay consenso, lo que significa que el punto de vista de una sola persona es suficiente para decidir si se sigue adelante o no. La persona que está en desacuerdo es la que decide el paso siguiente, ésa es la base del consenso.

Éste no es el método que utilizamos aquí. El Consejo del Sákyong está compuesto expresamente por gente de distinta procedencia, distintos puntos de vista, distintos profesores, gente que tuvo al Vidyadhara como maestro, al regente como maestro, al Sákyong como maestro: gente con distinta experiencia. Sólo nos reunimos en persona una o dos veces al año y utilizamos asiduamente las conferencias telefónicas en grupo. No esperamos trabajar apoyándonos en que todo el mundo esté de acuerdo al cien por cien. Para alcanzar auténtico consenso hay que ver a la gente cara a cara y dedicarle mucho tiempo. Diría que, probablemente, es la forma de grupo más potente que se puede alcanzar pero carecemos de las condiciones que nos permitan hacer algo así, al menos en el Consejo del Sákyong y, probablemente, en la mayoría de los centros.

De modo que, a cambio, decidimos trabajar con esta noción de acuerdo amplio, ahí juega un papel la intuición del grupo y la intuición del dirigente. Es como sentir el peso de la energía en la sala. ¿Hacia dónde va esta energía? Se puede tener la impresión de que la energía va en determinada dirección para dar el primer paso adelante sobre algún asunto, cuando se llega a esa etapa, pero puede que no sea necesariamente en esa misma

---

<sup>2</sup> Traducción de Xavi Alongina. Alicante: Ediciones Dharma, 2003- ISBN 84-866-15-85-2

dirección. Pese a todo, se puede avanzar aunque no esté todo el mundo completamente de acuerdo con el resultado final: eso es realmente importante.

Vamos a volver a los exterminadores de la plaga de ratas. Puede ocurrir que se convierta en una cuestión realmente polémica y que haya gente decidida a que no se exterminen en absoluto las ratas en el centro. Otras personas pueden considerar que esto es llevar demasiado lejos el “no matarás”. No se va a alcanzar un acuerdo al respecto pero se puede ver que hay voluntad de averiguar lo que han hecho otros grupos cuando se enfrentaron al mismo dilema, así que se indica que no tenemos que llegar a una respuesta final sino que estamos dispuestos a seguir explorando el asunto. Entonces alguien insistirá que corre prisa resolverlo ¡porque es alérgico a las ratas! Eso indica que hay que acelerar las consultas: “¿está bien si lo hacemos en una semana? Fulano y Mengana nos informarán dentro de una semana, lo que significa que mantendremos una conferencia telefónica en el plazo de una semana y ahora vamos a decidir la fecha”. Ése es el paso siguiente. ¿Le ha resultado útil?

Interlocutor: Sí, creo que esto del “paso siguiente” es útil porque, caso contrario, sonaría como una regla de mayoría compasiva de algún tipo o una cosa así.

PRR: Es cierto que estamos emprendiendo tareas gigantescas en Shambhala pero la cuestión es “¿cuál es el próximo paso que nos ayudará a avanzar en esa dirección aunque ninguno sepamos cuál será el panorama final?” Creo que se puede contar con la disposición subyacente de todos para dar el paso siguiente que, creo, se relaciona con nuestra conexión dhármica profunda. Afortunadamente no nos encontramos en una situación donde la gente pueda organizar bloqueos y demás. Lo único que ocurre, como ha dicho Agness Au, es que la devoción adopta formas distintas cuando la gente trabaja en lo que le apasiona como grupo. Como señala la cita del Sákýong: “todos compartimos el mismo sueño”. Hay una voluntad tremenda con la que se puede conectar, aunque carezca de la misma forma que pensamos iba a tener cuando llegamos a la reunión con ideas fijas.

Pregunta: Me he dado cuenta que en el resumen utiliza un término que hoy no escuchamos a menudo en las reuniones, que es “presidencia”. Me he dado cuenta que, a menudo, se traduce ese término “facilitador” y, a menudo, nos preguntamos en qué consiste eso.

PRR: Vamos a ser claros: esto trata sobre liderazgo, no sobre terapia de grupo. No facilito el Consejo del Sákýong, soy el presidente y lo presido en nombre del Sákýong. Ustedes son directores de centros: tienen que dirigir. ¿Qué significa dirigir en este contexto? Significa seguir este tipo de proceso que es mucho mejor que lo que pueden ofrecer los facilitadores, da igual el salario que perciban, si puedo decirlo así. [Risas]

Interlocutor: Gracias.

PRR: ¿Ve usted aquí los matices? El Sákýong ha tratado sobre el eje vertical de la jerarquía y el eje horizontal de la participación. Las enseñanzas nos llegan a través de un eje vertical de la jerarquía. Si se construye un mándala tridimensional, es una pirámide pero, cuando se mira el mándala desde arriba, se trata de una serie de círculos como rayos. Hay un eje horizontal que lo cruza, que es la participación, por eso el Sákýong convocó el primer congreso. Siempre estaba hablando de participación en el



mándala pero no hay que confundirlo con democracia. La democracia es un sistema político basado en los votos y puede haber sistemas democráticos donde un gran porcentaje no participa.

La cuestión está en cómo encontrar el equilibrio entre esta inclinación horizontal de la participación y la verticalidad de la autoridad y la jerarquía. Pueden funcionar muy bien juntos porque la no participación de lo horizontal puede cortar la arrogancia de la verticalidad. Si no se tiene esa participación ni esa coherencia con el mando, no se producirá nada, por eso dijo el Vidyadhara: “Nunca des una orden que no se va a obedecer”. De modo que ¿cómo da una orden un dirigente hábil? A base de ser un dirigente hábil. Hay gente que piensa que presidir o dirigir consiste en imponer un punto de vista. En el comentario sobre *Las seis maneras de gobernar* el Sákýong señala que eso es lo que no hay que hacer y afirma “no confundirlo con imponer tu propio punto de vista a los demás”, ¿no?.

Al mismo tiempo la sabiduría de lo vertical corta la arrogancia de lo horizontal. Ambas energías funcionan muy bien juntas. Como dirigentes nos encontramos en esa línea divisoria, a veces un lado se mueve hacia arriba o hacia abajo, es como navegar en el mar y cabalgamos en el punto mismo de la intersección.

¡Lo hemos pasado bien! Nos queda un minuto. ¿Hay alguna pregunta más? La respuesta será muy breve.

Pregunta: Entonces ¿en el mándala se incluyen ambos?

PRR: ¡Por supuesto! Por esa razón tenemos el soberano o la corte en el centro y tenemos todo el reino irradiando hacia el exterior. En la famosa historia cuando el Sákýong me llamó para enseñarme el mándala, dijo que un dibujo del mándala sólo sirve como gráfico porque, en realidad, todos los puntos del mándala son inseparables en el tiempo y el espacio. Todo es simultáneo, está completamente unido.

Pregunta: Me pregunto cuál es su opinión sobre tener más de una presidencia, como tener a dos personas presidiendo. ¿Sólo crea complicaciones? Según mi experiencia, funciona mejor porque se siente uno más apoyado aunque, a veces, no funciona y me gustaría saber su opinión.

PRR: Creo que depende de la situación. Si el motivo de una presidencia múltiple es que la gente tiene miedo del liderazgo, entonces no la mantendría. Hay que coger el toro por los cuernos y tener a alguien dispuesto a presidir la reunión en vez de desconfiar tanto unos de otros que no toleramos a una persona dirigiendo una reunión más que una sola vez. No se avanza mucho con ese actitud. Por otro lado es maravilloso si hay más de una persona que lo puede hacer hábilmente. De hecho, sería espléndido.

Pregunta: Me pregunto si podría darme algún consejo sobre las reuniones a través de conferencias telefónicas. Realmente no he intentado hacer shamatha en una conferencia telefónica, no parece que vaya a funcionar...

PRR: No hay nada mal en decir: “vamos a hacer shamatha durante un minuto juntos en el ciberespacio”. Es perfectamente correcto, hay cierto valor en ello. No solemos hacer siempre eso en el Consejo del Sákýong pero hay un valor real en ello. Mucha gente se

limita a agarrar el teléfono y marcar, ya se sabe, y sigue ocupándose de sus asuntos. Así que implica cierto tono, aunque sea una conferencia telefónica, de recordarnos que entramos en un espacio. Resulta útil asentarse, especialmente si hay gente alborotadora en el grupo. No tenemos ese tipo de gente en el Consejo del Sákyong ¡así que en seguida entramos en materia! [risas].

Interlocutor: ¿Hay alguna otra recomendación para una conferencia telefónica que se siente diferente si la reunión fuera en persona?

PRR: Creo que los aspectos de la precisión son incluso más importantes en una conferencia telefónica porque hay mucho más espacio o, incluso, distracción. Algunos participantes en la conferencia telefónica están ocupados con su correo electrónico mientras hablan o con otras cosas de la casa. A veces, si no activan la tecla de “silencio”, se puede oír lo que pasa en la cocina o lo que sea. De modo que hay cierta cualidad de distracción y, por consiguiente, resulta útil ser más preciso especialmente comenzando y terminando a la hora prevista. Ésa es una de las cosas más compasivas que se pueden realizar: dejar claro que hay un límite porque estas reuniones son difíciles, exigen concentración mental y la gente tiene mucho que hacer en la vida.

Interlocutor: Gracias.

PRR: Creo que, en función del tiempo, hay que terminar aquí. ¡Supongo que todos notan que lo he disfrutado! Muchas gracias a todos.