



EMERGIENDO
DEL
¡CAOS!

POR **ROGELIO CARRILLO PENSO**

CON REFERENCIAS A LOS LIBROS:
LEADERSHIP AND THE NEW SCIENCE POR **MARGARET WHEATLEY**
ALICIA EN EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS POR **LEWIS CARROLL**
EN UN TRABAJO REALIZADO POR: **YANIXIA SÁNCHEZ**, U. S. B

VERSIÓN 5.12.06

ALICIA EN EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS POR YANIXIA SÁNCHEZ (ING. PRODUCCIÓN, U. S. B.)

¿Cual es la verdadera realidad?

Cuando éramos niños, muchos fueron los cuentos que sin darnos cuenta, nos permitieron de manera subconsciente prepararnos para el mundo actual, muchas de las situaciones y de las anécdotas no eran más que realidades disfrazadas de fantasía.

Actualmente nos alertamos ante la ola permanente de cambios que vive nuestro mundo, sin embargo, si hacemos memoria, de niños, por ejemplo, nos deleitábamos al sentirnos parte del fabuloso mundo descrito por Lewis Carroll, en su clásico **“Alicia en el país de la Maravillas”**.

“Alicia” es un cuento fascinante, que no sólo permite un sano entretenimiento, sino que además puede emplearse, como vía de reflexión de las actitudes que como seres humanos con frecuencia asumimos dentro del mundo real. Si prestáramos más atención a nuestra vida, nos daríamos cuenta, que no requerimos hacer el extraordinario viaje de Alicia para vivir las mismas experiencias, ya que estas



aparecen de forma cotidiana, son más reales de lo que pareciera ser.

El cuento, analizado desde un punto de vista consciente, nos entrega un contenido bastante denso, sin embargo el estar o no de acuerdo con lo expuesto anteriormente, depende de la interpretación y del enfoque que cada quien le de a dicho contenido, lo importante de esta actividad es crear la capacidad de analizar en función de las situaciones que adoptamos ante determinadas circunstancias, cuyo entendimiento nos permita corregirnos como personas y entender nuestro entorno.

El **“País de las Maravillas”** tal cual lo define Alicia, es un mundo donde *“las cosas son lo que no es y lo que es, es lo no son”*, en otras palabras el país de las maravillas no es otra cosa que un mundo signado por el caos. Esto podría resultarnos muy familiar, si relacionamos lo dicho anteriormente con nuestro entorno (sobre todo el entorno de trabajo), donde con frecuencia las cosas marchan como no debiera ser y sin embargo las aceptamos como si realmente se encontraran en su estado normal. Esta situación se aprecia en las empresas en donde nos esforzamos por hacer

correctamente las cosas equivocadas. En consecuencia, mientras mejor las hacemos —peor es.

Desde otro punto de vista, el país de las Maravillas representa un mundo que cambia constantemente, donde la adaptación al cambio surge por sí sola, porque es asumida como algo natural. En este mundo, las cosas pueden ser temporalmente irrealizables, pero no imposibles. Siempre existe el vehículo que permite la adaptación. En el cuento vemos como Alicia cambia de tamaño con frecuencia con solo comer o probar algo que eventualmente aparece en el camino. Alicia hace uso de las oportunidades que le ofrece el cambio.

Pero ¿Está Alicia realmente preparada para el cambio? Si profundizamos en su actitud podría decirse que no, ya que ella no tiene consciencia de lo que le ocurre ni del por qué de los cambios; siempre se mantiene a la deriva esperando que las circunstancias accidentalmente le den solución a sus problemas, hasta que llega al punto donde pierde su identidad *“He cambiado tantas veces que ya no se quien soy.”* En otras palabras —pierde su propósito.



Desde un principio Alicia se traza una meta errada; sigue al conejo blanco, porque piensa que se dirige a una fiesta, y sin tomar precauciones se aventura hacia lo desconocido; se deja llevar por las eventualidades del camino sin determinación propia. Es el típico caso de las personas que creen en lo que desean creer y no se detienen a analizar las situaciones, de aquellas que se trazan metas y pretenden alcanzarlas sin planes definidos, y van a la deriva esperando que el destino decida por ellas, y que el tiempo o las circunstancias accidentalmente le den solución a sus problemas.

Alicia no posee Visión, no sabe hacia donde quiere ir, ni el por qué desea estar en un determinado lugar. Esto se nos muestra con toda claridad cuando en el transcurso del cuento, Alicia se encuentra en una bifurcación del camino y al aparecer el gato Cheshire, le pregunta: “¿Qué camino tomo?” a lo que él responde: “¿A dónde deseas ir?” y Alicia le contesta: “¡No se!” a lo que el gato Cheshire le responde: “¡Entonces —no importa!”

Al respecto nos comenta William Joseph Slim que *cuando nos encontremos entre dos líneas de acción razonablemente balanceadas, escogamos la más audaz*. Pero la inteligente respuesta del gato

refleja el poder de una Visión: si no sabemos a donde queremos ir —cualquier dirección es buena.

La aventura de Alicia, nos muestra además múltiples situaciones, que son el claro reflejo de muchas de las actitudes propias del ser humano, por ejemplo:

- ❖ Cuando se le da soluciones irracionales a los problemas, partiendo del hecho de que estos no afectan a quien propone la solución. En esto es experto el **Capitán Dodo** que manda a correr a sus tripulantes para que se sequen, cuando todavía están al alcance de las olas, mientras que él se encuentra parado sobre un islote. Además da como solución quemar la casa del conejo blanco para sacar el supuesto monstruo (El **Gigante de Alicia**), bajo el supuesto que si la solución es buena para él, es buena para todos.
- ❖ Cuando a pesar de que estén en lo cierto, no aceptamos los consejos de las personas, porque no nos conviene o queremos hacernos ciegos ante una determinada situación. Este es el caso de cuando Alicia se encuentra con los gemelos **Tweedledee** y **Tweedledum**, quienes

buscan aconsejarla al sugerirle que no peque por curiosa, al referirle el cuento de las ostras, no obstante Alicia no entiende la moraleja del cuento, pensando que no le puede ocurrir lo mismo — simplemente porque no es ostra.

- ❖ Cuando no aceptamos a las personas, por su apariencia, porque no se parecen o no poseen la misma forma de pensar que nosotros. En el **Jardín las Flores** rechazan a Alicia y la expulsan porque al no ser igual a ellas —es considerada mala hierba.
- ❖ Cuando buscamos ocultar nuestros errores para no ser enjuiciados por la falta. Los **Soldados de la Reina** pretendieron pintar las rosas blancas que sembraron por error de color rojo. Cabe destacar que la Reina no admite errores, lo cual también es un comportamiento típico de muchos jefes para con sus empleados, cuando imponen una cultura de miedo que cierra las posibilidades de aprender de nuestros errores.
- ❖ Cuando no aceptamos la realidad de los sucesos. Al final del cuento, Alicia prefiere pensar que todo fue un mal sueño —a pesar de haber vivido la aventura.



Estas y otras situaciones ejemplificadas en el cuento, nos muestran la conducta de muchos seres humanos cuando se encuentran bajo una mentalidad tradicional, actitudes todas que desorientan la búsqueda de la eficiencia y la calidad, pero que rara vez se toma consciencia de ellas y se corrigen a tiempo.

Por otra parte los personajes de esta historia tienen en cierta medida similitud con algunos estilos de personalidad o formas de pensar muy comunes en nuestros días. Por ejemplo:

- ❖ **El conejo blanco:** Este personaje puede verse como el típico ejecutivo, esclavo del tiempo y de la empresa. Su vida es una carrera en donde lo que importa es el momento y no lo que se hace.
- ❖ **La Reina de Corazones,** puede verse como el jefe autoritario, que no ve más allá de sus propios caprichos, que condena a todo aquel que no este de acuerdo con sus ideas y disposiciones, que no acepta errores. Es el típico gerente incapaz de generar un ambiente de confianza, que permita que empleados y obreros se desarrollen en beneficio de ellos mismos y de la empresa.
- ❖ **El Rey de Corazones,** El ejecutivo sin autoridad que se

debate en un mar de confusiones, aquel que a pesar de tener buenas ideas, no puede llevarlas a cabo ya que requiere de constantes aprobaciones

- ❖ **El Sombrero Loco y la Liebre de Marzo:** Ejecutivos que a pesar de existir vacantes no están dispuestos a dar oportunidad a nadie (en la mesa no hay lugar) y además celebran y recompensan cosas sin mérito alguno (feliz *NO* cumpleaños).
- ❖ **El Gato Cheshire,** podría verse en algunos casos como la conciencia de Alicia (la intuición, aquello que todos tenemos dentro pero que por lo general no logramos entender ni seguir) y en otros como su subconsciente, esa parte que actúa por capricho, pero que refleja lo que somos y nuestros verdaderos deseos.

El mundo de "**Alicia en el país de las Maravillas**" es un mundo cambiante. El cambio surge por sí solo, no está bajo nuestro control; siempre existe el vehículo que permite la adaptación, siempre y cuando se aproveche la oportunidad cambiar: recordemos a Alicia cambiando de tamaño, con solo comer o probar algo que eventualmente aparece en el camino. Por otro lado este personaje nos invita a la

reflexión. Si observamos cuales eran las aptitudes de Alicia, encontraremos que ella nunca estuvo preparada para el cambio.

Este cuento, como muchos otros, revela de manera implícita enseñanzas que van más allá del simple entretenimiento. Su lectura es un vehículo que nos ayuda aprender, entre otras cosas, a asumir el cambio como algo natural, como algo que no debe sorprendernos, que por el contrario nos ayuda a prepararnos para tomar una actitud abierta cuando este se presente, a hacer uso de las circunstancias y del medio para adaptarnos mejor. Que así como en el "**País de las Maravillas**," también en este mundo las cosas pueden ser temporalmente irrealizables, pero no imposibles, con la moraleja que no podemos enfrentar el cambio tal cual como lo hiciese Alicia en su aventura, para evitar que en un futuro "*le corten la cabeza*" a nuestras ilusiones.

UN ROMANCE CON EL UNIVERSO

¿Nos hemos detenido alguna vez a analizar la fuerza de un riachuelo? ¿a pensar en su adaptabilidad? ¿a vivir la energía de su sentido de propósito? ¿qué nos enseña la naturaleza acerca de nuestras organizaciones? ¿Es todo predecible —o manejable? ¿Estamos en control de todo aquello que nos afecta? ¿Como definimos algo fuera de control? ¿Podemos definir el Caos como la ausencia de control? Margaret “Meg” Wheatley define el Caos no como un estado de desorganización, sino como *un proceso de reorganización*.

Cuando somos niños estamos abiertos a innovar, a experimentar, a probar nuevos enfoques a las cosas cotidianas o ante los nuevos descubrimientos que nos asaltan; pero entonces todavía no estamos “formados.” Con el tiempo comenzamos a programarnos y ser programados a responder de una y otra forma ante los estímulos que recibimos; a usar el sentido común —para muchos el menos común de los sentidos— y dejamos de ver las opciones que se abren a nuestros ojos y reaccionamos en una forma automática y estructurada, basada en nuestra



experiencia y nuestros paradigmas.

Volvamos a la misteriosa terquedad del riachuelo. Su único propósito es llegar a su destino aprovechando una energía barata —la gravedad. Un riachuelo es lo que Wheatley denomina “Estructuras en Proceso,” que mantienen su forma a través del tiempo sin rigideces ni estructura. Lo más asombroso del riachuelo es su impresionante habilidad para adaptarse, cambiar su configuración, crear nuevas estructuras y dejar que se muevan sus centros de poder. Las diferentes formas que adquiere en el proceso de ir de un sitio a otro emergen y desaparecen, respondiendo a las

necesidades impuestas por el entorno (geográfico) que las moldea. Tiene diferentes tipos de respuesta a los diferentes obstáculos que enfrenta —podrá abrazar una roca, o disolver un arenal, o hacerse subterráneo cuando el obstáculo es demasiado grande, o empujar consistentemente hasta vencer el obstáculo, o simplemente esperar, tomar fuerzas, desarrollar la energía suficiente cuando se siente represado para poder seguir su camino. Su foco es su Visión, la forma cómo la alcanza no es tan importante, aunque tiene que respetar los principios fundamentales que norman las leyes del universo.

¿Es esto muy diferente de nuestras organizaciones? En este trabajo trataremos de establecer una relación entre las fuerzas naturales que nos rodean y nuestros procesos personales, gerenciales y organizacionales.

Existe una disposición en los sistemas vivientes a responder con fuerza renovada a los desórdenes, no al equilibrio. El desorden ejerce un rol crítico en dar nacimiento a nuevas formas de orden, lo que se hace más evidente en la medida que dejamos de lado nuestra visión



mecanística de los sistemas, y entramos de lleno en la dinámica de los sistemas vivientes, de los sistemas sociales

Haremos un alto para volver a nuestra infancia y recordar las inolvidables experiencias de

Alicia en el País de Las Maravillas, y lo que ella nos enseña acerca de modelar y mejorar nuestra respuesta a circunstancias que pudieran eventualmente salirse de nuestro control. En un mundo donde el intelecto de la gente se transforma cada vez más en la

verdadera fortaleza competitiva de las organizaciones, nuestro objetivo más elevado ya no es *ejercer poder sobre la gente*, sino más bien *dar poder a las personas* para que nos ayuden y nos acompañen en la compleja ruta hacia el éxito.

LAS FUERZAS DEL CAMBIO

Cuentan que le preguntaron a Dios: “*Señor, ¿es verdad que la competencia se va a acabar? A lo que Dios respondió “No mientras yo viva hijo mío.”*”

Además de la competencia, otras fuerzas tradicionales del cambio incluyen las exigencias cambiantes de los clientes, el advenimiento de nuevos productos y procesos, los nuevos retos que se gestan en las organizaciones para mantenerse sólidas pero ágiles, y un mayor nivel de exigencia de los consumidores cuando comparan los productos y servicios que reciben con los de otras empresas de calidad, aumentando sus expectativas para recibir de todos la misma calidad de servicio que brindan aquellas organizaciones que han logrado optimizar sus procesos. Mientras mejores son las empresas —más se espera de ellas.

Aparecen nuevas exigencias de los mercados conocidas como las

Cuatro “C”, que nos obligan a adecuarnos: **Cambio**, **Competencia**, **Capacidad** (conocimiento y aptitudes), y **Contención** (la necesidad de consolidar y mantener lo ganado). ¿Hacia dónde nos movemos? Hacia las **Cuatro “F”**: **Focused**, **Flexibles**, **Fast**, y **Friendly**: Empresas **Focalizadas**, **Flexibles**, **Rápidas** en desarrollo de productos y servicios, en llegar al mercado primero; y **Amigables**: empresas que le hagan fácil al cliente y al consumidor trabajar con ellas, que les brinden buena atención, facturas entendibles, servicios oportunos —procesos sencillos pero ambientes retadores que propicien el crecimiento personal.

Nuevas fuerzas del cambio nos acompañan: la globalización con todo el proceso de consolidación de empresas, adquisiciones y fusiones; la tecnología de la información; las nuevas tendencias en la Gerencia y la

Teoría Organizacional, gente mucho mejor informada y con nuevas alternativas.

Pero más recientemente nos hemos visto enfrentados a nuevas fuerzas que nos obligan a adaptarnos, a cambiar. Por una parte comienza a tomar conciencia una mayor valoración del individuo para disfrutar más de su tiempo gracias a la tecnología, a distanciarnos del “*sitio de trabajo*” y ser productivos en la ubicación que mejor se adapte a nuestro estilo de trabajo y necesidades personales, en armonía con las de la empresa; a invertir más y disfrutar más de la cultura, creando estímulos que nos abren nuevas percepciones ante los mismas realidades.

Los Ejes Comerciales donde se han creado ejes norte-norte y sur-sur, pero donde se abren nuevas oportunidades para la creación de nuevos ejes de distinta configuración, los ejes norte-sur, en el cual América es



el único continente en el globo con esta configuración que se inicia en Canadá y termina en la Patagonia. El aumento de la presencia y vigencia de la mujer en el sitio de trabajo; la aparición de La Nueva Ciencia: la Física Cuántica.

En la Física Cuántica el cambio sucede en saltos que superan nuestra capacidad de predicción, retando nuestros supuestos sobre mediciones objetivas. Pero nuestra inhabilidad para predecir ocurrencias individuales al nivel cuántico no es el resultado de un desorden inherente sino de un nuevo tipo de orden que estamos comenzando a ver

Lo que algunos se han dado en llamar La Nueva Economía plantea nuevos retos y formas de entender nuestro rol en ella.

En la Antigua Economía Ud. aprendía un trabajo. La Nueva Economía es aprendizaje toda la vida. La Vieja Economía tenía que ver con nuestra seguridad; la Nueva es correr riesgos.

La Nueva Economía es *crear* puestos de trabajo; la Vieja Economía es *preservar* los puestos de trabajo. La Vieja Economía es Bienes de Capital. En la Nueva, lo que importa es el Capital Intelectual.

La Vieja Economía es acerca del Estatus Quo. La Nueva Economía abraza la velocidad,

la agilidad y el cambio. La Vieja Economía es de arriba a abajo y altamente regulada, con una tendencia de llegar a una situación de Suma-Cero: Yo Gano, tu Pierdes.

La Nueva Economía es distribuida, y en lugar de ser altamente regulada tiende a formar sociedades Público-Privadas. La Vieja Economía es Suma-Cero; la Nueva Economía es Ganar / Ganar.

Por último, la Teoría del Caos. Y los Sistemas Dinámicos que se auto organizan, como las termitas que mencionaremos a continuación.

EL PARADIGMA DEL MANDO Y CONTROL

En las llanuras africanas y también en Australia existen unas colonias de diminutas termitas que nos brindan un asombroso ejemplo de organización. Estos animalitos son los constructores de las estructuras naturales más altas en el mundo: construyen edificios que se elevan de diez a quince metros sobre la superficie de la tierra, y hasta cien metros hacia abajo. La complejidad de estas estructuras no solo radica en su altura y en la capacidad que tienen para soportar vientos huracanados, lluvias

torrenciales, inundaciones y terremotos, sino que en el interior de estas edificaciones se mantienen condiciones de baja temperatura y alta humedad controlada, que logran sin equipos mecánicos, electricidad, ni ninguna de las bondades que nos brinda la tecnología desarrollada por el hombre. Estas condiciones son necesarias para “cultivar” los hongos que permiten a las termitas digerir el alimento que extraen de la madera.

Para lograr esto, las termitas tienen una asombrosa cualidad

para reunirse, vibrar unas con otras en un baile aparentemente sin sentido; y el resultado es el que hemos mencionado.

Si pusiéramos en lenguaje gerencial la **descripción de cargos** de una termita, el resultado sería algo así:

- Deambular a su antojo
- Toparse unas con otras
- Reaccionar

¿Seríamos capaces de aceptar una descripción de cargos como esta en nuestras empresas? ¡Ni pensar! ¿verdad? Pero la



realidad es que el uso irrestricto del Mando y Control crea verdaderas camisas de fuerza e inmensos cuellos de botella que son verdaderas barreras al crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Analiza Meg Wheatley que *una organización es una colección de alternativas en la búsqueda de problemas, temas y sentimientos por airear; de soluciones buscando elementos para los que puedan ser de utilidad, de individuos con capacidad de decisión buscando como realizar su trabajo.*

Estamos hablando de una cultura organizacional donde las normas son la visión, los valores y las ideas (campos y Mapas Mentales) que crean esa cultura. Aunque esas ideas y la claridad de los valores y la visión sean importantes, ello es solo la mitad del trabajo. La otra mitad es diseminar esas ideas a lo largo y

ancho de la organización a través de un espacio que *nunca está vacío.*

La coherencia del mensaje que llena esos espacios es lo que verdaderamente norma nuestra conducta. Si el mensaje no existe, o si el mismo es incoherente porque las palabras se alejan de los hechos (la gente hace lo que el líder **hace** —no lo que el líder **dice**), tratar de gerenciar con nuestra visión como meta y nuestros valores como brocales virtuales de nuestro camino sin el tradicional uso de la autoridad y los controles que nos “aseguran” el orden nos llena de temor; nos hace sentir que tener como respaldo un software de Visión, ética y valores es algo demasiado difuso para servir como herramientas gerenciales.

Si las organizaciones fueran máquinas, el control tiene sentido. Si las organizaciones

son *estructuras en proceso*, entonces imponer control a través de una estructura permanente es un suicidio. Si creemos que actuar responsablemente significa ejercer control ocupándonos de todo, entonces no podemos esperar otra cosa que lo que ya tenemos ...una rueda de molino que quebranta todo, y nos deja sujetos a un estrés destructor.

Pasar del Control al Empowerment requiere fuertes dosis de valentía, coraje y método para crear unas condiciones organizacionales donde impere la confianza y el compromiso de los integrantes. Donde la ética norme nuestra conducta. Según “Meg” Wheatley: *“Ética es la forma como nos comportamos—cuando decidimos que pertenecemos juntos.”*

EL ATENTADO DE OKLAHOMA



(KUTV)

Cuando Timothy McVeigh realizó el atentado que destruyó el Alfred P. Murrah Federal Building en la ciudad de Oklahoma, Estados Unidos, a las 9:01 AM del 19 de abril de 1995, asesinando a 168 personas, entre ellos 19 niños; en un edificio cercano se

encontraban trabajando los empleados de menor nivel de la empresa telefónica regional. Toda la gerencia de esa organización estaba fuera de la ciudad en una convención.

En el momento de la explosión, ese grupo de personas —sin líderes visibles—



sufrieron una metamorfosis. Todos salieron a ayudar, los que tenían alguna experiencia en primeros auxilios se transformaron en enfermeros, una señora en estado se transformó en el hada protectora de un gran grupo de niños que se encontraban en la guardería del edificio dinamitado, aquellos con habilidades deportivas escalaron por los escombros para ayudar a las víctimas, y un empleado minusválido asumió la responsabilidad de hablar con

las personas atrapadas para darles ánimo mientras llegaba ayuda. Nadie los organizó, no hubo quien asignara recursos, nadie que dijera qué hacer o cómo hacerlo

Después de la tragedia se les pidió a los empleados que dieran a conocer sus experiencias. Este fue el resumen de sus comentarios:

- ❖ Todos nos organizamos como pudimos, queríamos ayudar.

- ❖ Cada quien hizo el mejor uso de sus habilidades.

- ❖ Enfrentamos la situación en la medida como se presentó.

- ❖ No había jefes que interfirieran.

- ❖ No había nada que perder — ¡la situación *ya era un desastre!*

¿Hemos creado condiciones para que esto pase en nuestras empresas cuando afloran situaciones de crisis?

EL NUEVO LIDERAZGO

En su libro **“Enlightened Leadership”** Ed Oakley nos brinda una nueva perspectiva de lo que significa el nuevo liderazgo. Lejos de visualizar al líder único, carismático, poderoso, y muy visible; Oakley nos muestra un estilo de liderazgo totalmente diferente.

El fenómeno del liderazgo ha estado típicamente asociado a un individuo y matizado por un paradigma organizacional que los equipara al presidente ejecutivo de la organización o su gerente. Esto es un error. Liderazgo es una capacidad latente en cada uno de nosotros, y ninguna organización o sistema humano será exitoso de una manera significativa a menos que el liderazgo individual de cada uno de sus

integrantes sea fomentado por los procesos del sistema.

Los verdaderos líderes comprenden esto y proveen la Visión, el apoyo, y fortalecen las relaciones personales con aquellos que los rodean, facultándolos así a experimentar y actualizar su propio liderazgo. Así que cuando hablamos de extraer lo mejor de nosotros, de lo que estamos hablando es de crear un clima que invite a la gente a dar el paso para ejercer su Rol como líderes cuando sea necesario.

Hay que alejarse del viejo paradigma donde la gente rinde pleitesía a los líderes, propio de una gerencia anticuada basada en la jerarquía y el control. De

lo que estamos hablando es de la capacidad de nuestra gente de liderizar o seguir, de acuerdo a lo que la situación exija. Que estén dispuestos a ejercer su liderazgo, pero al mismo tiempo a dar un paso atrás cuando otra persona en el equipo esté mejor capacitada en **ese** momento para ser el líder: porque tiene más conocimiento, o está mejor preparado emocionalmente para crear ese ambiente que permita extraer lo mejor de la gente.

Ahora, si bien muchos de los textos de gerencia nos dicen que lo ideal es un gerente que también sea líder, en la práctica unos y otros tienen roles algo diferentes que necesitaremos armonizar.



EL FLUIR DE LA MAREA

Quizás sea este el momento propicio para reflexionar sobre los paradigmas que motivan nuestra respuesta a los estímulos que recibimos; y las ideas y Mapas Mentales que norman nuestra cultura de gerencia y condiciona los tipos de sistemas y políticas que instituímos. Si no estamos satisfechos con los resultados que hemos estado obteniendo, o si deseamos elevarnos a nuevos niveles de excelencia, es el momento de hacer algo distinto; el momento de meditar, de reorganizarnos, de reorientarnos internamente y plantar nuevas semillas, nuevos motivos, nuevos deseos más congruentes y mejor alineados con Principios verdaderos y no imaginarios —de hacer un paréntesis en el día a día agobiante para reordenar nuestro futuro personal y organizacional.

Este es un proceso creativo, propicio para usar nuestra imaginación, en lugar de seguir viviendo de nuestros recuerdos y de nuestras costumbres, de exigirnos a nosotros mismos a oír nuestra conciencia

Enrolar las manos, las mentes y los corazones de las personas no es una tarea trivial. Crear un compromiso visible por

convencimiento propio solo se logra cuando hemos creado las condiciones adecuadas y somos prueba viviente de nuestro propio compromiso.

**VEMOS EL MUNDO NO
COMO ES ...SINO COMO
SOMOS.**

Stephen Covey

Cuando vivimos de los recuerdos nos enfocamos en el pasado. Al vivir de nuestra imaginación nos enfocamos en el futuro. Lo que hemos dejado atrás no es nada comparado con lo que tenemos dentro y frente a nosotros. Para ello es menester analizarnos, tomar conciencia, explorarnos y examinar nuestros motivos más profundos. Nuestra gestión como gerentes nunca podrá estar divorciada de lo que somos.

Quizás sea el momento propicio para tomar conciencia de nuestros errores y omisiones, para amarrarnos a nuestro potencial y no a nuestra historia, para dejar un mundo que nos permita visualizar otro, para superar nuestros miedos y sembrar la semilla que muestre que somos capaces de influenciar nuestro futuro, de construir organizaciones que puedan deslastrarse de las limitaciones y

barreras que nos han —o nos hemos— impuesto.

El Dr. David Garvin, de la Universidad de Harvard comenta que *buenas decisiones vienen de sabiduría, conocimiento y experiencia; sabiduría, conocimiento y experiencia vienen de malas decisiones.*

La nuevas decisiones vendrán cuando hayamos tomado conciencia de nuestro nuevo rol, cuando sintamos en nuestro interior la fluida energía del riachuelo y su sentido de propósito —entonces habrá llegado el momento de escribir nuestros descubrimientos en la arena, de mirar a lo lejos y dejar que la brisa de la tarde se lleve nuestras inquietudes hacia el ocaso; de tomar un pedazo de concha, acercarnos lentamente a donde llega la huella de las olas que han retrocedido después de besar la playa, inclinarnos, escribir nuestras angustias con unos cuantos trazos en la tersa y todavía húmeda superficie de la arena. Luego levantarnos, darnos vuelta y alejarnos hacia el futuro sin mirar atrás...

*...mientras la Marea viene
subiendo.*