

LIDERAZGO SITUACIONAL

Material de estudio

El presente y el ahora*

El presente es un relato de la acción, que hacemos mientras estamos ejecutándola. ~Eugene Minkowski

El presente tiene su razón de ser como un hito, como un punto absoluto de referencia, en relación al cual es posible ordenar de manera unívoca el pasado y el futuro, dice Minkowski. Conforme a esto, el presente viene a ser aquello que todavía no es pasado y puede ser comprobado, aquello que ha quedado patente, porque existe constancia y puede ser recordado.

La cantidad de experiencias que la humanidad recuerda se deben únicamente a que éstas alcanzaron cédula de reconocimiento cuando se hicieron presentes, es decir que se evidencian ante nuestra percepción, ante nuestro recurso sensorial, ése que nos permite dar fe de lo evidente. Es decir que el reconocimiento del presente se convierte en una experiencia netamente personal, en tanto que depende de nuestra facultad para reconocer y dar autenticidad la presencia de algo, generalmente asociada al mundo de lo material, es decir al mundo de las dimensiones físicas, al mundo del espacio. Es en este punto específico en el que podemos ver con mayor claridad cómo al momento de describir un fenómeno de tiempo, surge de inmediato, implacable, el espacio. Por esta razón estoy absolutamente convencido de que el espacio es ese extraño medio que permite al tiempo volverse tangible; pareciera que la obra del hombre que ha nacido en el *ahora*, en el punto de brote del tiempo, habrá de cobrar presencia sólo al cruzar los ejes del espacio, por medio de un acto de materialización, en un punto de tal trascendencia que, en fracción de instantes la obra que ya *es*, pasa a *estar* y así se vuelve presente.

El presente es, como lo señala este análisis, el punto de convergencia del *ahora* con el espacio; es el punto infinitesimal en el que lo que *es* comienza a *estar*. Por lo tanto, para *estar* es necesario e indispensable *ser*. Si se habla con un sentido riguroso y exigente, podríase cuestionar que “la roca no *es* pero *está*; como también, ¿cuántos seres *humanos* son incapaces de abandonar la animalidad, no obstante tienen un ser primario y a pesar de eso tienen el don de estar?

Queda claro que desde esta concepción las palabras tienen una acepción completamente diferente; un ente no por el solo hecho de estar, *es*. Con ello me obligo a presentar algunos criterios para autenticar ese *ser* al que quiero referirme en este capítulo.

Concretamente, habríamos de ser capaces de acotar que el ser en el presente, es el resultado de proyectar con toda su intensidad el *ahora* en la pantalla del espacio tridimensional, de manera que los actos que ponen en evidencia mi proceso progresivo de cambio, cruzando incesantemente la línea de la maduración y generando una masa ilimitada de cambio, dan valor a la realidad de mi *ser*.

Esta proyección que habilita mi acción en el presente y que la impulsa en una línea ascendente conforme a un “programa personal” que tiene como meta la creación continuada de mi vida, que es mi obra, es el sustrato de ese *ahora* que contiene la genética de toda mi capacidad creativa, de ese *ahora* que es el manantial de todo mi tiempo, mi tiempo que no pasa porque *está* conmigo, porque *es* conmigo.

© Alejandro Serralde Solórzano
Consultores en Efectividad Gerencial, S.A. de C.V.
Prohibida su reproducción

El *ahora*, al fin y al cabo espiritual, como lo dice Nicoll, sólo puede tener su centro en mi estado de consciencia superior, en ese punto donde soy capaz de cuestionar mi origen y esperar mi destino, es ese territorio especial en el que me reconozco que soy, pero que soy incompleto; me reconozco que estoy y voy en el camino de mi obra; es ese lugar privado en donde dialogo conmigo acerca de todas mis pasiones, mis deseos, mis necesidades, mis frustraciones, mis iras, mis complejos; es ese sitio donde reconozco lo que no soy y me cuestiono lo que puedo ser. Es ahí donde al descubierto soy capaz de apreciar toda la desnudez de mi esencia, toda la realidad de mi búsqueda, aquello que da un sentido a mi andar. El ahora, mi ahora, es ese sitio privado donde nunca nadie puede estar, porque si intenta estar, desaparece el sitio al quedar ocupado mi ser por quien no es mi ser. Mi ahora es uno con mi esencia; es el motivo de mi duración; es el punto continuo de arranque para el despliegue de todos mis actos, éstos que tienen una conexión con mi obra, aquellos actos que son originales porque han salido de mi inspiración en la búsqueda de mi puerto, porque tienen toda mi intención, porque van cargados de mi pasión, porque tienen lo más importante de mis frustraciones y de mis temores, porque contienen la expectación y toda la esperanza de alcanzar ese puerto. Así, cuando interpreto mi obra, no hago otra cosa más que durar, porque durando voy cambiando, porque voy madurando, porque voy creando; porque voy haciendo el tiempo, porque voy diciendo mi tiempo con mi obra.

Cada uno en esta vida tiene un presente, tiene ese momento que es fugaz, tremendamente dinámico, en el que se pueden o no plasmar sus movimientos, interpretar sus actos, manifestar su tasa de cambio. En el presente sólo cabe el cambio, la maduración y la creación, conforme a los dictados de la obra del intérprete.

El presente es dinámico como el oleaje, se manifiesta incesantemente, continuamente, repetitivamente, tan interminablemente, que llegamos a pensar que siempre es igual, somos tan insensibles que lo reducimos a una abstracción, lo grabamos como algo que ahí está. Nos damos el lujo de abrir los ojos por la mañana y de entrar en contacto con el presente que “ahí está” como si nada sucediera. Llegamos al extremo de darlo por hecho, como al oleaje, e incluso podemos ser capaces de desdeñarlo porque tenemos la sensación de que si lo hacemos nada ocurre. Nos ponemos de frente o le damos la espalda sin la menor perturbación, porque en el fondo lo que hemos conseguido es darle un sentido de “hecho incuestionable”, independientemente de lo que cada quien sea capaz de proyectar allí.

Sin embargo, ese presente que es como el oleaje, se va y no regresa igual, a pesar de tener la sensación de que el oleaje siempre está ahí. Si por un momento consideramos que cada ola se va con una gota de creación y que cada ola nueva que vuelve, contiene la oportunidad para cambiar, y que al momento de reventar representa en sí misma la oportunidad para madurar, cuántos ciclos de presente habremos vivido ausentes. Efectivamente, llegamos a la convicción de que si pasaron las olas del presente sin que hallamos realizado el intercambio obligado por la duración, nada cambió en torno a nosotros, ni en nuestra existencia, pero es esa precisamente, la postura que nos arrastra y nos mete en el torrente del transcurso, porque queda claro que no es lo mismo *durar* que *transcurrir*.

Todos podemos transcurrir en un momento dado y, aparentemente, no pasa nada, entonces habría que preguntar quién en torno nuestro está provocando el movimiento y el cambio que, quiérase o no, afecta mi cotidianidad. A los fenómenos del presente se han agregado las acciones de quienes están durando, mientras la mayoría está transcurriendo.

¿Cómo entonces pasamos del presente al ahora y viceversa? o también, ¿cuál es nuestro estado natural al iniciar la vida consciente cada día, el ahora o el presente? Por lo expuesto, al ahora le damos presente en el momento mismo en que derivamos acciones de

nuestro proyecto y las impulsamos en los dominios del espacio, cuando comenzamos a materializar la intención, cuando vivificamos la inspiración. Allí y así, nace mi presente; pero si no se presenta acción alguna conforme a un orden y concierto y sólo reaccionamos ante las vicisitudes, ofreciendo acciones propias del instinto, seguramente estamos dominados por la fuerza del oleaje, el deseo de sobreponernos nos ha dado el coraje para impedir que vuelva a ocurrir y comenzamos a dar sentido a nuestros actos con plena consciencia de lo que podemos aportar, luego de haber aprendido, luego de haber transmutado la actitud pasiva en actitud activa, en esa actitud de anticipación inteligente, despojada de ansiedad y angustia, porque sabemos la bondad del ritmo en el proceso del cambio-maduración-creación, entonces nos incorporamos al oleaje, nos volvemos el oleaje, impulsamos el oleaje. De esta forma hacemos de nuestro presente el ahora, así es como *dejamos al ahora estar presente*.

“Sin acción *estamos* en el espacio, en la acción *somos* el tiempo”. Esta expresión enmarca nítidamente la diferencia entre el tiempo orgánico y el espacio. A la cuarta dimensión la habitamos, la hacemos real cuando impulsamos la acción que es fruto de mi cambio-maduración-creación, la acción que se gesta en mi ahora, en ese centro especial en el que nace el tiempo, en ese lugar del tiempo naciente, donde la vida cobra un sentido, donde toma su impulso.”

Dice Minkowski que el presente es para la memoria lo que la afirmación es para el lenguaje, y con ello hace evidente que lo que cobra presencia adquiere la posibilidad de grabarse en la memoria, de ser recogida y narrada no sólo por el interesado, de ser tomada como una referencia y, probablemente, hasta como punto de inspiración para una acción semejante. La densidad del presente, conforme a esto, es la simiente de la sinergia, de la multiplicación de la creación, de la potenciación de la maduración, de la posibilidad de cambio. El presente como afirmativo en la memoria, como lo positivo del ser en el mundo físico, es lo que la mayoría podríamos constatar, probar, validar, explicar y hasta teorizar.

Siguiendo este filón en el análisis, aparece completamente evidente que el conocimiento en el que la humanidad se ha apoyado para fraguar su “progreso”, es toda esa inspiración que ha sido impulsada al reino del espacio, para convertirse en un hecho presente, que a su vez ha podido ser explicado y verificado, aceptado y reconocido, para posteriormente ser utilizado como apoyo del razonamiento a fin de comprender al mundo que nos rodea y para enseñar a los que todavía no saben.

El conocimiento universal es fruto de la acción de aquellos seres inquietos que han alimentado *su ahora* con devoción, y que en muchos casos han llegado al extremo de ofrecer la vida en defensa de su razón; en otros casos han llegado a perder la libertad por amor a su verdad. Así, el presente se nos muestra como conocimiento, o también se presenta como obras, se nos aparece como catástrofes, se nos revela como oportunidades. Empero, también el presente se hace patente a través de mi capacidad de cambio, de mi cociente de maduración, de mi aporte en la creación. *Mi* presente y *el* presente bien pueden considerarse como dos entidades, ya sean dependientes, independientes o interdependientes. De estas dos entidades sólo existe una sobre la cual puedo asumir responsabilidad, la del presente que nace en *mi* ahora, en tanto que de la otra entidad sólo puedo tomar ejemplos, enseñanza, inspiración, oportunidades, orientación, prácticamente todo referente que sirva para darle nutrimento a mi *ahora*, pero nunca podré asumir responsabilidad total por *el* presente, éste siempre será parcial. Esta reflexión tiene mucha importancia para las consideraciones que haremos del futuro más adelante, pues como puede inferirse, al individuo únicamente le es posible asumir responsabilidad de *su* futuro, mas no *del* futuro.

Sin ahora no hay sentido para el tiempo, para *mi* tiempo, para *mi* presente. Existen infinidad de seres humanos para quienes la realidad de *su ahora* es totalmente desconocida y quienes, en consecuencia, viven el presente en la ausencia, esto equivale a decir “viven el presente de otras personas”.

¿Cuántas influencias extrañas se encuentran en mi búsqueda cotidiana? ¿Cuántos objetivos de vida no vienen de mi ahora? ¿De quién es la vida que he venido viviendo sin percatarme? Estas son preguntas obligadas para quienes deseen tomar el control de su devenir.

Al lado de estas preguntas existen una serie de factores que, dependiendo de la forma en que se manifiestan, nos darán una idea de la solidez del ahora.

La conciencia de ser en el individuo

El primer factor de la fortaleza del ahora es la continua disposición para asumir mi naturaleza humana, dentro de la situación donde me encuentro, aceptar el papel que me toca jugar ante las expectativas que tengo de mi persona, asumir la responsabilidad ante las expectativas que otras personas tienen de mi persona, y reconocer cuáles son el campo y la obra que está al alcance de mi influencia con los que haré mi contribución para la continuidad en el progreso de la humanidad en ese sector.

La disposición personal para la asunción de mi naturaleza como ser humano requiere de un buen análisis, comenzando por el tema de la apertura. El proceso por medio del cual un individuo manifiesta disposición, empieza con la apertura para reconocer rasgos de su persona que probablemente son evidentes para la mayoría de quienes le rodean, pero seguramente no son percibidos por el interesado. Esta apertura, quiérase o no, está condicionada por el amor propio, y básicamente depende del juego que se da entre la autoimagen y el compromiso que se tiene con ésta, así como la imagen de mi persona compartida por quienes me rodean. Cuando la imagen percibida difiere drásticamente de la autoimagen, el primer impulso puede ser de rechazo, independientemente de que se trate de una diferencia positiva o negativa, es decir a favor o en contra. Esta actitud incide en el grado de apertura, inhibe la posibilidad de dar entrada a una nueva fotografía que facilite la actualización y con ello la posibilidad de registrar un cambio en la autopercepción, de la que se desprenderá una actitud diferente para enfrentar la realidad circundante.

Es implícito que a partir de nuevas exposiciones de mi yo ante la realidad circundante, se estimulan nuevas formas de contacto, nuevas exigencias, nuevas respuestas y seguramente nuevas oportunidades de aprendizaje, a través del contacto con la realidad. A mayor cerrazón, menor posibilidad de actualización, de cambio, de crecimiento, de maduración y de creación. El apego indiscriminado a una autoimagen fraguada hace muchos años a partir de la impresión de otros individuos sobre mi persona, quizá distorsionada por el efecto de intereses personales, y a partir de mi disposición para dar entrada a esas impresiones sin haberlas cuestionado, no sólo me aleja de la conciencia de mi ser, sino también de la realidad del presente por el que me muevo.

Un comportamiento así conduce al ejercicio de una existencia basada en la virtualidad, de la que sólo es posible desprender más virtualidad. Equivale a mantener bajo congelamiento una versión del tejido de mi ser, sin que se descomponga con el paso del tiempo, como si estuviera frigorizado, y como si resultara valioso hacer ese esfuerzo de conservación.

La persona que se encuentra en tal circunstancia tiene más posibilidades de vivir alejado de su ahora, y de tener un mínimo control sobre su presente; tiene una altísima

probabilidad de transcurrir como ausente, sin poder conseguir una influencia en su devenir y en el devenir de los demás. En esas condiciones no se vive realmente el presente, porque difícilmente hay metas inspiradas en la esencia del ser (en la consciencia), que puedan animar acciones encaminadas a la construcción de la obra personal. Es innegable sin embargo, que la persona puede pasar muchos años de su vida dejando lo mejor de su esfuerzo impulsando acciones que no corresponden a su proyecto, puede llegar al extremo de coronar tales acciones con metas consumadas y, no obstante, tener la sensación de insatisfacción e incluso hasta llegar a sentir frustración. Así, lo que afirma Minkowski tiene muchísimo sentido:

Todos los seres vivos actúan, pero no todos constituyen un presente, porque no hay modo de obtener el presente por la simple acción. Hay acción en el presente, esto es exacto, pero no es suficiente.

El presente es un relato de la acción que hacemos mientras estamos ejecutándola; el presente es un acto peculiar que reúne la narración y la acción; el presente hace al ahora más consistente porque lo devuelve al dominio práctico de la acción.

Puesto que el ahora es un sinónimo de existencia, del arte de ser, es perfectamente válido afirmar que el presente es una impresión fotográfica del ahora en “tres dimensiones”, mientras que el ahora es una tomografía del presente reflejada en “cuatro dimensiones”. Al presente lo validamos con la satisfacción al lograr de las metas del proyecto de vida. Al presente lo legitimamos porque nos crea la posibilidad de detener la duración con plena satisfacción. La instantaneidad del presente pleno se agrega al pasado donde habrá de perdurar tanto como lo quiera la memoria.

El presente pasa instantáneamente de ser aspiración a convertirse en recuerdo, y durante este tránsito, sólo lo podemos detener con la memoria. La consciencia de ser abarca todo este proceso, y en su interior la aspiración, el presente y el pasado, son el mismo elemento que pasó por diferentes representaciones. Al respecto, Maurice Nicoll afirma:

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 a los otros.

La consciencia superior del yo es, por lo tanto, el elemento sensorio que nos brinda la posibilidad de hacer contacto con la cuarta dimensión, y con ello poder alcanzar el estado de la *causalidad*, dejando atrás el de *casualidad*. En el ahora está la causa de mi obra, en mi consciencia está mi razón de ser.

Conciencia de ser en la organización

La fortaleza del ahora de la organización reside en la disposición para asumir su naturaleza como ser vivo, dentro de la circunstancia en la que se encuentra, a fin de aceptar el papel que le toca jugar ante las expectativas que tiene de sí misma; asumir la responsabilidad ante las expectativas que otras entidades tienen de su desempeño; y para identificar cuáles son el campo y la obra con los que hará su contribución a fin de dar continuidad al progreso de la humanidad, en ese sector que está al alcance de su influencia.

El tema de la disposición organizacional para la asunción de su naturaleza como ser vivo requiere de un análisis razonado, comenzando por el tema de la apertura. El proceso por medio del cual una organización manifiesta disposición, empieza con la apertura para reconocer rasgos de su estructura y de la forma en que ésta es animada con la energía de quienes la dirigen y de quienes la mueven, y que probablemente son evidentes para la

mayoría de quienes la integran, pero seguramente no son percibidos por el grupo de la alta dirección.

Esta apertura está condicionada por el amor propio del equipo de alta dirección, y depende primordialmente del apego que se tiene con la autoimagen de la organización y el compromiso de los directivos con ésta, así como el contraste que hace ésta con la imagen percibida por quienes le rodean (accionistas, autoridades, clientes, proveedores, sociedad). Cuando los actores del entorno reaccionan en función de la imagen percibida y ésta difiere drásticamente de la autoimagen organizacional que obra en la consciencia de la alta dirección, el primer impulso de ésta puede ser de rechazo, aduciendo que los actores están equivocados; así se proyecta entonces un esquema de rigidez, por medio del cual pareciera que a los dirigentes les importa más tener la razón, que tener una influencia positiva en el entorno. Tal actitud limita el grado de apertura, pues inhibe la posibilidad de dar entrada a una nueva impresión que facilite la actualización y con ello la posibilidad de registrar un cambio en la autopercepción, de la que se desprenderá una actitud diferente para satisfacer los requerimientos del entorno.

Es natural que a partir de nuevas exposiciones de la organización ante la realidad circundante, se estimulen nuevas formas de contacto, nuevas exigencias, nuevas respuestas y seguramente nuevas oportunidades de aprendizaje y desarrollo, como consecuencia de la asimilación de la realidad presente. A mayor rigidez, menor posibilidad de actualización, de cambio, de crecimiento, de maduración y de creación en el seno de la organización. El apego exagerado a una autoimagen fraguada por los dirigentes durante varios años, a partir de la impresión que han tenido algunas personas de la organización, frecuentemente distorsionada por el efecto de intereses personales, y a partir de la disposición para dar entrada a las impresiones que coinciden con las propias, no sólo aleja a los dirigentes de la consciencia de su organización, sino que también aleja a la organización de la realidad del presente en el que se mueve.

Tal comportamiento conduce a un actuar basado en la virtualidad, de donde sólo es posible desprender más acciones virtuales que producen muy poco impacto en el mercado. Equivale a pagar un alto costo por mantener una autoimagen para la satisfacción exclusiva del ego de los dirigentes, y con ello se instituye una imagen institucional que queda como congelada, para evitar que se descomponga con el paso del tiempo.

La organización que está en tal circunstancia seguramente vivirá alejada de su ahora, teniendo un mínimo control sobre su presente y un liderazgo mermado en su mercado; tiene una altísima probabilidad de transcurrir miopemente, sin conseguir una influencia clara en su futuro y en el futuro de sus mercados. En esas condiciones la organización no vive realmente el presente, porque difícilmente hay metas inspiradas en su consciencia que puedan desdoblar acciones dirigidas a la construcción de la misión organizacional. Es indiscutible, sin embargo, que la organización puede pasar muchos años de su vida gastando mucho de su esfuerzo en impulsar acciones que no corresponden con su proyecto; puede llegar incluso a culminar tales acciones con metas consumadas y, no obstante tener una pérdida de presencia en su mercado y una caída de su competitividad, culpando a los deterioros del entorno, a las malas acciones del gobierno, etc.

Puesto que el ahora es un sinónimo de existencia, del arte de ser, es perfectamente válido afirmar que el presente de la organización es una impresión en blanco y negro del nivel de consciencia de los dirigentes, convertido en acciones concretas. Al presente de la organización lo validamos con la satisfacción del logro de las metas dictadas por sus objetivos. La plenitud del presente se traduce en participación relativa en el ámbito de influencia, porque para la organización (a diferencia del individuo), el presente no se deposita en el pasado, sino que se proyecta con fidelidad inquisitiva en el mercado.

El presente de la organización pasa instantáneamente, de haber sido un conjunto de objetivos, a convertirse en una presencia tangible en su ámbito de influencia. El recuerdo que generan las organizaciones en su tránsito, está representado en la influencia real que tienen en su mercado. Una empresa no tiene pasado, tiene mercado.

La consciencia de ser de la organización abarca todo este proceso, y en su interior la misión, el presente y el mercado son el mismo elemento que pasa por diferentes niveles de actividad.

La consciencia superior de la organización es por lo tanto el elemento sensorio que otorga la posibilidad de hacer contacto con la cuarta dimensión, donde se genera el tiempo, y con ello poder impulsar acciones que producen a cada instante el futuro buscado. En el ahora de la organización está la causa de su misión, en su consciencia está la razón de ser.

La inconformidad con el presente

La consciencia de ser, por definición, me impulsa a la inestabilidad, a la búsqueda incesante, al replanteamiento, al descubrimiento. En este estado se genera una avidez por lo nuevo que, al contactarlo, hace que surja primero la familiaridad, después la indiferencia, para pasar a la apatía y al rechazo, que son únicamente una secuencia lógica. Este ciclo, en condiciones normales, es decir en condiciones de salud mental, necesariamente me mantienen en un estado permanente de inconformidad con el presente.

Considérese por un solo instante la condición en virtud de la cual lo nuevo me satisface plenamente ahora, mañana y después. Lo que pasaría es que la conformidad haría presa de mi persona y con ello aparecerá el tedio, la indiferencia y el rechazo por lo nuevo; aparecerá la resistencia al cambio, la tendencia a la estabilidad, a la inmovilidad, a la seguridad... a la muerte.

El elemento propulsor de mi aspiración es la inconformidad con mi presente, es el elemento donde se genera la potencia de mi ahora, donde nace mi poder de transformación.

Es de la inconformidad de donde surge el devenir, de ahí nace un estado deseado al que se llega por medio de la acción; el devenir es el punto de cruce de mi aspiración con la realización y, como puntualiza Ilya Prigogine:

... el devenir es hoy, la expresión de la inestabilidad del universo, es el elemento primordial de la existencia. No puede haber devenir sin ser, luz sin oscuridad, música sin silencio.

El juez más exigente o el más complaciente de mi obra está en mi interior, por ello mi capacidad de realización es meramente una función de mi capacidad para inconformarme. Por su parte, mi nivel de exigencia/complacencia corresponde al estado en que se encuentra el amor propio.

Puede considerarse que la inconformidad con el presente puede acotarse dentro de ciertos límites; por ejemplo, que el punto más bajo de la escala equivale a la complacencia, propia de la devaluación del yo, y el punto más alto es la inmadurez extrema, surgida de la sobrevaloración del yo. El trabajo metódico y dedicado para ubicar la inconformidad dentro de los límites de mi salud mental, es atributo de fortaleza.

Bergson al trabajar para describir y explicar la duración, en una frase espléndida, alude a lo que yo interpreto como la inconformidad:

La vida no quiere nada, no tiene una meta prefijada, pues, de lo contrario, no sería ya creación sino ejecución de un plan. La vida solo puede querer a sí misma: la creación no quiere otra cosa que la creación.

En todo acto creativo estamos rompiendo con lo que ya es, para generar algo nuevo, surgiendo esta creación con una energía propia de la fuerza de la vida, que sólo podrá detenerse si existen otras fuerzas que actúan en oposición. Tal es la cualidad de las fuerzas que dan vida a la resistencia al cambio, son fuerzas que parecería que nacen de la muerte.

La inconformidad con el presente en la organización

Como se ha asentado, la consciencia de ser impulsa a la inestabilidad por definición, impulsa al replanteamiento, al descubrimiento de nuevas formas y caminos. Así, es correcto afirmar que la organización consciente es *inestable por antonomasia*, resultando extraña por lo tanto, toda forma de *organización estable*. En este estado de inestabilidad, la organización sana también busca con avidez lo nuevo y una vez asimilado esto, pasa en primer término a la familiaridad, después a la indiferencia, para llegar a la apatía y caer finalmente en el rechazo, como una secuencia natural. En condiciones normales de salud organizacional, necesariamente me mantendré en un estado permanente de inconformidad con la organización y su presente.

Considérese la condición en la cual lo nuevo satisface a la organización plenamente ahora, mañana y después. Lo que pasaría es que la conformidad haría presa de la organización y con ello aparecería el estatismo, la abulia y la indiferencia por lo nuevo; aparecería la falta de innovación y la resistencia al cambio; la tendencia a la estabilidad y a lo conservador, exacerbándose conductas preocupadas del control y la conservación, pero despreocupadas de las conductas propias del cambio y la renovación.

El elemento propulsor para lograr objetivo es la inconformidad con el presente, es el elemento donde se genera la potencia del ahora, donde nace el poder de transformación. En la inconformidad se gesta el devenir, de ahí nace un estado deseado al que se llega por medio de la acción; el devenir de la organización es el punto de encuentro de la misión con la realización.

La capacidad de realización organizacional es básicamente una función de la capacidad de la dirección para inconformarse. Con ello, el logro organizacional depende de la exigencia o la complacencia del equipo de dirección.

En todo acto creativo se rompe con lo que ya es, para gestar algo nuevo, surgiendo la creación con una fuerza semejante a la fuerza del nacimiento, que sólo podrá vencerse si hay fuerzas poderosas que actúan en contra. Esa es la cualidad de las fuerzas que dan origen a la resistencia al cambio, son fuerzas contrarias al impulso de vida.

El ímpetu vital

¿Qué mueve al hombre en la vida, si no la búsqueda de superación individual? A medida que el ser humano va ganando consciencia de sí mismo, se va orientando a ocupaciones de mayor complejidad y responsabilidad. Se genera claramente un impulso hacia adelante, como si se tratara de alcanzar un nivel superior, es por ello que con frecuencia se utiliza la expresión “arriba y adelante” para sintetizar el sentido del ímpetu vital.

Todo ser humano tiene aspiraciones y sus propios medios para conseguirlas, así entre intento e intento, transcurre lo que podría llamarse el plan de vida. Generalmente después de cada logro existe satisfacción y gozo, pero también existe un nuevo deseo de gestación espontánea, de aspirar a otra meta, usualmente superior y más desafiante.

Los eventos que engloba el ciclo **aspiración-meta-planeación-esfuerzo productivo-logro-satisfacción-motivación-nuevo reto**, componen el devenir. Una persona que goza plenamente de sus facultades mentales, estará transitando continuamente a través de estos eventos, completando el ciclo una y otra vez, siempre que se mantenga el nivel de motivación. Cuando en un ciclo el logro no produce la satisfacción esperada, es claro que la motivación quedará sujeta al tamaño del amor propio. Así, cuando el amor propio es pequeño, es posible advertir pérdida de motivación y deserción en la búsqueda de nuevos retos. En consonancia con lo anterior, gente con amor propio grande, muy probablemente se mostrará insatisfecha con el logro alcanzado, pero su nivel de motivación no sufrirá merma y, en consecuencia, habrá decisión para la búsqueda de nuevos desafíos.

Es incuestionable que el ímpetu vital es un factor del *ahora* que me acerca al presente, pasando por el futuro mediante la acción y que, en tanto mantenga una aspiración continua porque la motivación es suficiente, y además cuente con la voluntad necesaria, existen altas probabilidades de materializar mi meta, de traerla al presente, es decir de **presentarla**. A partir de ese fenómeno es posible nombrarla, es posible hablar de ella porque ya pertenece al dominio del espacio. En lenguaje abstracto, podríamos decir que un fenómeno que surge en el dominio de la cuarta dimensión se hace concreto en el dominio de la tercera dimensión; que sale del tiempo para pertenecer ahora al espacio. Que ahora puede ser recordado, porque ya es un habitante del pasado.

El impulso vital, como le llaman otros autores, representa el resorte disparador de la iniciativa, el impulsor que anima a la búsqueda del avance personal, en tanto que la inconformidad con el presente me indica el campo donde quiero experimentar un avance. La consciencia de ser, por su parte, entraña la asunción de la responsabilidad por mi devenir y la voluntad significa el motor que permite transformar la aspiración en hechos, a través de la acción.

El ímpetu vital de la organización

El sostenimiento del “*status quo*” es para muchas entidades un motivo de satisfacción y viene a representar seguramente a una organización de limitado impulso. Este aspecto bien puede llegar a tomar un nivel cultural, en virtud del cual la búsqueda del desafío ha quedado como el legado de los iniciadores y en donde a los actuales actores sólo les queda la responsabilidad de continuar la obra, irrespectivamente de la vigencia de los propósitos originales. De aquí se pueden entender, por ejemplo, los casos de familias y organizaciones vetustas y conservadoras, despojadas de todo ímpetu. Por el contrario, las organizaciones de perfil innovador y de pujanza probada, que han roto con los precedentes provocando escándalo y admiración por el atrevimiento, vendrían a dar cuenta de entidades de elevado ímpetu.

Resulta difícil disociar esa vitalidad de la naturaleza de los líderes que las conducen y con ello, necesariamente debemos apelar al dominio conseguido por ellos, por encima de los precedentes y de su respectivo nivel de motivación, emanado del carácter y la resolución para impulsar sus ideales de vida con una convicción tal, que logran transmutar una meta personal en la misión de su organización. Para tales líderes se llega a un punto en el que resulta difícil diferenciar lo que es una meta personal de una meta organizacional, y si la entidad sobre la que ejercen una influencia se ha manifestado anuente, por supuesto que podemos dar fe de la fuerza del empuje de tales líderes, que se percibe como el ímpetu de la organización.

Cuando este ímpetu surgido de los líderes que representan a la iniciativa original, resulta correspondido y amplificado por miembros de la organización que añaden la fuerza de su búsqueda personal, se consigue un estado sinérgico, propio de un liderazgo transformacional, que es capaz de tocar en lo más profundo a las fuerzas de la creación que existen en todo individuo. Mediante este don se hace posible la potenciación del ímpetu, su multiplicación.

Cuando en una organización el ímpetu depende de la iniciativa de unos cuantos, el proceso de logro toma características de gesta heroica, ante la que la veneración y la gratitud se ven como un acto moralmente obligado, que tarde o temprano se convierte en el medio para legitimar su papel de *caudillos*. Por el contrario, cuando el poder del empuje proviene de un grupo amplio al que los líderes de la primera iniciativa ha motivado en lo profundo de su consciencia, el proceso de logro adquiere características de una causa común en la que es muy difícil establecer de quién salió la mayor cuota de empuje.

En este proceso, la ausencia de alguno de los miembros, incluidos líderes, se compensa con relativa facilidad, mientras que en el proceso heroico si falta el líder, se acaba la gesta. El ímpetu de la organización descansa, por lo tanto, en la calidad del liderazgo en primera instancia, pero también en el poderío de la parte subordinada.

Si un líder encuentra una diferencia entre su capacidad de realización y la de sus subordinados, y decide guiarse por su iniciativa, supeditando el todo al impulso de su acción, las condiciones están dadas para el autoritarismo y los efectos inherentes; como por ejemplo, si todo va bien para los dirigidos, las loas y el reconocimiento vienen por añadidura. Si por el contrario, las cosas no van bien para el todo, dependiendo del grado de sumisión, o lo que es lo mismo, dependiendo de la contundencia de la autocracia, vendrá el acatamiento pasivo y sumiso de la nueva realidad, por parte de los dirigidos. Sin embargo, si la sumisión no llega al extremo de la autoanulación, y existen evidencias de vergüenza, vendrán actos de protesta, actos de insubordinación, manifestaciones de inconformidad, intentos de toma de poder, críticas y juicios terminales.

Una manera de medir indirectamente el ímpetu de una organización es valorando el compromiso y la unidad de los integrantes del todo en torno a las iniciativas de la organización. Otra manera de medirlo es sencillamente evaluando la capacidad de cambio a través del logro.

La voluntad

La voluntad podría definirse como el fenómeno por medio del cual un ser humano (o un ente pensante) es capaz de impulsarse hacia la consecución de su obra, mediante la acción o la inacción. Es, en consecuencia, una fuerza que nace del fondo de la consciencia que provoca un impulso destinado a producir la acción o la inacción, alineada con los dictados del ímpetu, que a su vez se gestó por la inconformidad. La voluntad expresa básicamente el dominio sobre los propios actos, en conexión con un estado deseado. De ahí que la consecución de la obra personal arranque su materialización precisamente en el punto de origen de la voluntad. En este centro comienzan a desprenderse los impulsos intermitentes de acción-inacción que, en una especie de vibración en los ejes del espacio, comienzan a materializar la parte de la obra en cuestión. Cuando la voluntad se manifiesta, los cambios se hacen patentes porque la fuerza de la acción-inacción tiene el sentido único de la transformación. Si del ímpetu surgen los intentos, de la voluntad nacen los logros; la voluntad es acción en movimiento en pos de un estado deseado dictado por el ímpetu vital, originado en la inconformidad con el presente, gracias a haberse alcanzado un estado superior de consciencia. Por tanto, debemos ver a la acción como una manifestación visible de la voluntad, mientras que a esta última habríamos de verla como

una señal inequívoca de la existencia de una intención. Siguiendo la lógica de este análisis, el ímpetu vital es signo indudable de la inconformidad con el presente; la inconformidad a su vez es una manifestación de la toma de consciencia.

La voluntad generalmente actúa en oposición a una conducta determinada, a la que trata de modificar o impulsar. Una conducta de reposo viene a ser modificada por la voluntad, para convertirla en una conducta activa, o viceversa. La voluntad establece la dirección del cambio y la acción-inacción se encarga de materializar el cambio en la ejecución de la actividad.

Frecuentemente se asocia al tamaño de la voluntad con el tamaño de la desventaja y el tamaño del logro; de esta manera, personas con una menor capacidad aparente de logro, serían capaces de conquistar desafíos enormes, más por su voluntad que por su potencia. La voluntad parece pertenecer a esa cualidad intrínseca del ser humano, en virtud de la cual: "...el ser humano es el único capaz de sacar de sí más de lo que contiene", como Bergson lo afirma.

La voluntad y la capacidad de acción son lo mismo en un sentido, como también la voluntad y la capacidad de cambio representan lo mismo. Las personas reconocidas como poseedoras de fuerza de voluntad se distinguen por ser activas, tenaces, combativas, determinadas y resueltas; mientras que aquellas que se ven desprovistas de ella, se manifiestan como personas con poca iniciativa, titubeantes, pusilánimes, débiles de carácter, influenciables y erráticas. Conforme a lo anterior, parecería que la fuerza de voluntad hace las veces de un centro de gravedad que imparte firmeza y solidez, industria y entrega. Así, al ímpetu vital se agrega el poder de la acción y del cambio propios de la voluntad.

Es posible inferir que cuando la voluntad es poca, la resistencia al cambio es alta y viceversa. El pusilánime se resiste a abandonar el estado de inacción porque tiene un sinnúmero de creencias y explicaciones que le hacen sentirse más confortable en ese estado que en el de la acción; el hiperactivo incurre en lo mismo. De esto se desprende que sólo aquellos que son capaces de modificar su propia conducta en función de su búsqueda, están provistos del don de la voluntad. El poder de cambio personal aporta la flexibilidad necesaria para que la persona se adapte a ciertas situaciones, siempre que éstas queden contenidas en el propio proyecto personal, ya que por otro lado, la cualidad de la firmeza y la solidez imprime una característica de impenetrabilidad al individuo que lo hace inalterable. Se necesitaría contar con un proyecto amplio y profundo, libre de prejuicios, para que el individuo de voluntad fuerte exhiba una gama muy variada de conductas y de ellas derive una gran flexibilidad para enfrentar, si es necesario, hasta la paradoja.

El individuo es susceptible de desarrollar la voluntad en la edad adulta, siempre y cuando tenga desde luego, un mínimo de voluntad. De acuerdo con lo anterior, el ímpetu y la inconformidad también pueden desarrollarse, si se dan los pasos necesarios para alcanzar un nivel superior de consciencia.

La voluntad de la organización

Si la voluntad es, como se ha expresado, una facultad de la acción y el cambio, por analogía directa la organización con voluntad es aquella que se mantiene continuamente en un tren de acción que le lleva a cambiar metas y rumbos, en función de una misión que en sí misma se mantiene bajo continua revisión.

Como ya se ha señalado, la acción y el cambio vienen a certificar la voluntad; así, en la organización la aparición de nuevas estructuras, nuevas tareas, otros productos, nuevas

líneas de negocios, diferentes mercados, otras tecnologías, vendrían a probar la fuerza de su voluntad. Asimismo, su fortaleza para resistir las inclemencias del entorno y la resolución para enfrentar conflictos y crisis, vendrían a ratificar que la organización está provista de la voluntad necesaria.

También por analogía podemos apelar a la existencia de la organización pusilánime, aquella que se resiste a cambiar a pesar de las evidencias contundentes que le aporta el mercado; y la organización hiperactiva que no abandona la acción irreflexiva, a pesar del costo social de la obsesividad y la compulsión.

¿Dónde está el centro volitivo de una organización? ¿De qué parte surge esa fuerza que le da la vocación por la acción y el cambio? Sin duda, del centro de la consciencia, del seno del cuadro directivo superior. Por tanto, a una organización pusilánime seguramente corresponde un equipo gerencial débil e influenciado, tal como a la hiperactiva corresponde un grupo directivo intolerante, estrecho de criterio, rígido y obsesivo.

Contrastando con lo anterior, puede decirse que la organización flexible está comandada por un grupo gerencial de amplio criterio, plural, profundo, libre de prejuicios, seguro de sí mismo, que experimenta, socialmente adaptable, positivo, orientado a la realidad, consciente de sí mismo y consciente del presente de la organización.

La voluntad de la organización también puede desarrollarse si existe una voluntad mínima que, en el terreno práctico, equivale a que por lo menos un integrante del grupo directivo esté inconforme con el presente, tenga una consciencia superior y sea alguien con una fuerza de voluntad tal, que le lleve a ejercer una influencia eficaz entre sus colegas, consiguiendo así un liderazgo de alto valor agregado. La adopción de esquemas de verificación de la posición relativa en el mercado, de optimización del control interno, de desarrollo individual por medio de la ampliación de la consciencia, de racionalización estructural, de modificación cultural, etc., son algunas de las señales que pueden certificar la existencia de una fuerza de voluntad ad-hoc para enfrentar la adversidad. La aplicación de programas de mejoramiento organizacional, así como de capacitación y desarrollo, van a dar exactamente al terreno del fortalecimiento de la voluntad.

* Este texto corresponde al capítulo 2 del libro *“Liderazgo para el futuro”*, escrito por Alejandro Serralde Solórzano -consultor en efectividad organizacional, Presidente de la firma Reddin Consultants.