



Registro Intelectual: ISBN 970-92639-9-4

Mis agradecimientos a la ESCUELA ARGENTINA DE  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL,  
sin su colaboración no hubiese sido posible la elaboración  
de este libro.

Marel Sosa©

## ESCRITO 1

Me presento... soy consultora de Desarrollo Organizacional, como principal estrategia en mis cursos utilizo la psicología. De esa manera me he involucrado en historias verdaderamente apasionantes. A veces ni yo misma sé como se suscitan las profundidades de las narraciones, tal vez sea mi forma de escucharles, pues generalmente eso es lo que finalmente necesitamos para poder exponer todo aquello que guardamos y que nos hace daño o nos gusta recordar.

En el curso de estas charlas, solo doy una que otra palabra de aliento o aprobación, pero jamás en dar consejos o cosas que pudieran cambiar el rumbo de la misma. Ya que cada uno de nosotros somos dueños absolutos de nuestra historia y de lo que acontece en ella. Unas veces salpicadas de nuestra propia imaginación, que las hacemos tan vívidas como si realmente fuera ese el escenario.

Pero.... ¿Quién no hila su vida entre lo real o imaginario? ... Mientras estemos en nuestra realidad, no veo motivo de no hacerlo, si con ello ayudamos nuestro espíritu a vivir satisfecho.

Yo misma lo he hecho, en muchas ocasiones pienso que fueron sueños que se transforman en vida, o otras veces son vidas que se descaminan en sueños.

Pero me pregunto, ¿el pensamiento no es la prolongación de nuestra vida? ... ¿Debemos aprender a pensar? ... aquí esta la clave de todo, porque ahí va uno entrelazando las piezas sueltas de que se conformará nuestra existencia.

- O -

En uno de los cursos de entrenamiento, comentó un expositor una anécdota que se me quedó muy grabada, referente al arte de pensar. Arturo Auat, se caracterizaba por exponer sus ideas ejemplificadas en episodios muy interesantes; Cosa que a nosotros nos hacía muy amena la exposición, captando toda nuestra atención y por lógica así, obteniendo un mejor aprendizaje. El Sr. Auat es uno de los pilares fuertes de lo que ahora soy como consultora, porque aparte del objetivo principal que es VENDER, nos formó como seres humanos sensibles y honestos, capaces de detectar realmente las necesidades de nuestros clientes.

**Enseñar a pensar:** fue el título que el Sr. Auat garabateó en la pizarra, con

ese andar parsimonioso que le caracteriza, jugó un poco con la tiza de gis. Su personalidad es arrebatadora – al menos así me lo parecía a mí – de sonrisa franca y buen humor, impecablemente y pulcramente vestido, generalmente de pantalón de gabardina color caqui o azul marino, camisas sencillas pero con muy buen gusto, tanto en combinación como en materiales de fábrica. De estatura media pero con muy buena proporción, pelo crespo peinado hacia atrás y mirada expresiva de esas que inspiran confianza. Tomó asiento nuevamente, y con voz fuerte con acento dominicano pero bien modulada, se dispuso a comentarnos esta anécdota:

Sir Ernest Rutherford, - inicia su relato - presidente de la Sociedad Real Británica y Premio Nóbel de Química en 1908, contaba la siguiente anécdota:

Hace algún tiempo, recibí la llamada de un colega. Estaba a punto de poner un cero a un estudiante por la respuesta que había dado en un problema de física, pese a que ésta firmaba con rotundidad que su respuesta era absolutamente acertada.

Profesor y estudiante acordaron pedir arbitraje de alguien imparcial y fui elegido yo.

Leí la pregunta del examen y decía: demuestre como es posible determinar la altura de un edificio con la ayuda de un barómetro.

El estudiante había respondido: lleva el barómetro a la azotea del edificio y átale una cuerda muy larga. Descuélgalo hasta la base del edificio, marca y mide. La longitud de la cuerda es igual a la longitud del edificio.

Realmente, el estudiante había planteado un serio problema con la resolución del ejercicio, porque había respondido a la pregunta correcta y completamente.

Por otro lado, si se le concedía la máxima puntuación, podría alterar el promedio de su año de estudios, obtener una nota más alta y así certificar su alto nivel en física; pero la respuesta no confirmaba que el estudiante tuviera ese nivel.

Sugerí que se le diera al alumno otra oportunidad. Le concedí seis minutos para que me respondiera la misma pregunta pero esta vez con la advertencia de que en la respuesta debía demostrar sus conocimientos de física.

Habían pasado cinco minutos y el estudiante no había escrito nada. Le pregunté si deseaba marcharse, pero me contestó que tenía muchas respuestas al problema. Su dificultad era elegir la mejor de todas. Me excusé por interrumpirle y le rogué que continuara.

En el minuto que le quedaba escribió la siguiente respuesta:

Agarra el barómetro y lánzalo al suelo desde la azotea del edificio, calcula el tiempo de caída con un cronómetro. Después se aplica la Fórmula  $\text{altura} = 0,5 \text{ por } A \text{ por } T^2$ . Y así obtenemos la altura del edificio. En este punto le pregunté a mi colega si el estudiante se podía retirar. Le dio la nota más alta.

Tras abandonar el despacho, me reencontré con el estudiante y le pedí que me contara sus otras respuestas a la pregunta.

Bueno, respondió, hay muchas maneras, por ejemplo, coges el barómetro en un día soleado y mides la altura del barómetro y la longitud de su sombra. Si medimos a continuación la longitud de la sombra del edificio y aplicamos una simple proporción, obtendremos también la altura del edificio.

Perfecto, le dije, ¿y de otra manera? Sí, contestó, este es un procedimiento muy básico: para medir un edificio, pero también sirve. En este método, coges el barómetro y te sitúas en las escaleras del edificio en la planta baja. Según subes las escaleras, vas marcando la altura del barómetro y cuentas el número de marcas hasta la azotea. Multiplicas al final la altura del barómetro por el número de marcas que has hecho y ya tienes la altura. Este es un método muy directo.

Por supuesto, si lo que quiere es un procedimiento más sofisticado, puede atar el barómetro a una cuerda y moverlo como si fuera un péndulo. Si calculamos que cuando el barómetro está a la altura de la azotea la gravedad es cero y si tenemos en cuenta la medida de la aceleración de la gravedad al descender el barómetro en trayectoria circular al pasar por la perpendicular del edificio, de la diferencia de estos valores, y aplicando una sencilla fórmula trigonométrica, podríamos calcular, sin duda, la altura del edificio.

En este mismo estilo de sistema, atas el barómetro a una cuerda y lo descuelgas desde la azotea a la calle. Usándolo como un péndulo

puedes calcular la altura midiendo su periodo de precisión.

En fin, concluyó, existen otras muchas maneras.

Probablemente, la mejor sea coger el barómetro y golpear con él la puerta de la casa del conserje. Cuando abra decirle: señor conserje, aquí tengo un bonito barómetro. Si usted me dice la altura de este edificio, se lo regalo. En este momento de la conversación, le pregunté si no conocía la respuesta convencional al problema (la diferencia de presión marcada por un barómetro en dos lugares diferentes nos proporciona la diferencia de altura entre ambos lugares) evidentemente, dijo que la conocía, pero que durante sus estudios, sus profesores habían intentado enseñarle a pensar.

El estudiante se llamaba Niels Bohr, físico danés, premio Nóbel de Física en 1922, más conocido por ser el primero en proponer el modelo de átomo con protones y neutrones y los electrones que lo rodeaban.

- Fue fundamentalmente un innovador de la teoría cuántica.

Al margen del personaje, lo divertido y curioso de la anécdota, lo esencial de esta historia es que **LE HABÍAN ENSEÑADO A PENSAR**, concluyó es Sr. Auat ... mientras todos le mirábamos atónitos y casi sin parpadear hasta el final de su charla.

A continuación les narro una historia que se me hizo interesante de comentar, la cual la iré intercalando a unos datos de Desarrollo Organizacional, que les pueden servir en todos los medios laborales.

## I

### **UNA HISTORIA PARA CONTAR**

"Mi vida ha sido complicada pero interesante – dice Rosinda con gesto melancólico – fuimos secuestrados por nuestro padre, pero no lo culpo, sé que lo hizo por amor".

Mis padres se separaron en términos poco amistoso cuando tenía un poco mas de seis años. Cesar mi hermano contaba con cinco años y Marina aún

no cumplía los tres. Poco recuerdo los días amenos y sin discusiones entre ellos, mas bien... eran amenos cuando salíamos solos o con papá o con mamá.

Pero bueno... al menos llevaba una niñez propia de mi edad, sin obligaciones adquiridas, ni tomando el papel de madre como sucedió mas adelante de mi vida.

Mi padre, un apuesto caballero de gesto amable y formal que sonreía poco, pero en nuestro hogar – si es que se le puede llamar así – no carecíamos de nada material, solo nos faltó un ambiente familiar de convivencia como valoré en mis años futuros. Llevaba los asuntos contables para una empresa del Gobierno y en ello ocupaba la mayor parte de su tiempo, pues poco le veíamos en casa, o así administraba su espacio por conveniencia propia. Tratando siempre de complementar su ausencia con nosotros, con objetos materiales y cumpliéndonos todos nuestros gustos y cubriendo nuestras necesidades. Pero aún así, el tiempo de estar en casa era casi en su totalidad nuestro y demostrándonos de esa manera su amor hacia nosotros.

Mamá por su parte, solo se dedicaba al hogar, al cuidado de nosotros y a su vida socialmente activa. De aspecto sereno y elegante, pero no dejaba oculta su frustración del seno familiar, desencadenando en explosiones coléricas al contacto con papá. Ello era algo muy normal ya para nosotros, aunque no dejaba de incomodarnos del todo, al menos a Cesar y a mí, pues Marina aún vivía en su mundo de ensueños.

Teniendo en cuenta ahora esos pormenores, se puede decir que en ese entonces vivíamos en una familia dentro de la generalidad.

Después de la separación de nuestros padres, mamá trataba de acaparar todo nuestro tiempo disponible, así que papá poco podía disfrutar de nuestra compañía. Cuando lo hacía, se miraba feliz al lado nuestro, recorriendo algún centro recreativo o yendo a comer algún buen restaurante, donde pasábamos momentos muy agradables aunque con el tiempo limitado, ya que mamá le ponía horario de regreso a casa.

A pesar de estos limitantes estábamos conformes pero... realmente estañábamos mucho a papá, el sentirle en casa y cerca de nosotros, aunque mamá trataba por todos los medios de cubrir esos espacios en nuestra vida diaria.

En el intento de adaptarnos a nuestra nueva vida, transcurría el tiempo, ese que no perdona, que se aferra a ti advirtiéndote que se va y no regresa. Ese que ahora trato de disfrutar, filtrar todo el amor posible para así, poder repartir a manos llenas a las personas que me rodean y que amo.

- O -

Trayectoria

Mi vida como consultora me ha dado muchas satisfacciones, como conocer personas maravillosas y de las cuales he aprendido mucho. Nos enseñan a tener confianza en uno mismo, a creer en nuestra capacidad y dominio de nuestros actos.

He observado un gran cambio en mi, ya que en mis inicios era tímida e insegura, ni siquiera podía sostener la mirada de frente a mi interlocutor. Basado en cursos, compañerismo y empeño he ido logrando este favorable cambio en mi vida.

Dicho cambio ha evolucionado también positivamente en mi vida familiar, ya que soy casada con un hombre hermoso que me deja ser y volar a mi merced, lo cual conlleva a una excelente relación de pareja. Aunque tenemos actividades diferentes, no dejamos de involucrarnos en las metas y proyectos del otro, nuestras charlas al final del día se hacen amena y salpicadas de novedades. La comunicación es el arma mas poderosa en todas las buenas relaciones humanas.

El fruto de esta relación ha sido dos hijos adorables, en los cuales hemos puesto todo el empeño y dedicación posible, con los aciertos y errores normales de todo padre ya que para ser padres no hay método alguno. Todo se finca en una buena convivencia e intuición natural de todo ser humano, tratando de no ser la causa de la realización de mismos errores cometidos en antaño. Que de los propios saquen buenas conclusiones, pero de los otros, les deje un buen aprendizaje para no cometer ídem.

Ahora dedico un poco mas de tiempo a mi trabajo, ya que mis hijos terminaron sus estudios universitarios y han decidido volar cada uno por su propio impulso. Siento que estoy pasando por una buena etapa de mi vida, disfrutando mas a mi esposo y saboreando mi trabajo que amo.

Pero bueno... continuemos con la historia...

## II

### EL ALAMO

Nuestro primer hogar al lado de papá - si es que a esto se le llama vivir con papá -, fue la casa de la abuela. Ésta vivía en un pueblo pintoresco y

hermoso cerca de la capital. De clima tropical y húmedo, rodeado de montañas y bosques, vegetación abundante que le daban un aspecto de tarjetas postales... bueno... así lo miraba yo, pero aún sigo pensando igual. En la parte posterior de la casa de Mamín – como solíamos llamarla – pasaba un río, caudaloso en época de lluvia, sonido con el cual me adormecía en mis noches de tristeza. Y en las tardes cuando me tomaba la melancolía por sorpresa, pasaba horas mirándole desde lo alto del corredor de la casa, observando los destellos de las piedras al filtrarse el sol entre los frondosos árboles.

Cuando podíamos mis hermanos y yo, bajábamos al canal un poco antes de llegar a su destino final, el río, no sin antes percatarnos de estar lejos de los ojos de mamá, pues nos tenía terminantemente prohibido llegar hasta allí. Los únicos habitantes del gran canal eran unos enormes sapos, bien alimentados por el fango y e insectos que llegaban hasta su ladera. A la altura que podíamos mirarles, se veían como enormes piedras estáticas, desparramadas y amorfas. Nuestro gusto consistía en tirarles piedras para alcanzarlos y mirar como se movían torpemente dando un salto, cuando mucho dos...no más, pues sus cuerpos obesos no se los permitía. Al contrario, con la provocación daban por aumentar su tamaño dejándoles inmóvil. Esto sucedía en época de sequía, pues en tiempo de lluvias, nosotros mismos temíamos acercarnos al caudaloso río, viendo la furia despertada a su paso y el ruido estruendoso entre rugido y lamento.

La vida en casa de mamá no la puedo llamar desagradable, sólo que en ese momento, conocí lo que era la responsabilidad de mis hermanos menores, tomando un aire protector, cariñoso y con algunos gestos que recordaba de mamá. Me sentía un poco liberada, cuando papá nos visitaba que era una o dos veces por semana, volvía a sentirme niña sin angustias ni preocupaciones, dejando correr mi vida con desbocada imaginación.

Mi mayor preocupación era no olvidar el rostro de mamá, trataba de recordarla por las noches cuando cerraba mis ojos para dormir, visualizándola en mis pensamientos. Cuando no podía recrear su imagen, me introducía en un enorme cesto, de esos que usan para la ropa, colocándole la tapa sobre mí y no saliendo hasta no haber logrado mi objetivo, ver, aunque fuera un rostro nebuloso de lo que era mi madre. En repetidas ocasiones, mamá iba a mi auxilio tras escuchar mis lamentos y gemidos de desesperación en mi encierro, pues cada vez me era mas difícil proyectar su imagen en mi mente.

- O -

Relaciones humanas

Cada vez más me involucro en las relaciones humanas, pues soy la encargada de dar cursos a la nueva generación de vendedores en dos empresas. Capacitarlos para el trato con las personas, el impacto psicológico de las negativas, darles el impulso de automotivación para las nuevas ventas y mantener ese impulso.

Para empezar a impartir el curso con un grupo de personas, tengo que hacer como elemento base un perfil psicológico de cada uno de ellos, (pensar individualmente como seres humanos). Darles la confianza absoluta para que ellos mismos vayan narrando su forma de vida, sus gustos, aficiones, así como su forma de pensar y actuar. Si han tenido un hecho que los haya marcado en su vida, tanto positivo como negativo.

Tradicionalmente se pensaba que el salario era la principal variable que afectaba la motivación de los empleados. Actualmente se sabe que es una cuestión más compleja. Es importante conocer los factores motivacionales para lograr el máximo desempeño de los trabajadores.

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

### **III**

#### **EL ABUELO**

Había pasado ya, dos largos años desde que papá había tomado la decisión de llevarnos a vivir a casa de la abuela. Durante ese tiempo jamás vimos a mamá, aún no habíamos logrado suplir su existencia, aunque cada vez era más difusa y lejana su imagen. Todo transcurría aparentemente normal, siempre y cuando no sucedieran los 'juegos del abuelo'. En esos momentos como me hacía falta mamá, queriendo comentar con alguien y solo podría haberlo hecho con ella.

El abuelo era un tipo taciturno y adusto, no es que nos tratara mal... pero, era como si no existiéramos en su mundo habitual. Alto delgado medio encorvado, no abundante de carnes, de rasgos angulosos tipo Abraham Lincon. Era un tipo que pertenecía a la masonería aunque no era apasionado, leía y hablaba de ello con gran seguridad. Sus charlas con la abuela que recuerdo eran quejas, de no hacer las cosas tal cual era su expresa voluntad, pocas veces le vi sonreír. De costumbres bien marcadas, como por ejemplo la hora de tomar su café con un bisket, fumar su cigarrillo habitual o tomar su ducha diaria. De pelo entrecano, peinado con gomina y de raya a un lado, vestuario de colores serios y lisos, casi siempre usaba una corbata gris y zapatos negros, su cara siempre igual.

En las noches era de rigor y rutinariamente juntarse con los amigos en la 'Perla' ... un cafecito poco iluminado para jugar domino, del cual regresaba entrada la noche, donde ya su charla era mínima, remplazando los gestos y las palabras con una mueca irónica y poco expresiva. Hasta cierto punto mis hermanos y yo, sentíamos un temor inexplicable al escuchar sus pasos a la entrada de la verja. Era como si jugamos a los encantados, quedándonos estáticos por unos momentos a la llegada del abuelo.

En ese lapso de tiempo, recuerdo ahora con tristeza y enojo las demostraciones de afecto de mi abuelo. Que en su momento se confundían en mi mente al no hallar un cause preciso a tales acciones, pero no podía darle el apelativo que le doy actualmente. Hoy al recordarlas no deja de sentir mi cuerpo un estremecimiento cargado de ira y repugnancia. Como comenté anteriormente, en su gesto nunca había cambios trascendentales, solo se acercaba a mí, acariciando mi cabello y haciéndome sentar sobre sus piernas. Charlándome vagamente alguna historia o episodio masón siempre y cuando me dejaran una moraleja. Yo solo guardaba silencio con gesto de atención y respeto, haciendo gestos levemente con la cabeza cuando tenía que afirma o negar algo...

Ahí es cuando me hacía algunas caricias, pero de esas que tenía que retribuir a petición de él, que iniciaron con caricias sobre la ropa y luego se fueron haciendo mas sensitivas al paso del tiempo. E igualmente con el tiempo fui sintiendo lo que era el estupor.

Evitaba sobremanera el quedarme sola con el abuelo, pero finalmente él se las ingeniaba para lograr sus propósitos y llegar a mi. Mi ingenuidad daba la pauta para sus actos, con una revista, con una golosina o con un simple...Rosinda, ven que necesito comentarte algo de Cesar, de Marina o de papá.

La abuela era ferviente colaboradora del señor cura del pueblo, todas las tardes se reunían en el atrio de la iglesia para leer la Biblia o enseñar el catecismo, por tal motivo nos quedábamos a cargo del abuelo por unas horas de la tarde, yo rezaba por tener la edad para acompañarle en sus actividades.

Hasta hoy en día, me cuesta comentar este episodio de mi vida, pero es algo que he tenido que ir aceptando y expresarlo sin que me dé dolor. Ya sentada en las piernas del abuelo como te decía... empezaban sus charlas y sus caricias, primero las normales de todo abuelo a su nieto, pero luego...se iban tornando mas ... y mas confusas para mi corta edad. Metía su mano bajo mi falda y acariciaba mis nalgas y mis muslos, luego lentamente pasaban a mis partes íntimas. Ahí quedaban las caricias, posteriormente me decía con voz baja:

- Si eres buena niña tendrás que acariciarme también, para que el abuelo sea feliz.

Generalmente tenía que dirigir mi mano hasta su pene, pues siempre me resistía a ello. No se los minutos que sucedían a tal acto, pero a mi se me hacían horas de suplicio y horror. Trataba de inventar una canción en mi mente, de esas que me cantaba mamá, o tratar de recrearla en mi pensamiento que lógicamente no lograba hacer.

Ya muy pocas veces en las últimas sesiones de caricias, intentaba introducir sus dedos en mi vagina, cosa que me hacía llorar y daba por terminada la función. En esos momentos como me hacía falta mamá, no podía platicar estos sucesos con nadie más, solo con ella - mi madre - podría haber descargado todos mis miedos e interrogantes de mi vida.

Sentí la muerte del abuelo a pesar de mis ocho años de edad, no puedo explicar lo experimentado por ese acontecimiento, pero no me culpo por la alegría que inconscientemente percibía en el fondo de mi corazón y la paz que logré por ese episodio. Aún postrado en cama, me hacía irle a ver, pero ya mamá no nos dejaba solos, tal vez de no ser por eso él seguiría con sus muestras de afecto para conmigo. Ojalá sus largas horas de rezos diarios de la abuela con las beatas del pueblo, hayan hecho que el abuelo este descansando en paz.

- O -

Los sueños universitarios

Cuando inicié la Maestría en Desarrollo Organizacional (D.O.), a los 35 años de edad, pensaba que el D.O. era la panacea universal para resolver los problemas del ser humano en las organizaciones. Ahora, diez años después, tras diversas intervenciones en varias empresas, sigo creyendo que los principios humanistas del D.O. aún pueden ayudar a crear centros de trabajo armoniosos, justos y satisfactorios para los empleados de todos los niveles.

Iniciamos nuestros estudios universitarios 20 alumnos, de los cuales sólo uno abandonó la carrera, en una prestigiosa Universidad de Monterrey, pionera del Desarrollo Organizacional en México. Cuando se inició la Maestría en D.O. nuestro grupo fue la trigésima generación de egresados,

Mis compañeros y yo sobrevivimos a dos años de convivencia grupal, conflictos, sueños y profundas amistades. Ya para Diciembre, en la última sesión de cierre y graduación, no queríamos separarnos. Las despedidas fueron abruptas y rápidas. Pero había llegado el fin de una etapa.

En la UDEM quedarían registradas nuestras tesis de graduación y nuestro lema. En cada uno de nosotros, los recuerdos de tiempos idos y los sueños optimistas de transformar a las organizaciones en centros laborales donde los trabajadores pudieran desarrollarse y realizarse como personas.

### Microcosmos organizacional

Una de mis primeras experiencias como Deoísta recién egresada fue descubrir que el D.O. era considerado como una utopía o como un sistema progresista aplicable en países industrializados del primer mundo. En mi ciudad de origen, no figuraba en este contexto, y la industria, subsidiaria de grandes corporaciones estadounidenses, importaba sus propios modelos organizacionales copiados de sus corporativos.

No había necesidad de cambiar, porque las organizaciones no deseaban cambios, sino resultados a bajos costos. Además, las condiciones del ambiente externo eran estables. Por ese tiempo también aparecieron “consultores” locales que ofrecían cursos de capacitación. Muy pronto me di cuenta de que la posibilidad de ganarme la vida como consultor de Desarrollo Organizacional era muy remota.

Así que continué laborando en la Empresa, ocupando diferentes puestos en

dos plantas: Instructor de Entrenamiento, Coordinador de Capacitación, Supervisor de Producción, Coordinador de D.O., Gerente de Recursos Humanos, y hasta uno de corte borgiano inventado por un gerente de planta: Coordinador de Desarrollo de Personal y Producción Esbelta (léase Production).

A menudo, mi formación deoísta interfería con los sistemas administrativos internos, y cuando ponía en práctica algunos principios, especialmente la toma de decisiones grupal o algún sistema de reconocimiento, invariablemente generaba conflictos.

Una de las cosas que me causó gran frustración, y varias veces perder la oportunidad de trabajar en proyectos de D.O. en algunas empresas, fue la inseguridad gerencial. Especialmente la manifestada en el deseo de controlar absolutamente todo. Desde la programación de la producción hasta dar instrucciones sobre la forma y el horario en que el barrendero recoge la basura, o verificar si cada empleado ha estacionado su vehículo en el lugar correspondiente. El verdadero D.O. no está sujeto a ningún tipo de manipulación, sino al incremento de la productividad mediante el cambio de actitud y el beneficio colectivo.

Al principio no entendía las grandes resistencias causadas por la inseguridad gerencial. Volví a repasar mis libros de D.O. y a releer los capítulos relacionados con las resistencias al cambio, especialmente el texto de Pierre Collerette y Gilles Delisle. De paso, leí también la descripción de las resistencias psicológicas de Ana Freud.

Otro de mis indescifrables enigmas en las empresas era el ejercicio del poder individual inherente al puesto. No entendía cómo la alta gerencia proclamaba una cosa y practicaba otra, amoldando las políticas a su propia interpretación personal –lo cual a menudo generaba incongruencia gerencial. Pero, como dice un dicho, “el que manda, manda, y si se equivoca, vuelve a mandar”. Nuevamente, volví a repasar mis libros de D.O. y a releer los capítulos relacionados con el poder en las organizaciones. Releí las teorías expuestas por Larry E. Greiner y Virginia E. Schein sobre el poder y el D.O. Entendí, más no comprendí.

Luego vino mi trabajo con la formación y el desarrollo de equipos de trabajo, y con ello un nuevo descubrimiento. Los equipos operaban solamente mientras duraban los proyectos, después todo volvía a ser peor. Muchas veces la participación y la motivación de los miembros del equipo era grande y, en contadas ocasiones, se les concedía tomar decisiones en las áreas/actividades que les afectaban directamente en su trabajo.

Por lo general los equipos acababan siendo manipulados por la gerencia, se les retiraba el apoyo inicial y no eran reconocidos por sus logros. Se esperaba que los equipos generaran resultados rápidos y acelerados para compensar años de deficiencias operativas. La cultura laboral estadounidense, acostumbrada a la innovación, no entendía el significado de “mejoramiento gradual y continuo”, ni la importancia de la participación del trabajador para resolver los problemas que le afectan directamente en su trabajo.

Muchas veces vi mi título colgado en la pared de mi cuarto y me pregunté si el D.O. me serviría para algo.

## IV

### EL SECUESTRO

La mañana apareció algo fría y lluviosa, esos días del mes de Julio que no sabes como será el siguiente. Los rayos del sol se asomaban tímidamente atreves de las nubes, no dejando representar todo su colorido a la sabia naturaleza.. A mí en lo particular me gustaban pues podía ponerme mis botines de gamuza que tanto me agradaban con un traje tipo mezclilla. Era el sábado destinado a papá, así que nos levantamos temprano para estar listos para la cita.

Recuerdo que llegó algo inquieto y apresurado, un poco mas de lo normal, pues ... habitualmente era su forma de actuar, por tal motivo salimos sin sospechar nada a su encuentro, tras miles de recomendaciones de mamá - que nos miraba desde la puerta hasta que cerrábamos el portón de la entrada a casa - todo sucedió sin contratiempo alguno.

Ese trecho recorrido de la puerta al portón, me causaba una aflicción inenarrable...- pesar que aun siento al recordarlo - como mariposas en mi estómago, náusea, ganas de volver la vista atrás, o de regresar a los brazos de mamá, pero al mirar la sonrisa de mi padre mis pasos no podían dar marcha atrás... en fin... confusión total. La afección de náusea se intensificaba a unos cuantos pasos de cerrar el portón de entrada, mis hermanos corrían o reían, mientras yo solamente podía dar paso tras paso sin cambios en mi expresión. Lo que si estoy segura, que ese día en especial, casi mis piernas se doblaron y no podrían sostenerme en pie, fue cuando le di el último vistazo a mamá y observé su mirada triste y

melancólica, imagen tal, que trataba de recordar y que cada día era mas lejana para mí.

Subimos al auto de papá, tras los saludos correspondientes y muestras de afecto, mi hermano tomó el asiento delantero, mi hermana y yo nos sentamos en la parte posterior. Mis hermanos hablaban al unísono, mi padre callado ... solo conducía...

Fui la primera en preguntar - ¿A donde vamos papi?... me muero de hambre. Solo se concreto a mirarme de reojo y decir - No desesperes, vamos a casa de la abuela. Ya para este entonces, se miraba tranquilo y seguro de sus actos, como recorrido cada uno y paso a paso cada movimiento a seguir. Nos detuvimos en un market carretero - pues la distancia a nuestra meta era de 3 horas mas o menos - a comprar dulces, golosinas y tomar unas sodas, un par de revistas que tomaron mis hermanos y un juego de naipes que tomé yo, y dijo con voz pausada - Comeremos llegando a casa de mamín.

Nuestro trayecto fue agradable, pues la carretera es muy pintoresca y colorida, pasando por varios puentes, viendo el correr de los ríos y afluentes, yo me entretenía viendo los pajarillos parados en los cables de luz eléctrica tratando de contarlos a nuestro paso, cosa que no lograba, mas nunca imaginando la vida que se nos esperaba en el pueblo de mamín.

Lo que no sé con certeza es ... si la abuela ya estaría enterada del plan de papá, si fue puesta sobre aviso, o simplemente papá llegó con nosotros a depositarnos ahí. Ahora pienso que la relación con mi madre, no era buena, pues nunca tuvo la mínima intención de avisarle que estabamos bien y que era de nuestras vidas, más bien, nos oculto a petición de papá y por beneficio propio, pues papá le daba una buena mesada por mantenernos con ella.

- O -

La esencia del D.O.

Durante el último semestre de la Maestría, mientras realizábamos nuestro proyecto final, nuestros asesores dejaron en claro una realidad deoísta: el mejoramiento de una organización sólo puede lograrse mejorando a los empleados. O sea, el Desarrollo Organizacional sólo es posible a través de equipos de trabajo y desarrollando a las personas.

Sonaba buena esa teoría. Sin embargo, durante los dos años de formación deoísta, esperábamos convertirnos en verdaderos agentes de cambio

organizacional, y algunos de nosotros tomamos muy en serio ese papel. La prueba está en que al menos tres de nosotros nos lanzamos como consultores el año que nos recibimos.

Consideraba que estábamos lo suficientemente preparados para aplicar los principios de las ciencias del comportamiento, la administración y la psicología social en las organizaciones, y que era capaz de cambiarlas por una realidad mejor. Pero mi necesidad sentida de cambio organizacional no era compartida por el microcosmos industrial de mi entorno. Era sólo mía.

Después de varios intentos frustrados de hacer D.O., me olvidé por un tiempo de sus principios y sólo el título colgado en mi cuarto era la única constancia que lo había estudiado. Trabajé en descripciones de puestos tradicionales –supervisor, coordinador, gerente–, cumplí las expectativas de mis jefes, sentí el pavor al pensar en lo que sería de mí y de mi familia si me despidieran del trabajo, mas dentro de mí me sentía insatisfecha con lo que hacía.

Tomé un Diplomado en Psicodrama y otro en Psicoterapia Gestalt Individual y Grupal, mi matrimonio estuvo a punto de zozobrar, y la primera de este Diplomado me pidieron “por favor” que renunciara en el trabajo a cambio de mi indemnización.

Ese año fue de profunda reflexión y cambios. Ingresé en un grupo de encuentro, diseñé talleres para la prevención y recuperación del abuso sexual infantil, escribí artículos sobre Desarrollo Organizacional, liderazgo, grupos y administración en la industria, e ingresé, sin querer, en la lista negra de varias compañías importantes. También realicé varios descubrimientos. Hasta entonces comprendí que no puede haber cambio organizacional si no hay cambio individual. El cambio es intrínseco y profundamente personal y creo que esa es la esencia básica del D.O. Si no estamos dispuestos a correr el riesgo de cambiar nuestro comportamiento y nuestras actitudes, seremos incapaces de fomentar el cambio en las personas y en las organizaciones.

También me di cuenta de que podía escribir sobre muchos temas, que hay cientos de teorías para explicar casi todo y que casi todos tenemos razones de sobra para justificar nuestra forma de ser. En el nivel organizacional sucede lo mismo. Sobran teorías de liderazgo, equipos de trabajo, selección de personal, de administración, de calidad, etcétera, etcétera. Sin embargo, todas se estrellan en las personalidades gerenciales rígidas e intransigentes. Y siguen siendo letra muerta atrapadas por la inercia del temor al cambio.

Uno de los descubrimientos más importantes fue darme cuenta de que las teorías de liderazgo actuales emplean un enfoque extrínseco y superficial al definirlo y aplicarlo, o sea un enfoque puramente mecanicista.

Según mi propia teoría, el estilo de liderazgo está directamente relacionado con la personalidad del individuo que lo adquiere a través de su puesto. O sea que la forma en que un administrador ejerce poder, depende de su forma de pensar, sentir y actuar. Lo cual es producto de su crecimiento y desarrollo dentro de su átomo (ambiente) familiar y de las circunstancias y experiencias vivenciales que han configurado su personalidad.

Para que se dé un cambio en su forma de liderazgo, es necesario que modifique su forma de pensar-sentir-actuar en el aquí y en el ahora, en vez de pensar-sentir-actuar de acuerdo a modelos de conducta adquiridos y perpetuados desde el allá y el entonces. El estilo de liderazgo debe ser flexible, existencial y espontáneo, y para ello se requiere una personalidad psicológicamente sana y espontánea, capaz de desaprender viejas conductas y de sustituirlas por otras nuevas sin sentimientos de culpabilidad.

## V

### **PRIMER DIA**

Al entrar la noche fue cuando se volvió inquietante el ambiente, mi hermana Marina, se puso a llorar, pues tenía sueño y quería ir a los brazos de mamá. Mi padre conservando la calma, le charlaba de las actividades que haríamos al día siguiente, paseos por el bosque, montar a caballo, ir al río... pero nada calmaba los ánimos de mi hermana.

También me sentía algo inquieta, no lo niego, pues jamás mamá permitía que nuestros paseos fueran mas de unas cuantas horas... Mi hermano tratando de no mostrar su angustia, se frotaba junto a mí, yo solo podía mover mis naipes nerviosamente, pasándolo de una mano a otra.

- Vamos a la cama, mañana nos espera un día lleno de aventuras, dijo mamá con desgano. Y no tuvimos otra opción que ir a dormir.

Nuestra habitación contaba solamente con una cama matrimonial, pero mejor así, pues ello me hacía sentir unida a mi familia. La única ventana daba a la ladera del río, murmullo que a veces me hacía sentir bien y a veces mal, según estuviese mi estado de ánimo - muchas noches me causaba terror -, en la parte de enfrente a la misma un gran ropero antiguo

decoraba por todo mobiliario. Pensé que era idóneo como hábitat del monstruo de la noche. Mas adelante, papá cambio nuestra cama matrimonial por unas individuales, en una dormía Cesar - que compartía con papá cuando estaba de visita - y en la otra Marina y yo. También contábamos ya, con una mesita de noche, una lámpara y el 'cesto de mimbre' para la ropa sucia.

El día que sucedió al secuestro no fue tan difícil, pues contamos con la presencia de papá en casa. Lo malo fue el lunes por la mañana, a la hora de su partida... no solo para nosotros, sino para él también.

Antes de irse, nos sentamos los cuatro en el ante comedor, que estaba dentro de la cocina de mamá, con algunos panecillos y café. Así fue como inició su charla:

- Hijos míos, tendrán que pasar una temporada con la abuela, he decidido que tomen sus estudios primarios en este pueblo, El Alamo - que es el nombre del pueblo - cuenta con muy buena escuela y maestros bien capacitados.

Recuerdo perfectamente la mirada de mis hermanos, intuyo que la mía se veía de igual forma. Los ojos se les salían de las órbitas, los de Mariana al borde del llanto. No pudimos expresar palabra alguna mientras papá hablaba. Solo escuchaba gemidos, no sabiendo si eran de Cesar, Mariana o míos.

Su argumento fue, que deseaba lo mejor para nosotros tres, que sabía que con mamá no lograríamos ser totalmente felices, como el visualizaba nuestro futuro... y una serie de balbuceos mas que... yo realmente es lo que recuerdo, balbuceos.

Mariana corrió a sus brazos llorando, pidiendo ser llevada con mamá, Cesar y yo nos lanzábamos miradas angustiadas. Mientras papá con la voz entrecortada, la calmaba y decía:

- Piensen que esto lo hago por amor, por amor a ustedes, que son lo único que tengo, lo único que me importa en la vida... algún día lo entenderán.

Nos abrazamos todos juntos y lloramos, minutos, segundos... no se cuanto tiempo duramos en ese trance, aún siento su respiración agitada cerca de mi oído y el retumbar de su corazón...

- O -

En el aquí y ahora

Actualmente mi título de D.O. sigue colgado en mi cuarto. Hace diez años me veía cambiando sistemas de trabajo en las empresas y mejorando las condiciones laborales de los trabajadores. Esta visión tal vez procedente de mi trauma pseudo mesiánico originado en mis años de seminario.

Sin embargo, el sujeto/objeto de cambio ya no es la organización ni los elementos que la integran. Ni mis amigos, ni mis compañeros de trabajo, ni mi familia, sino yo mismo. Si yo no cambio mi forma de pensar-sentir-actuar, nada cambia a mi alrededor. Finalmente he comprendido que el verdadero Desarrollo Organizacional comienza en la persona, se extiende al grupo y trasciende a la organización. Del mismo modo, es imposible generar cambios organizacionales sin afectar a las personas que ahí trabajan.

Mi percepción ha cambiado. Doy clases en la universidad, dirijo talleres de sensibilización y encuentro, escribo artículos sobre D.O., y asesoro a una o dos empresas interesadas en proyectos de mejoramiento continuo mediante equipos de trabajo.

Mis esfuerzos ahora están dirigidos a las personas –a mis alumnos, a mis lectores, a mis amigos. Con ellos comparto casos, experiencias, y mi visión particular del ser humano en el trabajo. Espero que ellos tarden menos en comprender lo que a mí me ha tomado diez años de vida.

## VI

### LOS ALREDEDORES

El Alamo es un pueblecito pequeño, todo gira alrededor de la plaza central. La iglesia, la escuela, la tienda del pueblo, el dispensario médico, el café donde se reunía el abuelo, hasta la casa de mamá estaba dentro de esa área.

La Plaza tenía un pequeño kiosco en la parte central, de estilo barroco bien conservado, con pasamanos de herrería a su alrededor. En dicho kiosco tocaba la banda del pueblo todo los domingos al atardecer, donde se reunían los jóvenes, grandes y chicos del lugar. Todo era rutinario en El Alamo, ir a misa, ir a la plaza y muy eventualmente teníamos una función

de cine improvisado en el patio de la escuela, era un lugar amplio donde se hacían los eventos escolares y juntas con padres de familia.

Las bancas de la plaza, tenían que ser limpiadas con regularidad, pues sus enormes árboles de Abeto servían de dormitorio a unas grandes parvadas que llegaban alrededor de las 6pm. Sus trinos y graznidos, servían de coro a los músicos dominicales. Nosotros nos entreteníamos aventando pequeñas piedrecillas a los árboles para verles revolotear, y en ese alboroto no menos de tres personas salían afectadas, pues aprovechaban el nerviosismo para hacer de sus necesidades.

Los jóvenes daban vueltas a la alameda y las chicas en sentido contrario, llegando un sinnúmero de vendedores de 'chacharas' al lugar, pero lo de mayor éxito eran las vendutas de prendedores. Estos eran fabricados de papel, ya fueran flores, mariposas, o recados de amor, y colocaban un cardoncillo en la parte posterior del mismo, con el fin de pegarlos sobre el pecho de la persona elegida, al paso de tales caminatas. A la siguiente vuelta, la chica o chico decidían si caminaban juntos el resto de la tarde - cosa que años mas tarde pude constatar.

A la edad de once años, ya tenía la mirada de chicos sobre mí, tal vez fue mi vida apresurada lo que hizo que madurara rápidamente, tanto física como intelectual. Todos decían a papá que me miraba mayor a mi edad y que pronto tendría que espantar galanes a mi alrededor. Yo sólo sonreía con timidez, pues era una de mis características, la timidez y de pocas palabras. El cuidado de mis hermanos en esos domingos de plaza, eran mi responsabilidad, aunque Cesar también me ayudaba con Marina, que era la que se nos iba tras cualquier cosa. La abuela solía dar un vistazo de vez en cuando - ya que la casa estaba en la parte sur de la plaza - recorría su miradas peinando el lugar, como si quisiera ver alguna cara conocida o no queriendo encontrar otra poco halagadora, como pienso que sería mamá.

Otras veces iba por nosotros el abuelo, diciendo:

- Mamín nos espera para merendar - nunca esperábamos un segundo aviso.

El diálogo y la comunicación no era fuerte en ese hogar, cuando la abuela hablaba parecía que lo hacía para ella misma, y cuando el abuelo se dignaba a decir algo, era de un tema totalmente diferente a las charlas de mamín. Nosotros generalmente permanecíamos callados a la hora de la merienda.

- O -

El liderazgo

Quien ha leído o estudiado al Dr. Freud alguna vez sabe que el ser humano está instintivamente dotado de voluntad para vivir a pesar de los obstáculos (concepto de pulsión).

Relaciono esto con la motivación porque todo hombre es de por sí naturalmente “motivable”, como si estuviera predispuesto a encontrar un MOTIVO para despertar, accionar, vivir. Sin embargo, sólo es posible motivar a otros si uno mismo está incentivado. Caso contrario, todo intento es vano, o por lo menos poco consistente. La regla una vez más se repite: empecemos por nosotros.

Despertar más temprano, no poder dormir pensando en alguna acción o proyecto a realizar, sentirse físicamente bien, son signos de estarlo, independientemente de la recompensa. El estímulo monetario NO es en sí mismo motivador si no va acompañado de algunos factores que cubren las llamadas “necesidades psicológicas”, a saber, seguridad, reconocimiento, sensación de pertenencia, ser tratado con respeto y dignidad, satisfacción con los objetivos cumplidos, competencia (desafío, oportunidad de destacarse) y la posibilidad de desarrollarse y crecer.

La motivación obra milagros, pues obtiene lo mejor de cada colaborador puesto al servicio de un objetivo común, que vivirá como propio. De hecho lo es ya que ha contribuido a esa causa. Y eso es maravilloso. Un grupo motivado va más allá de sus fuerzas para conseguir un objetivo.

Quien tiene a su cargo un equipo que funciona así recupera rápidamente su energía invertida en ellos, y quien forma parte de él encuentra sentido a su trabajo de todos los días. Es frecuente ver un buen proceso mientras se desarrolla un proyecto, y con la conclusión de éste sobreviene el desgano porque ha concluido el desafío inicial que le dio sentido a la acción. Curioso, ¿no es cierto? Por eso la tarea del motivador, entre otras, es crear nuevos objetivos o convertir circunstancias de las que ni siquiera es responsable en desafíos. Si podemos sentirnos plenos mientras perseguimos un destino y a veces decae cuando lo concretamos, entonces... es el futuro lo que nos mantiene VIVOS hoy. Volviendo a Sigmund Freud, habrá vida mientras haya deseo.

A pesar de la revolución que provoca Albert Einstein en el ámbito de la física, parece no haber conseguido reemplazar nuestro modo de vida occidental y fatalmente newtoniano. Incorporemos el concepto de “relatividad” a las técnicas de motivación: nada es en sí mismo bueno o malo. De nosotros dependerá que sea de un modo o de otro para nuestra

gente. Los orientales nos invitaron a pensar que crisis es también oportunidad, y que nada tiene un único significado. Esa es la tarea de un motivador: mostrar la realidad y los hechos con la vestimenta que desee para que resulte útil a su equipo.

En definitiva, un motivador puede hacer de sí mismo y de su entorno un oasis en pleno desierto, y eso lo convierte en un referente importante en la vida de muchas personas. Y nada puede destruir la actitud, el poder y la energía que caracterizan a un puñado de seres incentivados. ¡NADA!

## VII

### **EL TÍO FERMIN Y EL QUEMADO**

Los días cambiaban un poco a la llegada de papá, pues solíamos salir de días de campo solo los cuatro, o al rancho del tío Fermín, un conocido de papá, no sé si realmente era familiar nuestro, pues todo el mundo le decía el tío Fermín.

Él era un hombre rudo de aspecto campirano, llamaba mucho mi atención sus manos enormes y ásperas por el arduo trabajo de campo.

Tenía una familia agradable, una esposa hacendosa y dos hijos que eran su adoración. La señora Irma se desvivía por atendernos cuando llegábamos, recuerdo los desayunos con tortillas de mano - hechas por ella misma - con crema y salsa casera. Para la hora del almuerzo, corría tras una gallina para prepararla al instante o carne de cerdo - se dedicaban a la compra y venta de ellos - que siempre tenían en refrigeración, para ponerlas al asador.

El tío Fermín, ensillaba unos hermosos caballos para que diéramos un paseo por el rancho con papá. Nos íbamos por la ladera del río, hasta unos naranjales, donde nos dábamos una hartada de ese fruto. Nosotros recolectábamos entre juegos y risas los caídos, regresábamos con nuestro tesoro para regalarle a mamá, a los maestros y amigos también.

El paseo era hermoso, la orilla del río estaba acariciada por sauces llorones, un sin fin de sonidos, sinfonías de ranas, y pájaros le daban sonido al paisaje. En algunas partes habían islotes con árboles cargados de garzas, que a lo lejos aprecian adornados por copos de nieve.

Ese mismo río llegaba hasta el pueblo, cambiaba su entorno de quietud cuando había algún incidente o muerte por las caudalosas aguas del mismo. El cortejo fúnebre era de rigor, pasar frente a la casa de los abuelos. Yo

temblaba de miedo pero no podía dejar de mirar, son de esas cosas que temes pero gustan.

Igualmente se rompía la monotonía, cuando en las fiestas dominicales de la Plaza, había alguna riña - de amores intuyo - y se liaban a balazos, quedando el cuerpo inerte a media plaza del contrincante caído. El abuelo siempre se vestía inopinadamente para ir a ver el suceso, nosotros mirábamos desde la puerta refugiados tras el cuerpo de la abuela. En una ocasión - episodios que sucedían regularmente - me detuve de la puerta para ver el hecho sangriento y el aldabón de seguridad de la misma, hacía sonidos raros y rápidos por el movimiento tremulante que emitía mi cuerpo.

Otro episodio que dio mucho que hablar en el pueblo, fue la 'Historia del quemado'. Este suceso aconteció en la tienda del pueblo, que quedaba a contraesquina de la casa de mamín.

Esta tienda tenía de encargado al 'hueso', conocido así por toda la comarca, pues era el abastecimiento de todas poblaciones cercanas a El Álamo. Las tiendas de pueblo tienen la peculiaridad, de que encuentras en ella desde un alfiler hasta una silla de montar.

El hueso, era como su nombre lo indica, famélico, no muy alto y desgarrado pero muy activo, de carácter bonachón y buen trato al público. Contaba con toda la confianza del dueño y ricachón del pueblo, y del agrado de todos los asiduos clientes.

Cierto día, llegaron a comprar petróleo y el hueso en sus apuranzas derramó parte del líquido sobre sus vestimentas, cosa que no le dio importancia alguna. Los tambos de petróleo estaban estibados hasta el fondo de la tienda, supuestamente en el lugar mas seguro por ser combustible.

De pronto se escuchó una fuerte explosión, y segundos después salió una antorcha viviente corriendo desesperadamente a la calle. Lo que pude ver al momento de salir de casa, fue una bola de fuego contorsionándose en el suelo, siendo ya ayudado por varias personas tratando de apaciguar las llamas con mantas o tierra.

Pero... todo fue en vano. El hueso murió... a causa de las quemaduras pocos minutos después de su arribo al dispensario médico.

Se cuenta que, la explosión se debió a un corto circuito de un registro a pocos metros de los tambos, el hueso, no recordando que había vertido petróleo en sus vestimentas, fue inmediatamente a tratar de extinguir el fuego y ahí fue el inicio de la tragedia y el final para El hueso.

Hasta la fecha, se rumora en el pueblo que El hueso aún se le escucha por las noches rondando la tienda, acomodando mercancía y jalando los tambos de petróleo de un lugar a otro. Yo estuve sin poder dormir tranquila una buena temporada...

- O -

La Formación.

Uno de mis temas a tratar también en las charlas de capacitación, es la Formación como factor decisivo. Pues ello es lo que permite acceder a los niveles superiores de la vida profesional, no sólo en su nivel teórico, sino también en la praxis.

La formación se completa en el acto práctico de llevar a la realidad lo aprendido, pero para ello se necesita alineación miembro-empresa en valores, metas y acciones, capaz de desarrollar una actitud positiva que permita hacer pasar la transferencia.

La importancia estratégica de la formación radica en su función para estimular y propiciar la creatividad, la innovación y el espíritu de cambio. Toda formación debe estar dirigida a descubrir oportunidades para hacer que la gente actúe en consecuencia. Si no pasa así, es como si botáramos el escaso dinero de nuestros bolsillos en un latón de la basura. Porque ¿para qué queremos gente que sepa si no hacen nada con lo que saben?

La formación no es independiente de la empresa, aun cuando en ocasiones se realice fuera de ella, sino que tiene como objetivo la mejora del desempeño empresarial y la elevación de la competitividad a través de la búsqueda de soluciones desde adentro a los problemas que así lo ameriten.

A través de la absorción, la gente se apropia de una imagen acerca de la actuación futura que de ella se espera. Con el acto de transferencia se es consecuente con lo aprendido y se consigue el objetivo de la formación.

Como sistema, la formación ha de enfocarse al cambio interno (de las personas) y externo (del entorno), o sea, ha de cambiar actitudes erróneas, tanto en jefes como en los restantes miembros de la empresa, ha de acercar a la gente al descubrimiento de oportunidades, ha de ser más imaginativa y abierta a la consideración del entorno como cosa que hay que gestionar, ha de estar más pensada para donar a los formados la capacidad de asumir riesgos, pero por sobre todas las cosas, ha de inducir a la gente a actuar mirando de esta forma la otra cara de esta moneda.

**Si no va a haber acción, que no haya formación.**

## VIII

### LA ESCUELA

Los días pasaban en balde - eso sentía yo - en la escuela iba bien en lo que cabe. Ayudaba a mis hermanos con sus tareas escolares, no estaba dentro de los primeros lugares pero daba una que otra satisfacción a mis maestros. Mi escuela era amplia y fresca, sus aulas escolares bien ventiladas y con vista a un hermoso campo verde y boscoso, donde a veces mi vista se perdía ahí por horas. Teníamos parcelas cultivadas, con hortalizas, árboles frutales y una que otra planta de ornato - me encantaban los sembradíos de azucenas y lirios - hacíamos abono con hojarascas, tierra negra y estiércol, lo cual dejábamos fermentar para luego colocar en las plantas.

A veces despertaba por las mañanas con ese... ¡Puff... otro día igual!, la que detectaba de inmediato mi estado de ánimo era mi maestra Minerva, siempre tenía una palabra de consuelo para mí - creo que pensaba que era huérfana. Ella poseía un rostro sonriente y cálido, de rasgos finos y agradables, hasta creo que de no ser por su eterno pelo recogido en la parte de atrás y sin gracia, era una mujer hermosa. Intuyo que era muy joven, pero por su aspecto y arreglo, parecía algo mayor.

Los peores días escolares, eran cuando había festejos donde se reunían a los papas, ya ni pensar en los ¡Días de las madres!... donde mis hermanos y yo, nos rezagábamos al carecer de la presencia de mamá; aunque mamá nos acompañaba en dichos festejos, no nos era lógico entregarle nuestro trabajo escolar a ella. Nunca olvidaré un festival, donde Marina iría vestida de 'alcachofa', no contando con otro material a mano, tomé la cortina verde de nuestra alcoba para su traje de fantasía. Lógicamente, no me fue muy bien en la reprimenda. Cuando lo supo mi maestra Minerva, no pudo ocultar su rostro sonriente, aunque quiso disimular, pero... también recibí un julepe por parte de ella.

No es que mamá no nos atendiera, pero en ese tiempo el abuelo ya estaba muy enfermo y necesitaba de todos sus cuidados - a veces exagerados diría yo - ella también con años encima era difícil lidiar con tres niños otorgados a destiempo.

- O -

## El cambio

No es necesario pensar mucho para darse cuenta de la rapidez con que el cambio ocurre. Sólo hay que recordar cómo eran las cosas cuando éramos niños y compararlas con las de hoy. Desgraciadamente muchas personas no puede cambiar junto con los tiempos. Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. No obstante, lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

El cambio en una organización puede “venir desde arriba”, y de hecho es una de las razones por las que la gente se resiste, ya que no se siguen los pasos correctos para su implementación. Pero los cambios pueden fluir desde abajo hacia arriba, o sea, que la percepción del cambio nace en una de las áreas de la organización que no es precisamente el ápice estratégico, y en este caso, es allí precisamente donde la resistencia puede encontrarse. Aunque si nos enfrentamos a este caso tendremos entonces que analizar al administrador, por no estar cumpliendo una de sus funciones, que es la de fungir como facilitador de los cambios organizacionales.

Una persona que decide cambiar, generalmente tiene una actitud positiva hacia ese cambio, ya que sabe lo que este involucra y en qué punto va a ser diferente a su antiguo puesto. Pero cuando a un trabajador se le dice que tiene que cambiar de puesto, la reacción, con frecuencia, es negativa. En este caso el trabajador no está seguro de cómo el cambio afectará su rutina diaria o su trabajo en el futuro. El administrador profesional comprende que muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio. También sabe que si no elimina esta amenaza, los cambios propuestos pueden no darse y la organización se verá afectada.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. El administrador profesional tendrá que prepararse para producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores como sea posible. Antes de comunicar un cambio propuesto, analice cuidadosamente en qué afectará a sus trabajadores, tanto en el presente como en el futuro.

Póngase en el lugar del trabajador y trate de prever las preguntas que le

harán. En esta forma estará preparado con la mayoría de las respuestas. Los trabajadores necesitarán la confirmación de que los cambios propuestos los afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar dónde y por qué se necesita el cambio. Cuando se la involucra en este proceso, la gente comprende la necesidad del cambio y cómo la afectará.

## IX

### EL ENCUENTRO

Como a los cinco años de nuestro arribo a El Alamo, tuve una luz de esperanza, pues nunca perdíamos la ilusión de volver a ver a mamá, aunque ya se comentaba poco del asunto.

Una tarde jugando sola en el jardín de enfrente a la casa, llamó mi atención una persona que iba y venía de un lado a otro del portón de entrada. Solo podía ver parte de su silueta en las rendijas laterales a la puerta, pues es de lámina cerrada. Como todo niño curioso fui a ver quien pasaba en la acera de afuera.

Trepé a unos arbustos que había junto a la barda del frente y así pude dar una ojeada hacia afuera, y fue cuando observé unos enormes ojos vidriosos que me miraban fijamente, no sé cuanto tiempo duramos en ese trance. Eran ojos que de algún modo tocaban algo de mi corazón y mi memoria, pero todo era confuso en mis adentros. Mis manos aferradas al tope de la barda de pronto sintieron unas manos frías que se posaron sobre las mías. Luego una voz que timbraba más en mis recuerdos dijo:

- Dios mío, la emoción no me deja decir palabras. Sólo deseo verles y saber que están bien.

En ese momento de mis labios salió una especie grito ahogado ...

- Shhh... No grites - me dijo - no deben verme rondar por aquí, solo quiero ver a tus hermanos también, diles que mañana vendré a esta misma hora- besó mis manos y salió rápidamente del lugar.

Me quedé unos minutos viendo a la persona alejarse, sentí mi cuerpo tembloroso y sin movimiento voluntario. Hasta que por fin, pude bajar de los arbustos e introducirme en casa, aunque sentía que mis pies no tocaban el suelo pude llegar al sofá. Todavía mi cabeza no coordinaba bien, si lo

que había sucedido era cosa de mi imaginación o realmente era cierto, así que opte por no comentar nada a nadie, ni a mis hermanos. Solo sus ojos se hacían parte de mis recuerdos, pero su rostro y facciones estaban en la inopia, como si su imagen no me dijera nada, pero mi corazón sí... ese sí sabía que era ella, su latido acelerado me decía... "ella es tu madre... ella es tu mamá".

Los días pasaron, ella no acudió a la cita, pero yo tampoco habría podido cumplir con lo solicitado, pues entré en un mutismo caótico, me quedaba horas sentada en un sillón con la mirada perdida. Mamín había empezado a preocuparse, me atosigaba con toda clase de preguntas, que yo solo respondía - si es que lo hacía - con un si o un no. Tuvo que llamar al médico del pueblo, pues al atardecer empezaba a erupcionar mi cuerpo y a elevarse mi temperatura. Clínicamente no encontró nada malo en mi organismo, dijo el Dr. que tal vez tenía presiones en la escuela - era época de exámenes - que tratara de descansar y tomara muchos líquidos, sacó una libreta y garabateó el nombre de un brebaje.

- Una vitamina - dijo - para fortalecer sus defensas, en unos días estará totalmente recuperada.

Dejé de asistir unos días a la escuela tras la envidia de mis hermanos, mamín trataba de mantenerme acostada pero yo me las ingeniaba para dar una vuelta por las tardes al jardín con la esperanza de ver nuevamente esos ojos que me habían impresionado tanto.

Ahora que hago remembranzas en detalle, aun siento el corazón oprimido dentro de mí. Es como si cayera de pronto en una fosa oscura y sin fondo, un desasosiego embarga mis entrañas como queriendo pedir auxilio, como queriendo tomar una mano para sujetarme, pero por mas que mis ojos la buscan no logra encontrar esa mano. A pesar de todos mis logros y la fortaleza de mi espíritu... existe una enfermedad crónica en mi alma.

Por ese motivo me decidí a narrar este suceso, para que nos demos cuenta como padres el daño inconsciente que hacemos a nuestros hijos, aún siendo éste motivado por amor. A esas almas pequeñas en formación que pueden quedar tildes marcadas e imborrables para siempre.

Me pregunto... ¿cómo hubiese sido mi vida sin este episodio? ... No lo sé, lo que sí sé... es que mis ojos se secaron de llorar, me hice de espíritu fuerte y luchador, pero mi mirada no tienen esa chispa de luz que observo en otros. Alguien por ahí me dijo un día... "La chica de los ojos tristes", eso ya quedó como parte de mi naturaleza, tatuado con tinta perenne.

- O -

Ahora que muchas empresas están en fase de perfeccionamiento de su gestión, son múltiples los cambios que se comentan y prevén y este escrito pretende aportar, si no todas, algunas recomendaciones para que estos cambios se logren de la manera correcta.

Antes de comentar las acciones, sería conveniente tener en cuenta que el administrador debe estar convencido de por qué hace falta el cambio: si no está seguro de que cruzar la acera es bueno, le costará trabajo cruzarla y decirle a otros que lo acompañen. Una vez convencido de los beneficios del cambio, entonces debe elegir qué hacer, porque sólo por las buenas intenciones no cambian las organizaciones. Luego de estar convencido del por qué y sabiendo qué hacer, entonces comunique a los demás los beneficios del cambio para la organización, que es, en definitiva, para todos.

## X

### LA CAPITAL

Mientras más pasaba el tiempo, más se acrecentaba en mí la obsesión de ir a buscar a mamá. Nunca más apareció por los alrededores de El Alamo - o al menos eso creí yo.

Pero esto no pudo ser, hasta que no tuvimos otro remedio de regresar a la capital a los estudios universitarios.

Papá decidió instalarnos en una pensión a los tres, cerca del lugar de estudio, César y Marina aún no terminaban sus estudios secundarios, pero estaba cerca también de la universidad donde inicio mi carrera.

Cerca de la pensión estaba el parque de los Cerros- le decían así, porque había montículos con flores multicolores - un lugar muy agradable, fresco y arbolado, donde los estudiantes gustaban de repasar sus estudios, por el ambiente de paz y tranquilidad que se respiraba ahí. Cosa que también hice hábito días mas tarde.

La pensión era modesta, pero limpia y confortable, ahí tomábamos nuestros tres alimentos diarios y contábamos con servicio de lavado de ropa. El único problema que miraba yo, era que solo contábamos con un baño por piso, cosa que tenía uno que ingeniarse para tomar turno. Yo en lo particular me levantaba muy temprano y despertaba también a mis hermanos, así teníamos la oportunidad de tomar nuestra ducha diaria sin

problemas de toquidos inoportunos y apresuraciones, como sucedía horas mas tarde.

Papá seguía visitándonos los fines de semana como lo hacía en Los Alamos, pero teníamos la ventaja de poder localizarle en caso de algún problema repentino, que no era muy seguido, ya que habíamos logrado organizarnos muy bien mis hermanos y yo.

Las tardes en 'los cerros' me llenaban de vitalidad, pues aparte de lograr el objetivo de estudio, podía soltar mi imaginación cuan largo es el universo. Gustaba de escribir alguna historia breve que tomaba como mía, - sobre todo de amor - o de algunos pensamientos y poemas. Muchas veces también tomaba ese tiempo en ingeniar la manera de encontrar a mamá. Ahí intervenía Cesar y Marina, aunque Mar, era la que menos opinaba, pienso... por el poco recuerdo que tenía de mamá.

Muchas veces recorrimos nuestro antiguo vecindario, ya estaba muy cambiado, no en balde habían pasado ya mas de diez años. Hicimos algunas preguntas por ahí, sin encontrar respuestas positivas. Nuestra casa ya no era ni la remota idea de lo que recordábamos. Vivía en ella un matrimonio joven, que nos dijeron haberla adquirido por medio de la Inmobiliaria. Ni rastro de nuestra historia...

Papá vivía actualmente con otra pareja, por eso en nuestras charlas cuando decidimos regresar a la capital, optamos en irnos a la pensión, le hicimos ver a papá que era la mejor solución, pues él quería llevarnos a vivir con ellos. Hubiese sido otra adaptación difícil para nosotros y creo que papá comprendió eso.

La relación con ellos era buena, algunas veces convivíamos juntos, pero generalmente lo hacíamos con papá solo. Pienso que ya se había hecho una costumbre el hacerlo así.

Ni Cesar ni yo, nos atrevíamos a tocar el tema de mamá, cuando estábamos con él parecía como si no existiera sobre la tierra. Era lo que más me inquietaba, el por qué del silencio de papá, empecé a sospechar que algo muy fuerte y traumatizante debió haber acontecido entre ellos para esa actitud de mutis. Pero ... ya estábamos cerca de la encrucijada.

- O -

He aquí las acciones clave que el administrador debe seguir para mitigar la resistencia al cambio.

1) Enseñe los huevos de oro

El cambio deberá ser promovido por razones lógicas. Si usted puede explicar estas razones a sus trabajadores, ellos entenderán por qué se está efectuando el cambio. Las personas tienden instintivamente a resistir el cambio como respuesta a temores conscientes e inconscientes, pero si usted les enseña el por qué y los beneficios del cambio, la situación puede cambiar. Generalmente tal entendimiento conduce a un cambio en la percepción del cambio propuesto.

## XI

### EL REENCUENTRO

Ya casi al finalizar el tercer semestre en la universidad, fui una tarde al parque de los Cerros, necesitaba revitalizarme aparte que se aproximaba un examen que me inquietaba. Generalmente los asiduos visitantes del lugar, ya tenemos nuestro lugar permanente. El mío era un viejo Ciprés grande y frondoso, separado de los pasillos laterales y cerca del lago central, parte de sus ramas casi acariciaban el suelo. Quedaba en la parte alta del parque, y tenias acceso con la mirada a una buena parte del lugar. Permanecí un rato tratando de concentrarme en mis estudios, lo cual no pude lograr, así que decido ir a dar un paseo por la orilla del lago.

Ensimismada en mis pensamientos, con paso lento y rítmico, el aire fresco rozaba mis mejillas lo cual me hizo sentir muy bien, mis ojos miraban sin punto fijo, de pronto algo repentino me hizo fijar la mirada y me topo con ese par de ojos que tanto me habían impresionado en el Alamo... quedamos frente a frente...

Nos miramos unos segundos, su rostro ya tenía marcado el paso del tiempo, pero sus ojos seguían tan hermosos como los que yo recordaba. Su aspecto era sencillo pero refinado, de buen gusto y de una persona exitosa.

Mis labios no se pudieron despegar ni medio milímetro uno del otro, pero... pude escuchar una voz ampliamente familiar que me decía:

- ¿Rosinda? ... eres tu ...

Inmediatamente me abrazó, yo lentamente fui subiendo mis brazos hasta corresponderle. Aunque mi corazón palpitaba rápidamente, no sentía la magnitud de aquel encuentro, solo pude responder:

- Sí... soy yo...

Seguimos caminando juntas unos momentos sin decir palabra, hasta que tomó suavemente mi mano y me dijo:

- ¿Podemos platicar unos minutos?

- Sí... respondí.

Nos encaminamos hasta mi lugar de estudio y nos sentamos al pié del viejo Ciprés. Sentí sus manos posándose suavemente sobre mis mejillas a modo de caricia, mi cuerpo se estremecía totalmente, pero en mi interior era de regocijo y paz, esa paz que se siente cuando exhalamos un suspiro fuerte y profundo.

Nuestra charla principalmente fue de preguntas que ella me hacía, ¿cómo están tus hermanos? ¿Dónde estudian? ¿Cómo viven? ... Quería comerse toda nuestra vida en unos segundos... yo solo respondía a su paso...

Sacó un paquete de los que llevaba en una bolsa y me dijo.

- Toma, son de la repostería que vendo, estas son muestras que tengo que entregar - y la puso entre mis manos.
- ¿De ser posible Rosi... podríamos encontrarnos mañana?... si gustas puede ser en un café o en este lugar.
- Me gustaría - respondí - mientras no suceda como en El Alamo.
- De ninguna manera, de ello quiero hablarte - sé que tendrás muchas preguntas al respecto que yo deseo responder.

Quedamos de vernos misma hora, mismo lugar de nuestro encuentro, me dio un beso en la mejilla y se fue rápidamente, más no sin antes dejar clavada en mi corazón esa mirada... único tesoro en mi memoria que conservaba de mi madre.

- O -

2) Para subir la montaña, sólo el peso necesario

Simplifique el cambio, hágales saber a sus trabajadores que el mundo no se virará al revés. Maquiavelo decía: “Divide y vencerás”. Lo que puede parecer mucho se verá mejor si usted lo divide para que los trabajadores puedan asimilarlo. Al ser específico con respecto a los cambios, usted alcanza dos objetivos. En primer término, usted esquematiza qué es lo que abarcará el cambio completo. Esto permitirá a los trabajadores conocer qué áreas de trabajo serán afectadas y cuáles no. En segundo lugar, las noticias específicas y concretas llenan los vacíos de información. Sin éstas, dichos vacíos se llenarán de rumores. Estos son enemigos del cambio porque crean inseguridad.

## XII

## ACLARACIONES

Ese día mis hermanos notaron parte rara de mi actitud, pero como ya estaban acostumbrados a mis altas y bajas de carácter, no dijeron nada. Solo traté de evitar un poco sus charlas y comentarios, pues en mi cabeza giraba el encuentro del parque, pensando si debía o no comentarlo con ellos. Preferí callar hasta saber si volvería a ver a mi madre como lo había prometido.

La tarde siguiente llegué un poco mas temprano de lo acostumbrado a la cita, mis hermanos generalmente tenían actividades vespertinas en la escuela y pocas veces me acompañaban, sólo cuando salían temprano de algunas de ellas, sabían donde encontrarme - rogaba porque este no fuera ese día.

Tenía un libro entre mis manos, en el cual trataba de concentrar mi atención, pero ... era imposible, cada segundo daba una ojeada alrededor del parque, tratando de localizar la silueta de mi madre.

Por fin, la veo venir con una falda amplia que marcaba su andar calmo y parsimonioso, la pude observar un buen trecho, pues no me moví del lugar. Al llegar se inclinó ante mí, nos dimos un beso en la mejilla como saludo y se sentó a mi lado.

- Hola Rosi...

- Hola mamá...

Por fin pudo salir de mi garganta esas cuatro letras tan sencillas y comunes de decir en todos los seres humanos, pero que para mí era como un golpe directo en el pecho y en mi razón.

En nuestro segundo encuentro ya pude expresar mis ideas y preguntas que tenía la necesidad de hacerle. Donde pedía una respuesta clara al por qué de la actitud de papá y el hecho que obligó a actuar de esa manera, privándonos de su compañía. Nuestra charla duró mas de tres horas, tuvimos que despedirnos porque ya el sol se estaba poniendo en el ocaso y son lugares poco iluminados. Además era la hora que generalmente regresaba a la pensión, no quería aun levantar sospecha con mis hermanos hasta poder llevarles una respuesta clara a toda la ola de preguntas que sé que se suscitarían al respecto.

Mi madre me dijo que tenía que remontarse un poco a los hechos, para que yo pudiese comprender la real situación, y esta fue la especie de monólogo que salió de sus labios.

Rosinda... yo era muy feliz con mi familia, que eran ustedes y tu padre, pero entraron los problemas económicos en casa. Quería trabajar para ayudar en los gastos familiares, pero tu padre jamás lo permitió.

Así comenzaron nuestras riñas que se fueron haciendo cada vez más y más cotidianas a nuestro alrededor. Yo trataba de cubrir un poco los hechos para que ustedes no se dieran cuenta de nuestros problemas, pero... cada día se fueron haciendo más obvias y difícil de ocultar. Vendía alguna de nuestras pertenencias para solventar un poco la situación pero eso enojaba más a tu padre, pero al menos con ello nunca nos faltó un pan que llevarnos a nuestra boca.

La solución que tu padre tomaba, era retirar más su presencia en casa, saliendo muy temprano y llegando cuando ustedes ya estaban por ir a la cama. Pero ello no contribuía a ninguna solución ni claridad en nuestro futuro incierto.

No sé si recordarás que nuestra casa era amplia, aunque no era propia vivíamos con bastante holgura en nuestros inicios, pero... como en todo trabajo gubernamental está lleno de altibajos y la crisis agarró fuertemente a tu padre.

Como contábamos con dos recamaras de más, le propuse rentarlas para ayudarnos un poco. Ello fue otro motivo de riña y disgusto, pero finalmente a regañadientes lo aceptó como última solución, que al poco tiempo tuvo que hacerse efectiva.

Como tu padre casi no estaba en casa, propuse a los inquilinos también darle dos alimentos, el desayuno y la comida, así mismo el lavado de ropa. Eso nos hizo respirar un poco y seguirles costeadando su escuela particular.

Aunque las discusiones se fueron alejando un poco, ya la relación permanecía tirante entre nosotros. Ya no había un 'Buenos días' y mucho menos una caricia o una palabra de aliento. Mi vida se fue haciendo gris y desesperante con el paso del tiempo, lo único que me ayudaba a vivir eran ustedes. La monotonía me estaba consumiendo...

El primer inquilino fue Felipe, un joven estudiante de ingeniería, no sé si te acordarás de él, callado, tranquilo y buena paga.

Luego llega el Sr. Andrés, una persona mayor que tu padre, muy caballeroso, amable y cordial, un poco callado en sus inicios, pero ya tomando un poco de adaptación, era una persona de charlas muy cultas e interesantes.

Él no comía con nosotros, pero aun así, pagaba su cuota de alimentos, por tal motivo... cuando llegaba que era generalmente después de las seis de la tarde, me sentía comprometida a ofrecerle un te y unos bocadillos, cosa que aceptaba gustoso pero exigía mi compañía. Así nos fuimos involucrando en pláticas muy variadas y amenas.

Aunque muy vagamente los recuerdo - dije - pero pasan como un vistazo solamente por mi memoria. Este comentario hizo que mamá se desviara un poco de su narración, haciéndome preguntas de mis hermanos y en nuestra vida en el Álamo al lado de mamá. Las horas volaron y tuvimos que

despedirnos, quedando reunirnos nuevamente el día siguiente mismo lugar. Ya casi por partir, dándole la espalda giré sobre mis pies y le di un abrazo rápido y necesario para mí, pues aún sentía resentimiento en mi alma... no pudiendo ubicar ese sentir, si era con ella o contra la vida.

- O -

### 3) Absorba emociones

Aquí es donde el administrador profesional puede realmente exhibir sus habilidades gerenciales. No les tema a los comentarios negativos. Los tendrá. Sin embargo, al crear una atmósfera de apertura y franqueza pidiendo la reacción de sus trabajadores, el efecto de los comentarios minimizará. De hecho, si la reacción inicial de sus trabajadores es positiva, pregúnteles abiertamente si no perciben un lado negativo a los cambios que van a efectuarse. A la inversa, si la reacción es negativa, permita a los trabajadores decir lo que les inquieta y luego pregúnteles si no hay aspectos positivos en el cambio. Recuerde que el objetivo de esta junta es lograr que los trabajadores acepten, o por lo menos apoyen, el cambio, no imponérselos obligatoriamente. Escuche cuidadosamente lo que digan. Capte señales, sea un agujero negro a donde vayan a parar todas las reacciones de los trabajadores.

En algunas ocasiones los trabajadores han convencido a la gerencia de que los cambios propuestos harían más daño que beneficios, y han ayudado a sus compañías a evitar costosos errores en tiempo y dinero.

## XIII

### DON ANDRES

Los encuentros subsecuentes, no fueron tan seguidos como hubiésemos querido, pues entré en período de exámenes y fijamos cita dos veces por semana. Los días del encuentro, me sentía como novia al encuentro de su amado, rebuscaba en mi vestuario, andaba alterada y feliz, no lo niego, con una emoción poco usual en mí, hasta me pillaba tarareando una canción inconscientemente. Mis hermanos llegaron a pensar que ya me andaba enamorando por ahí, cosa que respondía con una sonrisa pícaro, como deseando mejor que pensarán eso y no con los episodios reales que estaba viviendo con nuestra madre.

En la siguiente charla le pregunte a mamá por qué no regreso nunca más por el Alamo, a lo cual me respondió que... mamá se había dado cuenta de sus rondas y que opto por no contactarnos para evitar un problema mayor a nosotros. Pero que muchas veces nos observó desde lejos, al salir de la escuela, en la plaza, solamente evitaba pasar frente a la casa de la abuela. Hasta fotos nuestras tenía, que conseguía con los fotógrafos de la escuela después de los eventos. Y siguió con el hilo de la historia...

Mi vida - continuó - fue tomando una variante especial, al menos tenía un ser humano con quien charlar en cada atardecer. Después de mi duro día de trabajo en casa, tenía el gusto de arreglarme un poco para la hora del te y las pláticas con Don Andrés.

Él daba cátedras en la universidad de filosofía y letras, había quedado viudo un año atrás, por ello cambió de residencia y pidió su traslado a la capital, dijo sentirse muy a gusto rentándonos la habitación pues no soportaría la soledad en una casa independiente. Sentí que en ese momento ambos nos necesitábamos, él se sentía viviendo en familia y yo aunque contaba con una pareja, vivía en soledad.

Nuestras pláticas con el tiempo se fueron haciendo confidenciales, pues se dio perfectamente cuenta de la relación que llevaba con tu padre. Aunque no niego que siempre se preocupó por ustedes... me sentí únicamente como la asistente del hogar y de sus hijos...

Con el paso del tiempo y casi sin sentir, me fui encariñando con Don Andrés, ya no solo eran las charlas a la hora del te, a veces, solíamos ir al cine o simplemente a mirar aparadores. Pasábamos momentos muy agradables y reíamos mucho juntos.

Muchas veces traté de poner distancia a esta amistad, pero ... la actitud de tu padre era igual o peor cada día. Achacando su inconformidad con lo de la pensión, esto... me hacía desistir en mi empeño. Un sentimiento noble, hace que tu corazón se abra y el ceno de una familia feliz, ayuda a que las personas vivan en forma saludable, en un ambiente también saludable, por lo tanto, es un arte de sanación...

Traté de cambiar un poco el rumbo de la charla, pues vi descompuesta a mamá, apretaba sus manos una contra la otra nerviosamente. A mí me partía el corazón, pero... no podía aun - aunque lo deseaba - tirarme en su regazo.

Le comenté un poco del día del secuestro, nuestros primeros días en casa de mamá, y algunos de los anécdotas agradables de nuestras vidas- que aunque eran pocos, sí contábamos con algunos. Ella gozaba cada palabra mía, como queriendo hacerse partícipe en todas y cada una de ellas...

- O -

#### 4) Aplaque el humo

Cuando se prepara el cambio, es normal que existan malos entendidos, por tanto es importante aclararlos y llenar los vacíos de información, antes de que las ideas equivocadas se diseminen y aparezcan temores innecesarios.

### XIV

#### REALIZACION

En otro de nuestros encuentros, observé a mamá radiante y feliz, me dijo que había logrado que una cadena de tiendas importantes del lugar, tomaran sus productos y que los maquilaría con el nombre de cada almacén donde se presentaran.

Su vida no fue fácil a raíz de la separación de papá, pues me comenta que, cuando papá se detuvo a observar la actitud de mamá con Don Andrés - que ya no era de uno o dos meses de relación - le prohibió seguir con la pensión en casa, bajo amenaza de apartarnos de su lado.

La sola idea de ese suceso aterraba a mi madre, así que opto por finalizar con esa tarea. Pero se dio a otra mas ardua, la elaboración de galletas de manteca. En sus inicios salía ella misma - después de toda una mañana de elaboración - a colocarlas entre sus amistades y tiendas de los alrededores del lugar.

Y así su producto se fue haciendo cada vez mas conocido y aceptado. A la fecha cuenta con distribuidores fuertes y vendedores, y así logra instituir una miniempresa que le reditúa muy buenas ganancias.

Pero... la relación con Don Andrés no había sido cortada de raíz, él le ayudaba con los repartos que mamá no le era posible cubrir por las distancias, pues no tenía vehículo. De hecho continuaron hasta el ultimo respiro de vida de Don Andrés.

Esto ocasionó que mi padre tomara la decisión de marcharse de casa y pedirle la separación pero con un odio profundo en su corazón, que fue lo que lo llevó - pienso - a tramar el secuestro como acto de venganza.

Un comentario de mi madre que me hizo estremecer fue:

- Rosi querida, si el haber sido arrancados de mi lado fue el precio adquirido... ya lo he pagado con creces.

Efectivamente así fue, pues siempre estuvo detrás nuestro como una sombra anónima. Tratando de seguir nuestra vida aunque fuera a lo lejos y en la obscuridad, pues era amenazada por mi padre y su familia, si se acercaba a nosotros nos dirían toda la verdad. Ella tenía miedo a que fueran desvirtuados los hechos y que por nuestra corta edad no fuésemos capaces de asimilar.

Ahora a estas fechas, no la culpo y la comprendo, como mas tarde hicieron mis hermanos también, pues hasta mi padre nos confesó que realmente actuó dura e inconscientemente, pues la culpa fue compartida. Y sé que aunque actualmente se siente tranquilo por vernos realizados a cada uno de nosotros y con armas para defendernos en la vida como lo es el estudio y los buenos hábitos, en el fondo de su mirada siempre habrá un dejo de amargura...

- O -

#### 5) Pídale el huevo a la gallina

Puede encontrar que ciertos trabajadores simplemente no estarán de acuerdo con la necesidad de los cambios propuestos. Si esto ocurre, su tarea no es alegar o ponerse a la defensiva, sino aceptar el hecho de que puede existir una honesta diferencia de opinión. Reconozca que existe la diferencia y luego, abiertamente, pida el apoyo al trabajador. La administración tiene que buscar un compromiso para efectuar el cambio, pero si dicho compromiso se dificulta 100 por ciento, aun cuando esté claro que no todo el mundo está de acuerdo, trate de involucrarlos en el proceso.

**XV**

**FINAL**

Parfraseando las palabras de mi madre, "En el censo de una familia feliz, ayuda a que las personas vivan en forma saludable, en un ambiente también saludable, por lo tanto, es un arte de sanación..." Tanto Marina como Cesar

y yo, nos hemos esforzado por construir familias saludables. Nuestro duro aprendizaje ha dado sus buenos frutos.

Cesar, como hombre sabe que no solo basta en una familia cubrir dos de las tres expectativas. (Trabajo, individuo y familia), todas deben girar en armonía para que funcione y de buenos resultados.

Dentro de la familia, la pareja cumple una función especial, para que pueda armonizar con los demás miembros de la familia, los problemas surgidos se pueden solucionar mas fácilmente, si ambos jalan del mismo lado de la correa.

Cooperar en la realización de la otra parte para que brille con luz propia, hace un ambiente mas luminoso y esos destellos de luz son mecheros que encienden el camino de las nuevas generaciones haciéndoles su andar mas ameno y fructífero por la vida.

Nuestra madre a pesar de todos los obstáculos puestos en su camino, pudo florecer y brillar, su halo pudimos aún rescatarlo a tiempo y hacer uso de él. Y a pesar de lo escarpado que fue su vida, conserva unos ojos calmos y plenos como reflejo de su alma - ojos que me siguen impresionando hoy en día.

Es una persona muy independiente, muchas veces comentamos con ella y planeamos el vivir juntos, pero siempre llegábamos a la conclusión que, no era conveniente cambiar el rumbo de su existencia. Además también teníamos ya nuestro rumbo bien trazado los tres, nos habíamos hecho tan fuertes que éramos ya la familia integral que necesitábamos.

Posteriormente cuando finalice mis estudios, antes de mi maestría pero ya con un trabajo seguro, nos cambiamos Marina, Cesar y yo a una casa independiente, donde los tres cooperábamos para nuestra manutención, ese fue nuestro real y verdadero hogar. Teniendo siempre en cuenta las tres expectativas de vida, todo funciona de maravilla, cosa que nos ha servido de mucha experiencia. Tuvimos tiempo destinado a convivir tanto con papá como con mamá, y pudimos recuperar parte del tiempo que se nos escapó de las manos, por ecos del destino.

Papá tuvo la dicha de ver finalizado nuestros estudios universitarios, que era su preocupación principal, lo que ya no me fue posible fue poner en sus manos mi maestría, pues falleció unos meses antes de verla concluida.

Tenía una dolencia cardiaca que le molestó muchos años atrás, pero estoy segura que realmente descansa en paz.

Unas semanas antes de su partida, me pidió llamar a mi madre a su lado, lo cual cumplí rápidamente. Mamá ya para esas fechas conservaba una tremenda paz espiritual, por tal motivo no fue molesto o inquietante la reunión con papá.

Charlaron durante largas horas, mas tarde supe por boca de mamá, que le pidió disculpas por su proceder, que aunque en su momento lo consideró adecuado, mas tarde se dio cuenta de su error. Nadie tiene derecho a privar de su madre a los frutos de una familia sea cual fuere el motivo, pues los daños que se causan a los niños son irreparables. Ella por toda respuesta dijo:

- Nada tengo que perdonar, puesto que hace años que lo hice para poder vivir en paz, sobre todo cuando pude recuperar a mis hijos... corrijo... nunca los sentí perdidos, solo reanudé el diálogo con ellos. Se que ambos tuvimos culpas y viviré hasta el ultimo halo de vida, por tratar de mitigar un poco los daños en nuestros hijos... Además... a pesar de todo... formaste buenos seres humanos, que estoy segura serán excelentes pilares para familias futuras.

Le dio un beso en la frente y salió en silencio, con la mirada baja pero con un mundo de ilusiones y esperanzas por venir...

- O -

Un deseo final

Espero que estas recomendaciones puedan servir a los administradores para lograr cambios exitosos en sus organizaciones y conducirlos en pos de los mejores resultados de la meta.

Y por lo que respecta a la historia, también deseo poder colaborar con algo positivo para sus vidas, todo es aprendizaje y definitivamente se aprende mas de los errores que de los aciertos, y ésta, esta matizada por ambos.

Olvidé un dato muy importante al inicio de mi narración, ofrezco disculpas por haber olvidado un hecho esencial. Mi nombre es Rosinda, tengo 48 años y he logrado a pesar de todo lo sucedido, una vida plena y feliz ...

Como podrán darse cuenta, soy la protagonista, también tuve un divorcio tras de mí, pero pude recapacitar a tiempo y no traer al mundo frutos de esta errónea relación.

Lo que sucede es que uno como mujer, tiende a crearse la imagen del padre muy incrustada en el alma, e inconscientemente nos remitimos a buscar parejas similares y no fui la excepción. Como se pudo percibir en esta historia, ¡papá nos quiso mucho!... Sólo que como en la mayoría de estos casos, no supo diferenciar o administrar tiempos de vida. Y con la poca

colaboración de mamá para acapararle un poco más en el tiempo hogar, nos llevó al fracaso familiar.

Con mi nueva pareja, tengo toda la comunicación posible, y entre ambos les damos prioridades a las cosas. En su momento fueron nuestros hijos, en otras ocasiones fue nuestro trabajo - pues así lo ameritaba - finalmente nuestra mayor prioridad somos él y yo. Tratando de llevar una vida de diálogo, diversión y comunión, pero... lo más importante, caminar juntos tomados de la mano y viendo todo un halo de luz y esperanza al frente de nuestro andar.

THE END

Marel Sosa (C)  
Mayo 2002