

## El futuro y el devenir\*

*Todas las decisiones que pertenecen a la vida  
en el tiempo, al éxito, a los negocios, a la comodidad,  
giran en torno al mañana*  
MAURICE NICOLL

*Para hablar del devenir hay que llegar  
a una composición con la permanencia*  
GEORGE LEVESQUE

Toda noción de futuro pertenece al terreno de la especulación, ya que el futuro es esencialmente una abstracción acerca del tiempo, donde ubicamos generalmente lo que podría pasar, o lo que nos gustaría que pasara. Es principalmente un concepto conforme al cual nos movemos para alentar nuestra búsqueda, o en ocasiones para pretender evitar la ocurrencia de lo indeseable. Nuestra actitud cotidiana se encuentra continuamente enfrentada ante el mañana, y nos damos a la acción o a la inacción dependiendo de la manera como resolvemos el trecho entre el hoy y el mañana; sin embargo, de esta solución se desprende invariablemente una conducta.

El futuro, por otro lado, tiene la cualidad de que nunca puede ser comprobado; cuando algo ocurre en función de una expectativa, el futuro deja de serlo para convertirse en presente y, al instante, sumarse a los hechos del pasado.

Mientras lo podemos imaginar, el futuro está ahí; lo podemos escrutar, lo podemos cuestionar, lo podemos arreglar de nuevo, pero en verdad todo eso que somos capaces de hacer en relación con ese futuro, pertenece al imperio de lo virtual. El futuro es esencialmente un marco de referencia en el que nos apoyamos para establecer que, si se reúnen una serie de condiciones y de eventos en el espacio, dentro de un límite de tiempo mecánico, se crea un estado deseable. El futuro da sentido al deseo, mientras que el deseo legitima al futuro. No se puede concebir deseo sin futuro, ni viceversa.

Hacia el futuro proyectamos nuestras intenciones, allí situamos el campo de acción de nuestras decisiones; en él están basados todos los planes; en él se deposita la fe; de él se nutre la esperanza; a él dedicamos nuestras aspiraciones. El futuro es fundamentalmente lo que viene a darle sentido a la vida; sin él la vida deja de ser.

Conforme a lo anterior, llama poderosamente la atención que al futuro se le haya asociado al tiempo mecánico, al tiempo que pasa, ya que la vida no se encuentra localizada en ese tiempo y allí, ésta no puede hacer nada. La vida puede hacer mucho en su tiempo, en el tiempo orgánico.

El futuro ha venido siendo el deporte de muchas generaciones y de muchos individuos, a él se han consagrado muchos vaticinios y pronósticos. La industria de las predicciones opera como si tuviera razones para sentirse legítima, auténtica y certera. Al futuro se han consagrado muchos negocios, se han lanzado muchos sueños.

El futuro es el lugar natural del idealismo, en donde la perfección cobra sentido, es ese medio etéreo en donde parecería que no operan las leyes de la naturaleza, porque ahí se puede desafiar cualquier ley, se puede sobrepasar cualquier límite. En el futuro habita lo sobrenatural, ahí parece que se vuelve real; es una especie de lugar mágico donde muchas cosas pueden ser al mismo tiempo, donde la fantasía se manifiesta sin límites. Es ese lugar donde la inventiva personal se expande casi al infinito, y donde se gestan infinidad de ideas que dejan de serlo para materializarse. El futuro es el foro natural de la creatividad, allí, solamente allí, se puede gestar lo nuevo, lo que no ha sido antes.

El futuro se ve por la humanidad como un punto en el horizonte hacia el cual nos dirigimos, con la idea de que cuando lo alcanzamos, lo volvemos nuestro, lo asimos, lo aprehendemos, ignorando su inmutable fugacidad, esa fugacidad muy propia del presente. En realidad, el futuro no es ni puede ser un punto del horizonte hacia el que nos dirigimos, quizá puede ser un punto en nuestro horizonte imaginario de vida, horizonte imaginario de realización.

Al futuro sólo podemos tocarlo con la imaginación y, consecuentemente, la parte sensoria de nuestro ser que está facultada para eso es nuestra consciencia. Ninguna otra parte de nuestro cuerpo puede hacer contacto con el futuro. Si acaso existe un elemento de donde surge una especie de contacto, es la voluntad, esa fuerza inmaterial que nace de nuestra consciencia de ser, de nuestra inconformidad con el presente, de nuestro ímpetu vital. El futuro tiene una propiedad según la cual desaparece cuando lo aproximamos. Es un algo que muy pocas veces puede compartirse, si bien a veces es susceptible de ser construido en conjunto. En este tenor, lo que francamente se puede decir es que es posible conjugar voluntades y hacerlas converger en una meta común, para entonces materializarla. El futuro puede visitarse por todas las mentes, pero sólo una puede llegar a materializarlo.

No hemos sido educados para entender el futuro y, en el mejor de los casos, nos lo han enseñado como un punto que está más allá del presente, y bastante más lejos del pasado; sin embargo, de acuerdo con lo que hemos venido tratando en este libro, el futuro está aquí, exactamente en mi consciencia. Nos han enseñado que el futuro es un punto más allá de nosotros, hacia donde podemos llegar si se reúnen una serie de condiciones y eventos; en otros casos, es visto como un punto que, por la fuerza de nuestra aspiración, se acercará para fundirse en nosotros. No se nos ha dicho que el futuro, como tal, es una invención del hombre para servir como referencia. No se nos ha enseñado que, en el mejor de los casos, el futuro es la resultante natural de nuestra acción. Al respecto, Minkowski refiere que la acción pertenece al futuro, al devenir, que la acción es duración orientada al devenir.

Indiscutiblemente el futuro tiene una causa, o bien, desde el otro extremo, el futuro es consecuencia, es efecto. Elaborada así la noción del futuro, es indudable que éste se crea con la acción. Por tanto, la acción como tal, pertenece al dominio del futuro, es la parte de nosotros que está más cerca del efecto. ¿Puede entonces invocarse algún estado por medio del cual el futuro, con su magnificencia, colme a todos como un acto de ocurrencia sobrenatural? Si ocurre, no dejará de ser una simple coincidencia.

El futuro, para ser, necesita ser trabajado cuidadosamente, denodadamente, escrupulosamente, fervorosamente, sistemáticamente, por cada quien. El futuro se conquista “aquí y ahora”, no “allá y entonces”, lo cual se logra por medio de la acción. Estar en la acción equivale a decir ir en dirección hacia el futuro; consecuentemente, la idea de rumbo resulta crucial en el trabajo para llegar. Ser activo no basta, o como dice Minkowski: “...todos

los seres vivos actúan, pero no todos constituyen un presente”. Tomando este pensamiento encuentro lógico componer la frase para que diga “...pero no todos constituyen un presente y un futuro”. A este respecto me resulta importante elucubrar que, si hablamos de un mismo eje del tiempo, el presente en algún momento fue futuro, así como ahora ese presente no es otra cosa más que pasado. La fugacidad del presente sólo es igualada por la del futuro al hacer acto de presencia en la materialidad.

Siguiendo el hilo de este análisis, resultaría obvio que el futuro viene de “allá para acá”, y esto, como tal, nos permite entender a qué se refiere Ouspenski cuando habla de la dirección del tiempo, de la flecha del tiempo. No obstante, cabe un cuestionamiento, ¿acaso no es posible que el futuro vaya de “aquí para allá”?, sobre todo si se le mira desde el punto de su nacimiento, que es la duración. Es de aquí para allá que yo avanzo en la ejecución de mi plan, y no de allá para acá. Esta reflexión animaría la posibilidad de que se dé un cambio en el sentido ontológico del futuro, y es un cambio a ciento ochenta grados. Este cambio, más que ser un simple cambio en la orientación de un vector, puede convertirse en un cambio cualitativo en el sentido de la vida, porque parece comenzar a quedar claro que, como dice Nicoll, el futuro se hace en el ahora.

A manera de figura ilustrativa, deseo describir que avanzamos hacia el futuro construyendo, principalmente por medio de nuestras acciones, lo que bien puede verse como una serie de pequeños peldaños que llegarán a constituir una escalera por la que avanzaremos hasta encontrarnos con el estado deseado, el futuro. Esta ilustración nos sitúa ante el aserto que señala que la dirección de la duración es hacia arriba y hacia adelante. No parece haber otro camino hacia el futuro, es obligado avanzar y ascender.

En la duración, el presente no es jamás efecto del pasado: no viene después de él, como su consecuencia necesaria, sino que viene a componer con él una figura siempre única, así lo describe Bergson. A mí se me ocurre que todo esto acerca del presente y del pasado, lo podemos aplicar al binomio presente-futuro diciendo: “el futuro no es jamás efecto del presente: no viene después de él como su consecuencia necesaria, sino que el futuro viene a componer con el presente una figura siempre única”. A nuestro futuro lo componemos a partir de nuestra capacidad de cambio, de maduración y de creación, de manera que, viendo esto con sentido riguroso, mi potencial de realización de hoy es superior a mi potencial de realización de ayer, por lo que, el futuro que soy capaz de gestar hoy, tiene una cualidad diferente del que seré capaz de gestar mañana.

En griego devenir se dice génesis, que con apego a las raíces griegas quiere decir engendrar. La indistinta e insistente asociación del futuro con el devenir nos lleva a elucubrar que el futuro en sí mismo es la matriz donde se engendra todo presente, ya que éste para serlo tiene que haber sido antes futuro. Toda génesis concentra una actividad muy intensa entre materia y energía, que al concluir su ciclo culmina en la fructificación. Tal es el proceso en virtud del cual, en el futuro como matriz, fecunda la materia y la energía, en eso que al principio fue idea y después aspiración, para ser ahora realidad, en el mundo de las tres dimensiones.

Entran en juego el ímpetu vital y la voluntad así como los elementos materiales que nos rodean, en torno a una idea que ha surgido de la inconformidad con el presente. El devenir contiene a toda esa actividad entre materia y energía, librada entre etapas sucesivas, bajo la directriz de la idea portadora del estado deseado. Tomando esta última elaboración como punto de partida, hace sentido la expresión de Levesque:

...el devenir es sucesión, es la discontinuidad que separa dos atributos sucesivos, es ese vacío ininteligible entre dos estados inmóviles.

Conforme a esto, se entiende también porqué Bergson afirma que el pasado y el presente se constituyen juntos y al mismo tiempo, pues todo presente se desdobra en un elemento actual y consciente que pasa, y en otro elemento, idéntico al primero, pero virtual e inconsciente, que no pasa.

Parece legítimo afirmar que todo presente, que toda realidad percibida, proviene de una idea impulsada por la aspiración y materializada a través de la acción, lo que equivale a establecer que en la aparición de cada nueva realidad, da un ciclaje entre lo virtual, la idea; y lo real, la acción cristalizada en realidad.

Al instante de haber concluido, se abre un nuevo ciclo hacia una nueva realidad, proceso que ha de durar mientras se mantenga activa la energía del ser, la vida. Solidarios con el pensamiento de que todo lo que es presente pasa, es decir que desaparece de la realidad, para pasar a la virtualidad (a la memoria), siempre que sea posible conservar en movimiento continuo la generación de presentes, o sea la conversión de futuros en presentes, nos vemos impelidos a afirmar que el factor determinante de la ocurrencia de este fenómeno de vida es el devenir.

La desaparición y la conservación se condicionan mutuamente, y no son sino las dos caras del progreso de la duración, dice nuevamente Bergson, poniendo muy claro que el misterio de la vida se explica por una serie de ciclos que se traduce en la permanencia, y por eso dice en tono categórico que para hablar del devenir es necesario llegar a una composición con la permanencia.

Hasta ahora la humanidad ha estado aprisionada entre dos realidades extremas en torno al futuro: el futuro deseado, la expectativa, y el futuro realizado, el presente; o podría ser a la inversa, el futuro no deseado y el lastimoso presente. En estas dos instancias existe un elemento común que es la desviación entre lo que se desea y lo que se recibe, el cual habilita una variada gama de conductas que llevan a diferenciarnos, tanto por la forma de proceder, como por la capacidad para obtener el futuro deseado. En la generalidad de los casos, un estado deseado se alimenta más del sentimiento que del pensamiento, ya que de otra forma dejaría de ser deseo, para convertirse en maquinación. Tal condición nos lleva frecuentemente a formular metas personales que se salen de la realidad asequible, por lo que son más bien ilusiones. Se requiere destreza y madurez para plantear metas asequibles, se requiere total resolución y entrega para conseguirlas.

El futuro, para seguir siendo, necesita ser deseado, y este acto entraña en sí mismo vencer una diferencia de potencial, entraña cambiar el *status quo*. Ante esta elaboración habremos de aceptar que la actitud ante la diferencia de potencial desdobra en conductas de alta significación en nuestro devenir. Desde esta óptica resulta provocativo pensar que un ajuste en la actitud frente al futuro, habrá de conducir a un cambio de conducta. Pero también es tentador pensar que de este cambio de conducta puede derivarse una mejor destreza para alcanzar el estado deseado.

Fijar metas y formular desafíos, equivale a estimular la conversión de futuros en presentes. La temeridad o las actitudes retadoras pueden señalar la inclinación de la persona hacia el futuro; también puede indicar la afición por las emociones que se derivan del trance logro-no logro. Consideremos por un momento la cantidad de personas a nuestro alrededor que han transitado por la vida sin haberse formulado metas o desafíos; no sería aventurado afirmar que tales personas no han tenido la facultad de desarrollar el músculo de la voluntad y, consecuentemente, han transcurrido como almas pusilánimes. Para estas almas, el inconveniente de la realización personal reside en el hecho de que, la parte por definición

exigente del resultado de la realización, es una parte, también por definición, conformista. En el caso opuesto, nos podríamos encontrar al personaje obsesivo, enfermamente inconforme.

La inclinación hacia el progreso habremos de contemplarla como un síntoma de salud mental, en tanto que el desinterés por, o la voracidad por, pueden caer en el campo de la enfermedad. No hay nada de malo en la pasión por el futuro, tampoco hay nada de bueno en su persecución o en su rechazo. Al respecto, Bergson ha escrito:

*Lo esencial es la continuidad de progreso que prosigue indefinidamente, progreso invisible sobre el que cada organismo visible cabalga durante el breve intervalo de tiempo que le es dado vivir.*

## Fijación de metas

Al futuro se llega entonces a través de la búsqueda de metas, con toda la movilización que ello implica. En el capítulo pasado hablamos de la importancia de la inconformidad con el presente, como plataforma de despegue del ímpetu vital, tomando en cuenta que ambos factores pertenecen al ahora. Cuando este impulso se convierte en un deseo de materialización, es decir en voluntad, nos acercamos al terreno de la acción.

La fijación de metas entraña el primer ejercicio de la voluntad en pos del futuro, simboliza la primera dosis de acción al servicio de la búsqueda de progreso. Este ejercicio, proviniendo de un ser humano que es, cibernéticamente hablando, un sistema abierto, requiere de unos linderos o líneas de referencia para delimitar la amplitud y el alcance de las metas. Esto generalmente viene de la consciencia, ese lugar donde el amor propio juega un papel importante. Un desbalance en el establecimiento de las metas puede indicar que algo anda mal con el amor propio, o bien que la consciencia no se encuentra en el nivel adecuado. También puede significar que la planeación se practica irreflexivamente o bajo coacción.

Pero pueden sumarse otras causas vinculadas a la voluntad, como son una pobre implementación y una evaluación deficiente. Cualquiera que sea la causa, es fácil anticipar el efecto: desviación en el logro del objetivo. Esto podría no ser tan grave al lado de las repercusiones inherentes, como son: el stress, la ansiedad, la frustración, los quebrantos en el propio individuo y en el sistema que le rodea. Por supuesto que si el individuo de que se trata en este análisis juega el rol de un líder, los efectos son devastadores, tanto para la generación en curso como posiblemente para la que le sigue.

Por lo que se viene exponiendo, la fijación de metas tiene una repercusión en dos vías: la primera en lo que se refiere al amor propio, ubicado en el núcleo que genera la necesidad de progreso, la consciencia; la segunda, en el extremo del efecto que produce el logro o no-logro de la meta, que se traduce en un impacto al sistema circundante. La conscientización de este fenómeno, estoy seguro que puede ayudar para comenzar a ampliar la objetividad en el proceso de fijación de metas.

Cada vez que yo deseo establecer una meta para mi persona, estoy asumiendo una posición existencial ante el futuro y, en función de ella, se estará derivando una gama de conductas en que me estaré apoyando para la búsqueda de mi logro. Como principio, quiero ver al proceso de la realización personal como un conjunto de actos que se inician en la consciencia, en busca de la culminación de la obra personal; también como principio quiero ver al proceso de fijación de metas como un acto inherente e inseparable de la realización personal. Teniendo entonces como origen la consciencia, qué importante resulta el estado en que se encuentra, toda vez que la consciencia es la que determina los ejes donde se ubica la posición existencial. Llega a ser tan importante, que es capaz de definir, o no, mi inclinación vocacional, puede llegar a definir mi campo de acción, puede llegar a determinar mi

necesidad de crecimiento; y lo que es más terrible, puede llegar a predeterminar, para bien o para mal, mi propia biografía. Bergson lo explica de la siguiente manera:

*La consciencia que tenemos de nuestra propia persona, en su continuo flujo, nos introduce en el interior de una realidad, conforme a cuyo modelo debemos representarnos ante los demás.*

Ante esto no puede quedar duda de la trascendencia que tiene todo trabajo que podamos hacer con nuestra consciencia y sus manifestaciones inmediatas, en torno a nuestra proyección para la realización personal y en cuanto a la tarea de fijación de metas.

El ejercicio y desarrollo de la voluntad, la ampliación de la objetividad, el desarrollo del carácter para el buen respaldo de la implementación y el desarrollo de la disciplina para una evaluación rigurosa, objetiva y sistemática, son campos de formación que se deben atender a título personal, por el bien de la capacidad de realización.

Fortalecer la voluntad aumenta la capacidad de influencia sobre el futuro; trabajar en la fijación de metas equivale a construir futuros; planificar equivale a dar seguridad a la ocurrencia de los futuros; evaluar equivale a darle certidumbre a la ocurrencia. Una tarea confiable en la fijación de metas comienza con la identificación del campo en el que me interesa lograr un objetivo determinado y éste puede pertenecer a la esfera de lo social, de lo profesional, de lo laboral, de lo organizacional, de lo emocional, de lo económico, de lo académico, del placer, etc. Un siguiente paso es reconocer dónde estoy ahora y cuál es el trecho por recorrer. Un tercer paso consiste en la identificación de la meta, lo cual se consigue respondiendo a la pregunta: ¿Cuáles eventos deben ocurrir para afirmar que he alcanzado mi objetivo? La respuesta sensata dará material abundante para facilitar la planificación y con ello habilitar el proceso de evaluación, mientras transcurre la implementación.

En un proceso de fijación de metas es obvio que el factor tiempo juega un papel determinante, primero porque toda aspiración ocurre en un instante diferente al cual se habrá de concretar el último evento y, segundo, por el sentido de urgencia que pueda tener quien aspira a un nuevo estado.

Pretender un estado deseado supone dar por hecho que las condiciones prevalecientes en el momento en que se produce el deseo continuarán cuando menos iguales; si se prevé que puedan existir cambios, entonces es obligado delinear diferentes escenarios para distintas condiciones, que nuevamente serán de ayuda para la planeación, ya que así se puede conocer la variación que puede tener el grado de dificultad para alcanzar el estado deseado y, en consecuencia, se puede prevenir el monto de esfuerzo y de recursos para tal propósito. Por otro lado, el sentido de urgencia marcará cuál es el lapso de tiempo mecánico que el interesado está dispuesto a dejar transcurrir para que se produzcan todos los eventos que tienen que ocurrir. Este sentido de urgencia tiene su origen básicamente en el ritmo ontológico. El ritmo normalmente varía de persona a persona, dependiendo de su temperamento y de su estilo gerencial. Si una persona no tiene consciencia de su ritmo, corre el riesgo de establecer metas con límites de tiempo muy cortos, o viceversa. Un último elemento que juega un papel sumamente importante es la determinación de la gama de conductas necesarias para asegurar la conclusión de todos los eventos que acercan al objetivo. Esto es necesario comentarlo, porque hasta ahora no se ha dado a la conducta el rango de recurso estratégico. Toda meta, aparte de los recursos económicos y materiales, y del tiempo mecánico, requiere de la gama de conductas apropiadas para un logro exitoso.

Si los eventos se impulsan conforme a lo planeado y se vencen atingentemente los obstáculos no previstos durante la planificación, podemos decir que la implementación ha sido

exitosa. Esto normalmente depende del apego al plan y del compromiso con la meta, ya que es por demás evidente que si se dan desviaciones, lo más probable es que los recursos no alcancen y que el tiempo mecánico transcurra sin que se haya concluido un evento específico; adicionalmente tendrá que emplearse un mayor esfuerzo para alcanzar la normalidad. La falta de compromiso o la existencia de conductas de duda y de falta de entrega, afectarán el ritmo del avance. Parece quedar muy claro con esto que la fijación de metas requiere fundamentalmente de compromiso por parte del interesado, y que la única manera de medir el grado en que éste estuvo presente, es verificando si se produjo el estado deseado. De acuerdo con este análisis, el ingrediente principal de la implementación es el compromiso de quien está a cargo. También resulta claro que en el fenómeno de gestación de una meta hasta que se convierte en un nuevo estado comprobable, se ha dado un paso de lo virtual a lo real, desde donde se dio la idea a donde se materializó la misma. En este proceso han entrado en juego dos elementos temporales: 1) el tiempo mecánico que transcurrió mientras fueron concluyendo cada uno de los eventos del plan; 2) el tiempo orgánico que fluyó para que una idea se convirtiera en realidad. Este tiempo orgánico, conforme a lo que hemos venido escribiendo, es toda esa energía que salió de la consciencia del interesado, por su inconformidad con el presente, manifestada a través de su ímpetu y materializada por medio de su voluntad.

De todo lo descrito anteriormente alrededor de la fijación de metas, podemos concluir que los siguientes son los elementos dominantes del proceso.

#### *Elementos dominantes del proceso individual de fijación de metas*

1. *Consciencia de ser*
2. *Autopercepción*
3. *Percepción de la situación*
4. *Inconformidad con el presente*
5. *Deseo de alcanzar un nuevo estado (ímpetu)*
6. *Identificación del nuevo estado*
7. *Identificación de los eventos que conforman al nuevo estado*
8. *Establecimiento del tiempo límite*
9. *Programación de los eventos en el tiempo mecánico*
10. *Programación de los recursos en el tiempo mecánico*
11. *Identificación de las conductas necesarias*
12. *Implementación del plan*
13. *Realización del estado deseado*
14. *Evaluación periódica y final*

#### **Fijación de metas en la organización**

En una entidad conformada por múltiples intereses institucionales e individuales, el proceso de fijación de metas tiene varios foros y, en consecuencia, requiere de enfoques diferentes. En una organización de orden civil, fijar metas y proponerlas corresponde generalmente a quienes tienen la representación de los integrantes. Si se trata de una organización de orden lucrativo, son los representantes del capital quienes fijan las metas económicas y financieras, los altos directivos definen las metas estratégicas y a los directivos de niveles alto y medio toca definir las metas operativas y administrativas. En una organización gubernamental es la gente en cargos de poder quien formula las metas para someterlas a la consideración de los representantes de los ciudadanos. En cualesquiera de estos tres casos, si el dirigente máximo detenta el poder total, cabría esperar un proceso individual de fijación de metas. En tal caso, las metas comenzarán a descender en la ladera de la estructura a la manera de un requisito

de logro, que independientemente de la forma en que sea presentado, es sencillamente una imposición y, dependiendo de la cultura organizacional, puede venir acompañada de premios y castigos, incentivos, condicionamientos, etc. Las metas fijadas por la superioridad sin la concurrencia de quienes tienen la responsabilidad de generar el resultado deseado, no pueden verse más que como un acto de autocracia, del cual sólo es posible esperar sumisión y poco compromiso. Allí la gestación de los eventos depende de una supervisión estrecha sobre la ejecución de los planes, porque los encargados de llevarlos a la práctica no están definitivamente comprometidos. Los recursos de control en un ambiente así son generalmente la represión y la amenaza. Si las metas se generan como estaba estipulado en el plan podrá esperarse el premio de la supervivencia, pero difícilmente deberá esperarse reconocimiento, estímulo y aliento, porque a los ojos de los jefes, lo único extraordinario que ha sucedido es que la gente cumplió y con eso salvó el pellejo. Si el dirigente que detenta el poder goza de prestigio y reconocimiento por su solvencia y arrojo, es factible esperar una sumisión voluntaria, ante el orgullo que significa ser dirigido por un individuo tan competente. El superior, seguro de sí mismo, señalará las directrices como procede en el momento indicado y, finalmente, dirigirá la implementación hasta asegurar el resultado esperado. Después de la extenuante jornada los integrantes se sentirán satisfechos por el logro y llegarán a recibir una recompensa por sus méritos de campaña.

Si no existe un dirigente como éste a la cabeza de la organización, la propia condición obliga a que se realice un proceso de fijación de metas de tipo participativo, o descansando en las espaldas de los más aptos, e incluso hasta un proceso de tipo mecánico, apoyado en procedimientos probados durante muchos años. Si la fijación de metas se lleva conforme al primer tipo y la organización cuenta con integrantes competentes y competitivos, se podrá esperar un proceso de alto valor, consensado, con un elevado compromiso de los integrantes a cargo del proceso. Al final, los resultados se habrán logrado satisfactoriamente ante el reconocimiento del superior, resaltando el orgullo de pertenencia.

Cada integrante que participó en el proceso se siente como una parte importante del todo y el nivel de motivación es enorme. Si por el contrario, los integrantes son de dudosa competencia y competitividad, y se les confiere la responsabilidad de fijar las metas participativamente, lo más probable es que propongan metas idealizadas y, por lo tanto, inalcanzables; o bien puede suceder que se hagan planes que tratan de satisfacer a todo mundo y que en sí mismos no son asequibles. El resultado al final será un carrusel de explicaciones acerca del porqué no se alcanzaron las metas, de propósitos de enmienda, y también de reconocimiento al enorme esfuerzo, aunque el resultado no se haya obtenido. La superioridad no entiende por qué no se lograron los objetivos, sin embargo reconoce que su gente “trabajó duro”. Ante esto, se siente desarmada como para exigir cumplimiento, porque no tiene base para decir que la gente falló. En el último caso, referente a un proceso guiado por procedimientos, de manera mecánica se acopian datos de los canales apropiados, se aplican márgenes conservadores y se editan los planes para su escrupulosa implementación. Se reportan desviaciones periódicamente, se hace lo necesario para restituir la normalidad y al final todo ocurre como estaba previsto. El máximo dirigente certifica los resultados y reconoce por escrito; todo ocurre de una manera absolutamente impersonal porque, después de todo, el mérito lo tiene el procedimiento. Bajo esta modalidad, cabe la posibilidad de que las previsiones del procedimiento sean rebasadas por la realidad, y si el personal que participa opta por ser disciplinado ante el procedimiento, en vez de agregar la sabiduría necesaria de su experiencia e intelecto, lo más probable es que el plan sea perfecto conforme a la norma, pero inaplicable en la realidad. Así, cuando el máximo dirigente exige el cumplimiento, pronto lo convencen de que el plan estuvo bien hecho y que las circunstancias son las causantes de que no se haya alcanzado el objetivo. Después de esto, no es remoto que el máximo dirigente integre un comité para optimizar el procedimiento de fijación de metas.



A semejanza del proceso individual, es posible sintetizar los elementos clave del proceso organizacional, según se muestra en la siguiente tabla.

#### *Elementos dominantes del proceso organizacional de fijación de metas*

1. *Visión*
2. *Misión*
3. *Análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades, amenazas*
4. *Inconformidad con el nivel actual de efectividad*
5. *Deseo de alcanzar un nuevo estado (ímpetu organizacional)*
6. *Identificación del nuevo estado para la Organización*
7. *Identificación de los eventos que conforman al nuevo estado*
8. *Establecimiento de tiempos límite*
9. *Programación de los eventos en el tiempo mecánico*
10. *Programación de los recursos en el tiempo mecánico*
11. *Identificación de las estrategias necesarias*
12. *Implementación del plan*
13. *Realización del estado deseado*
14. *Evaluación periódica y final*

#### **La necesidad de una arquitectura social en la organización**

Sobre el tópico de fijación de metas que venimos analizando, cada quien realice su propio análisis acerca de las experiencias educativas a las que se ha expuesto para el desarrollo de la consciencia. Es muy probable que en el común denominador de los lectores de este libro, exista una exposición muy limitada y además superficial, sobre todo por el carácter moral que se le ha dado a la consciencia.

Hasta me atrevo a afirmar categóricamente que en el campo de las facultades inherentes de la consciencia, como el amor propio, la inconformidad, el ímpetu y la voluntad, hemos recibido educación y entrenamiento casual. Ante este panorama no es de extrañar la dificultad para encontrar personas comprometidas con su obra; más bien, encontramos por lo general personas que no tienen una idea de su obra, ni de su misión en la vida.

Por sólo un momento imagínense a los integrantes de una organización burocrática típica que se ajustan a este patrón de vida, y con este escenario sugerido. Ahora imaginen a los líderes de esta organización pidiéndoles que se involucren y se comprometan con las metas de la institución. Seguro que la respuesta es contundentemente negativa; lo es porque queda de manifiesto que en el mundo actual, inventado por la modernidad, se ha conseguido mediatizar a la gente para que aprenda a pertenecer al sistema, adoptando normas de conducta que se ajustan al deber ser, y mantienen bien sepultado y asegurado el ser. Así, la gente, por lo regular, trabaja por necesidad y no por el placer de ser. Qué fácil resulta entender así, que si la gente difícilmente está comprometida con su proyecto de vida, menos habrá de estarlo con un trabajo que probablemente no es de su agrado.

Entrenar personal en una organización para que adquiera motivación y desarrolle compromiso, sin aludir a la consciencia, es seguramente la más grande de las inmoralidades. Podemos establecer semejante juicio acerca de los esfuerzos para planificar la carrera de los integrantes de la organización, cuando no se toma en cuenta a los interesados. La administración de recursos humanos desde hace mucho tiempo que está deshumanizada.

En el otro extremo sabemos que afortunadamente existe mucha gente que vive su trabajo apasionadamente, y ve a su obra en él. Pero lo que sigue siendo una constante, en

cualesquiera de los casos aludidos, es que sólo una pequeñísima minoría alinea el trabajo con su proyecto de vida. De aquí se puede demostrar que, si el proyecto de vida promueve a una posición existencial X, y el trabajo lo hace a una posición existencial Y, la integración persona-puesto seguramente será artificial o, en el mejor de los casos, tangencial.

El Liderazgo para el Futuro propone la humanización de la organización impulsando el proceso de realización personal como punto de partida, de manera que se puedan crear las condiciones para que la propia organización sea el foro en el que la posición existencial de sus integrantes conduzca a la satisfacción del todo.

Este enfoque tiene mucho de idealismo, no se puede negar; sin embargo, los signos de deterioro existentes en el sistema político, económico y social del planeta, están indicando la necesidad de hacer un cambio a fondo, no a la manera de la reingeniería de Hammer, que tiene un alto costo social derivado de la rotación de personal inducida, sino a la manera de una arquitectura social de la organización. En ella, las organizaciones se ajustan al hombre y no a la inversa, dejando a salvo, desde luego, el cometido económico del todo.

Es indispensable reconocer que en la organización de hoy no se ha podido resolver el problema toral que nació con la revolución industrial, el cambio de sociología, ese cambio en razón del cual la mayoría de la población económicamente activa pasó de ser auto-empleada a ser empleada, dejó de ser dueña de su fuente de trabajo y se fue a buscar “progreso” a los nuevos y promisorios centros industriales, comerciales y burocráticos. En esa búsqueda ha pasado mucho tiempo, sin que la gente haya conseguido una satisfacción cabal en el trabajo. Se han aplicado diferentes enfoques gerenciales para estimular la productividad, al tiempo que se ha impulsado la satisfacción en el trabajo, pero hasta ahora no se ha logrado un éxito digno de mención. La única propuesta seria y profunda que llega a la raíz del problema la hizo Peter F. Drucker, quien al señalar que la gente destina cerca de tres cuartas partes de su vida consciente al trabajo, cae frecuentemente en la enajenación; él propuso que se crearan las condiciones para que el personal encontrara su realización personal a través del logro de las metas de su organización. Con esta propuesta quería romper la desequilibrada relación patrón-trabajador, mediante una fórmula que ayudara a nivelar el grado de satisfacción de los trabajadores y de los dueños. El manejo inadecuado de la tesis y una implementación burocrática, cargada de preceptos y de reglas, casi elimina de la historia organizacional moderna a la Administración por Objetivos. Hoy en día la mayoría de la gente empleada sigue trabajando mecánicamente para cumplir con una serie de deberes y rutinas, sin saber las más de las veces cuál es la trascendencia de su contribución. Ciertamente existen muchos líderes a sueldo, los gerentes, que trabajan como dueños sin serlo, entre quienes también es cada vez mayor el número de casos de enajenación y desmotivación que redundan en una alta rotación por insatisfacción personal. El modelo corriente está agotado y se requiere un cambio de raíz. El Liderazgo para el Futuro puede ser un recurso valioso para impulsarlo.

## Los campos de la realización personal

¿Qué cosas debo haber logrado para afirmar que me he acercado a la consumación de mi obra? La respuesta tiene que ser absolutamente personal. Poder darla sin titubeos entraña un amplio conocimiento de uno mismo y también de una percepción objetiva sobre la contribución relativa que es posible hacer. Entraña, sin lugar a dudas, estar perfectamente plantado en la realidad del presente, tanto en relación con uno mismo, como al ámbito de influencia. Requiere saber qué es lo que a cada quien le basta, porque cuando se alcanza la vastedad, cesa la búsqueda. Implica saber la profundidad de alcance que se pretende con la obra personal. Demanda conocer lo que cada quien está dispuesto a dar, a cambio de la consumación de la obra. La determinación del campo de realización personal exige mucho

trabajo con uno mismo. No conozco otro camino que el del cuestionamiento personal, a través de la reflexión y el cuestionamiento a través de la retroalimentación que se puede recoger a partir de los impactos que he dejado durante mi recorrido. Es el camino de la ampliación de la consciencia, sin el recurso de la defensa del ego; es el camino del encuentro con uno mismo, cara a cara, para poder preguntar ¿qué espero de mí?

Cuando el proceso de cuestionamiento comienza, las primeras respuestas vienen cargadas de prejuicios y de influencias extrañas que han quedado grabadas en la autoimagen adquirida por buena compra, o que he aceptado porque me la han endosado, debido a mi debilidad de carácter. No siempre el que habla por mí es el yo que creo que soy, porque ése que habla, bien puede ser el personaje que ha sido educado en el mundo del deber ser, y mantiene sepultado al verdadero ser, sin que yo tenga consciencia de ello. Pregúntese tan solo ¿cuánto de mis hábitos, de mis costumbres, de mis actitudes, de mis respuestas, provienen de una programación social, ocurrida durante una fase pasiva de mi devenir, y que quedó impresa en mi consciencia sin mi participación? Probablemente no lo sepa; Bergson ha escrito al respecto:

*Lo que ordinariamente se llama un hecho no es la realidad tal como parecería a una intuición inmediata, sino una adaptación de lo real a los intereses de la práctica y a las exigencias de la vida social.*

Pregúntese también ¿cuántas de mis respuestas y explicaciones provienen de esa percepción virtual que tengo de la realidad, sin percatarme de ello, pero que me tienen sumido en un mar de defensas, porque no soy capaz de ver la realidad como es? En el diálogo con uno mismo, resulta pues indispensable dar autenticidad a la personalidad del interlocutor.

Las prácticas orientales favorecen la meditación como un camino seguro para el diálogo interno. En lo personal, no tengo preparación en ese campo, en cambio, me considero experimentado en el campo de la reflexión, que es por otro lado, el método que propongo para este efecto.

Antes de iniciar el diálogo es preciso que el interesado se responda honestamente si a la edad que tiene está conforme consigo mismo y con su obra. Si la respuesta es afirmativa, carece de sentido invertir tiempo en esto. Si es negativa, se requiere crear el espacio y el tiempo adecuados para el encuentro; mejor si ocurre lejos de la ciudad de origen, en un lugar tranquilo y placentero. También requiere como en cualquier entrevista importante de nuestra vida, conocer la orden del día para poder determinar en cuáles campos es necesario prepararse para el encuentro, porque no debe dejar de considerar que su interlocutor es un personaje astuto, difícil y esquivo, capaz de hacerle sentir que ha llegado a las respuestas que busca, sin que esto realmente haya ocurrido. Se requiere un tiempo ilimitado, para escapar a cualquier forma de coacción o fuga que pueda frustrar el encuentro, y requiere de una lectura como ésta, que ha sido formulada deliberadamente para este propósito.

El mejor recurso personal para la preparación es el sentido común, que es capaz de guiarnos a través de una línea de investigación que por sí sola va abriendo el cauce; no obstante, con frecuencia es una buena ayuda apoyarse en cuestionarios diseñados para romper el hielo y dar impulso al proceso. A continuación se ofrece un cuestionario que puede inducir el proceso de reflexión para preparar el diálogo interno. A fin de optimizar su formación, es necesario que al abordar las preguntas las responda todas de una vez, en vez de simplemente leerlas, para lo cual será útil apoyarse en hojas de papel o en una computadora personal.

### *Cuestionario de apertura a la reflexión*

1. *Considerando todas las actividades en que me encuentro involucrado ahora, ¿qué es lo que más me satisface?*
2. *Considerando todas las actividades en que me encuentro involucrado ahora, ¿qué es lo que más me incomoda?*
3. *Tomando como referencia los últimos cinco años de mi vida, ¿cuál es el logro que más se parece a lo que podría contener mi obra?*
4. *Tomando como referencia los últimos cinco años de mi vida, ¿cuál es el fracaso más sentido que me hizo buscar un nuevo campo de acción?*
5. *¿Haciendo qué cosas, he generado la mayor cantidad de ingresos, medidos por unidad de tiempo?*
6. *¿Haciendo qué cosas, he obtenido los ingresos que me han dado la mayor satisfacción?*
7. *¿Hace cuánto tiempo tuve gran satisfacción aplicando los conocimientos adquiridos?*
8. *¿Cuál rasgo de mi comportamiento ha motivado más elogios?*
9. *¿Cuál rasgo de mi comportamiento ha motivado más críticas?*
10. *¿Cuál rasgo positivo de mi comportamiento reconozco con mayor facilidad?*
11. *¿Cuál rasgo positivo de mi comportamiento reconozco con mayor dificultad?*
12. *¿Cuál rasgo negativo de mi comportamiento reconozco con mayor facilidad?*
13. *¿Cuál rasgo negativo de mi comportamiento reconozco con mayor dificultad?*
14. *¿Cuál rasgo positivo de mi comportamiento no reconozco a pesar de contar con algunas evidencias?*
15. *¿Cuál es el rasgo negativo de mi comportamiento que no reconozco a pesar de contar con algunas evidencias?*
16. *¿Qué fue lo que me hizo perder la oportunidad de mi vida?*
17. *¿Qué fue lo que me hizo ganar la oportunidad de mi vida?*
18. *¿Qué es lo que más rechazo de mi manera de ser?*
19. *¿Qué es lo que más me entusiasma de mi manera de ser?*
20. *¿Qué es lo que más valoro de mi pareja?*
21. *¿Qué es lo que más rechazo de mi pareja?*
22. *¿Qué es lo que más admiro de mi padre?*
23. *¿Qué es lo que más rechazo de mi padre?*
25. *¿Qué es lo que más admiro de mi madre?*
26. *¿Qué es lo que más rechazo de mi madre?*
27. *¿Qué es lo que más admiro de mis hijos?*
28. *¿Qué es lo que más rechazo de mis hijos?*
29. *¿Qué es lo que más admiro de mi mejor amigo?*
30. *¿Qué es lo que más rechazo de mi mejor amigo?*

31. *¿Qué es lo que más trabajo me ha costado en la vida?*
32. *¿Qué es lo que menos trabajo me ha costado en la vida?*
33. *¿Cuál es mi lectura favorita y por qué?*
34. *¿Cuál es mi música favorita y por qué?*
35. *¿Quién es mi escritor favorito y por qué?*
36. *¿Quién es mi compositor favorito y por qué?*
37. *¿Qué es lo que más temo y por qué?*
38. *¿Qué es lo que afronto con más bravura y por qué?*
39. *¿Estoy listo para renunciar ahora a mi quehacer principal?*
40. *¿Estoy listo para la muerte?*

Cada respuesta a este cuestionario requiere reflexión honesta y profunda, y si bien contiene en sí misma información muy valiosa, no contiene toda la información necesaria para elaborar una conclusión amplia acerca del yo percibido por mi persona. Para elaborar una conclusión así, en este primer paso de reflexión cuyo objetivo es ayudar a la ampliación de la consciencia, es útil ensayar una liga entre respuestas de diferentes preguntas para tratar de encontrar algunos puntos de conexión y algunas tendencias. Ayuda mucho si el lector arma un cuadro de conclusiones que contenga: 1) las principales virtudes y sus posibles orígenes; 2) los principales defectos y sus posibles orígenes; 3) un párrafo descriptivo de sí mismo, elaborado como si se estuviera refiriendo a otra persona. Una vez que termine, léalo con detenimiento y reflexione acerca de su futuro; después de hacerlo, seguramente tendrá una mejor visión acerca de sí mismo y del ámbito inmediato que le rodea, así estará listo para otro cuestionario de mayor complejidad.

Al igual que en el cuestionario anterior, cada respuesta tiene un valor particular, el cual se ve ampliado cuando se comparan y conjugan las respuestas para producir cruces y tendencias. Hágalo y escriba sus conclusiones; entonces estará listo para dar un paso más profundo hacia el campo de la realización personal, para descubrir cuáles son sus áreas de realización.

No deja de ser difícil estipular cuándo y cómo una persona alcanza la realización, sin embargo acudiendo al sentido común podríamos generar algunos criterios que ayuden a marcar algunas líneas de referencia para sortear el problema. Por ejemplo, si una persona descubre con oportunidad su vocación y decide dedicarle toda su energía disponible, seguramente habrá dado un paso en el camino de su realización. Si además de dedicarse en cuerpo y alma a esa actividad, la disfruta al extremo de apartarse de parámetros convencionales, como por ejemplo, de horarios y días de labor, del nivel de ingresos económicos, de patrones de reconocimiento, de formalidades, etc., podemos afirmar que ha dado otro paso. Si como complemento la persona, aparte de disfrutar la esencia de su vocación, tiene la oportunidad de sacar su obra del tiempo, es decir, desvincularla de su propia vida física para conseguir que su obra viva por sí sola, habrá ligado un paso más. Y si aparte de todo lo anterior, la persona logra colmar las necesidades dictadas por su particular manera de ser, habrá alcanzado su contentura. Es decir, algunos disfrutan las comodidades en medio de la austeridad, otros prefieren un confort voluptuoso, otros más, el lujo. Hay quienes se deleitan ampliando sus conocimientos; otros más cultivando sus destrezas; otros disfrutan alcanzando reconocimiento como líderes de opinión; otros el poder; o también la riqueza; los viajes; el anonimato; etc. Pero lo que es común para todos, ya se trate de técnicos, científicos, profesionistas, artistas, artesanos, profesores, administradores, auxiliares,

obreros, campesinos, deportistas, políticos, sacerdotes, es la aspiración de progreso en el terreno de la calidad de vida.

### *Cuestionario de reflexión*

1. *¿Por qué llegué a lo que soy?*
2. *¿En qué me ayudó mi voluntad?*
3. *¿En qué me impulsaron las circunstancias?*
4. *¿Por qué llegué aquí?*
5. *¿Por qué debo irme?*
6. *¿Por qué debo dejar de ser lo que soy?*
7. *¿A qué me resisto?*
8. *¿Por qué evado el futuro?*
9. *¿Por qué me disculpo?*
10. *¿Dónde está mi gran oportunidad?*
11. *¿De qué estoy tratando de escapar?*
12. *¿Qué estoy buscando?*
13. *¿Qué es lo que todavía no tengo?*
14. *¿Qué es lo que debo abandonar?*
15. *¿Qué sobra en mi amor propio?*
16. *¿Qué falta en mi amor propio?*
17. *¿Por qué me tardeo en implementar mis ideas?*
18. *¿Por qué no tomo las decisiones?*
19. *¿Por qué pospongo mis obligaciones?*
20. *¿Por qué me niego?*
21. *¿Por qué me entrego?*
22. *¿Trabajo donde quiero?*
23. *¿Trabajo donde puedo?*
24. *¿Vivo donde quiero?*
25. *¿Vivo donde puedo?*
26. *¿Gano lo que quiero?*
27. *¿Gano lo que puedo?*
28. *¿Logro lo que puedo?*
29. *¿Logro lo que quiero?*
30. *¿Qué ha cambiado desde que llegué?*
31. *¿Qué cambiará si me voy?*
32. *¿Cuál es mi contribución?*
33. *¿A quién le afecta si no estoy?*
34. *¿Necesito hoy lo mismo que ayer?*
35. *¿Qué necesito hoy, que no necesitaba ayer?*
36. *¿Tengo lo que me basta?*
37. *¿Me alcanza el tiempo?*

38. *¿Qué necesito de mí?*
39. *¿Qué quiero darme?*
40. *¿Qué no puedo darme?*
41. *¿Cuánto puedo esperar?*
42. *¿Cuándo quiero empezar?*
43. *¿A qué otorgo el mayor valor en la vida?*
44. *¿Qué es lo que me da valor?*
45. *¿Cuál valor rechazo más?*
46. *¿Cuál defecto quiero superar?*
47. *¿Cuál defecto tengo que superar?*
48. *¿Qué hago por desarrollar mi voluntad?*
49. *¿Qué hago por la sensualidad?*
50. *¿Qué hago por el amor?*
51. *¿Qué hago por mi país?*

A la calidad de vida la podemos acotar tomando en consideración a lo esencial en la vida del ser humano: alimentación, atmósfera, vivienda, vestido, afecto, educación, trabajo, ocio, salud, ahorro, oportunidades de desarrollo, participación, libertad de pensamiento, libertad de expresión, libertad de credo, diversión y placer.

Hemos volcado ya un buen grupo de criterios para facilitar la respuesta a la pregunta original: *¿Qué cosas debo haber logrado para afirmar que he alcanzado mi realización personal?* Se puede apreciar fácilmente que esta pregunta admite infinidad de respuestas en función de la diversidad de expectativas de los individuos. Es por ello que pensamos que será útil contar con un sistema de pensamiento y análisis para ayudar a que cada persona logre plasmar en unas cuantas ideas, cuáles son las áreas donde puede comprobar que ha alcanzado un estado deseado para su realización personal. A continuación se presentan las bases para este sistema de pensamiento.

## Áreas de realización

Áreas de Realización las defino como los estados deseados por una persona en su proceso de realización personal. Por su naturaleza, estos estados deseados son puntos terminales o culminantes de la búsqueda en un campo específico, y como tales, lo más lógico es que se expresen en términos de resultados, asimismo que su ocurrencia pueda verificarse con hechos.

En orden de importancia, resulta necesario identificar perfectamente el campo de realización personal, es decir la materia de mi vocación y la forma en que me estaré entregando a ella. Vocación y forma son elementos esenciales en la identificación del campo de realización. A la vocación la podemos delimitar en términos de las áreas de la actividad humana que se señalan en la figura 1.

Es evidente que al trabajo se le ha dado el carácter de una condición *sine-qua-non* como camino de la realización personal, y esto es así, más que nada, por la adopción de la fórmula física del trabajo que establece que toda fuerza aplicada en una distancia genera un trabajo; en correspondencia con esta definición clásica, podemos decir que todo esfuerzo del hombre aplicado en el espacio produce un trabajo. Se estipula de manera automática que el autor no cree en la realización personal a través del ocio, o dicho de otra manera, en realización sin trabajo. En un extremo podríamos considerar el caso del desarrollo espiritual, en donde no

existe duda de que la realización personal ocurre en el interior, de manera silenciosa y, al menos en apariencia, no hay trabajo visible al exterior. No obstante, este caso debe considerarse dentro de las categorías de actividades que se refieren al trabajo con sentimientos.



Del primero al cuarto nivel de actividad humana se logra advertir un aumento gradual en la complejidad. Esto nos indica que el ser humano, en línea con su vocación de progreso, habrá de tender a avanzar del primero al cuarto nivel. La forma en que cada persona da impulso a su vocación está conectada con la capacidad de expresión, la cual está representada por uno de los mejores atributos de la persona en su relación con el mundo que le rodea. Así, por ejemplo, una persona puede tener una notable capacidad de oratoria; o bien puede



destacarse en relaciones humanas; en otro caso sus facultades destacan en el terreno de la administración; en un ejemplo más, la persona destaca en el campo de la negociación, etc.

A manera de ejemplo, en el terreno del trabajo con ideas y datos, tomemos el caso de una persona que encuentra soluciones en las ideas desarrolladas por otros y decide ofrecer sus servicios de implementación de soluciones a través de esas ideas, como puede ser el caso de un asesor técnico, cuya capacidad de expresión es la aplicación de ideas. Por lo tanto, el éxito de la persona en esta actividad dependerá de la destreza para usar las ideas y para comunicar las soluciones. Un área de realización asociada a esta actividad puede ser: Nivel de Competencia en el campo de especialidad, y podrá medirse en términos de porcentaje de casos resueltos. Otra área de realización en esta actividad puede ser el Liderazgo en la Especialidad, midiéndole con el número de casos importantes resueltos, la participación relativa en el mercado de la especialidad, etc.

Un área de realización adicional para esta actividad puede ser la Expansión del Ámbito de Influencia, pudiendo medírsele por un indicador que marque la tendencia de la población beneficiada con estas ideas. Otro ejemplo en este mismo campo de actividad puede ser el caso de quien trabaja con datos, ya sean demográficos, noticiosos, contables, financieros, estadísticos, médicos, mercadotécnicos, etc. y la destreza de expresión se ubica en el campo de la documentación. En este ejemplo, las áreas de realización podrían ser: Confiabilidad de los Datos Documentados, midiendo con el número de decisiones acertadas derivadas de esos datos; Usuarios de los Datos Documentados que se puede medir con el número absoluto de abonados a esos datos; Amplitud del Campo Cubierto por la Información Documentada, que es medible con un indicador como el número de actividades cubiertas por los datos.

Recurriendo al segundo nivel de actividad para citar otro ejemplo, tomemos el trabajo con los sentimientos de grupos. Si a esta actividad ligamos la literatura como capacidad de expresión, podríamos proponer las siguientes áreas de realización: Tamaño del Plantel de Lectores, pudiendo medirse con el número de libros o ejemplares en circulación; Difusión de la Obra Literaria, midiéndole por el número de traducciones a diferentes lenguas; Reconocimiento de la Crítica Especializada, midiéndose con número de menciones, preseas, distinciones, etc.; Beneficios por Regalías, medidos en pesos o dólares por título.

Un ejemplo para el tercer nivel de actividad es el del trabajo con grupos de organizaciones (lucrativas) ilustrado con la destreza de expresión-dirección. Una primera área de realización podría ser el Crecimiento de la Iniciativa, con medidores como el aumento del activo fijo, aumento en el volumen de negocios; una segunda área de realización puede ser la Globalización de las Operaciones, para medirse con indicadores como red de países con nuestra presencia, sectores de mercado internacional cubiertos; otra área de realización podría ser la Bursatilidad en Mercados Internacionales, midiéndole con el monto de las emisiones colocadas, índice de demanda, tendencia del mercado accionario, etc.; y una última área de realización sería la de Empleos Generados, siendo medida a través de nuevas plazas por año, aumento de la derrama en sueldos y prestaciones, exportación de talento, etc.

A todas estas áreas de realización ilustradas para diferentes campos de actividad es conveniente agregar lo que suelen ser los estados comúnmente deseados en el campo de la calidad de vida, como son:

### *Áreas comunes de calidad de vida*

<b>Áreas de realización</b>	<b>Medición</b>
• seguridad de vivienda	• <i>títulos de propiedad</i>
• salud familiar	• <i>índices de morbilidad</i>
• oportunidades de desarrollo	• <i>autonomía de los miembros de la familia</i>
• ocio creativo	• <i>ausencia de stress</i>
• base patrimonial	• <i>nivel de ahorros, inversiones</i>
• salud social	• <i>actividades sociales, obras sociales</i>
• participación ciudadana	• <i>acciones cívicas</i>
• equilibrio ecológico	• <i>hábitos, labor educativa</i>

Por tanto, de acuerdo con su estructura, las áreas de realización personal guardan una similitud con las denominadas Áreas de Efectividad de la Teoría de Efectividad Gerencial propuesta por el Dr. William J. Reddin.

Las áreas de realización en su conjunto deben reflejar los estados que, una vez alcanzados, conforman la obra de vida del interesado. Para su elaboración, se sugiere un método de conceptualización análogo al de las áreas de efectividad; además se sugiere un procedimiento que consiste en: 1) definir primero el campo de actividad en el que encaja mejor la vocación; 2) identificar cuál es la destreza de expresión predominante; 3) expresar los propósitos de realización en torno a la vocación, en términos de resultados; 4) asegurar que los resultados caigan dentro del ámbito de influencia del interesado, pues está dotado de los conocimientos, de las habilidades, del poder y de los recursos necesarios.

La descripción de las áreas de realización requiere experiencia previa en la descripción de áreas de efectividad y, en lo particular, una mentalidad orientada a resultados, según se desarrolla con la metodología Reddin de efectividad gerencial.

Para un desarrollo saludable en la gestación del devenir, las áreas de realización personal, debieran alinearse perfectamente con las áreas de efectividad, ya que de lo contrario se corre el riesgo de que la persona efectúe su trabajo de manera mecánica, sin conexión alguna con lo que son sus motivos de realización.

Mi propuesta es que el líder 4D es ese ser que tiene una expectativa clara acerca de su devenir y su contribución, misma que está expresada en sus áreas de realización, que representan una parte importante de su proyecto de vida.

Con la idea de explicar la trascendencia que veo en las áreas de realización para la definición del proyecto de vida, imaginemos que éstas proyectan desde lo más alto un haz luminoso que, al tocar la superficie del espacio, delimita un campo que es exactamente donde se puede realizar la obra personal. Ese es el espacio al que denomino la arena de realización.

Cuando una persona descubre que su arena de realización no está iluminada por el haz luminoso imaginario, es altamente probable que esté empeñada en tareas que no pertenecen a su tiempo, que no pertenecen a su ahora. Sólo el trabajo a través del ahora conduce al cambio en la cuarta dimensión, a la maduración y a la creación.

\* Este artículo corresponde al capítulo 3 del libro *“Liderazgo para el futuro”* cuyo autor es:

Alejandro Serralde, quien es consultor en efectividad organizacional

y Presidente de la firma Reddin Consultants.