



VIAJE DE TRANSFORMACION DENTRO DE UN “ECOSISTEMA” CORPORATIVO

“La organización es un “ecosistema” con vida propia, que respira y hace su camino de consciencia”

Ana Claudia Goncalves

CEO Compañía Global de Servicios Financieros

(Portugal y México)

Este caso ha sido muy enriquecedor y de mucho aprendizaje para mí, el agradecimiento es enorme de haber podido tener un laboratorio vivo, en donde a pesar de que la estructura organizacional tiene varias reglas y acuerdos de escasez, se pudieron hacer iniciativas que no había visto en cualquier otro lugar en todos mis años trabajando con organizaciones. Esto fue posible gracias a que el proceso de transformación se integró con el día a día del mundo corporativo.

Este grupo estaba en un nivel muy bajo de HV, completamente enfocado en resultados y objetivos duros, tenían varias cuestiones de eficiencia que se requerían mejorar mucho y a través del tiempo habían hecho algunos intentos de tomar en cuenta habilidades suaves para el desempeño de las personas. Podría parecer que tenía poco sentido entrar a explorar e investigar como evolucionar este colectivo, sin embargo, su directora era una líder inusual con una visión del tercer círculo de HV (posibilidades/light). Ella venía de haber hecho una evolución muy exitosa en Portugal de otro colectivo hermano, así que como se imaginarán el potencial de aprendizaje era bastante alto. Además cuando le hice la pregunta de qué era lo que esperaba ver al final del proceso que estábamos iniciando la respuesta fue algo que nunca había escuchado: “quisiera que al final pudiéramos darle herramientas a las personas para formarlas para la vida, porque si ellos están bien en la vida y deciden que este es su lugar entonces darán todo su potencial y eso será maravilloso, si en el camino ellos deciden que pueden aportar mucho más en otro lugar también será maravilloso”. Esta combinación de un líder que ve al ser humano con potencial infinito en un colectivo en los niveles más bajos de vibración armónica es extraña de encontrar.

Esta organización se dedica al desarrollo de software bancario y proporciona los servicios de integración de sistemas, es parte de uno de los corporativos más grandes e importantes de la industria bancaria. Corporativamente empezaron a pasar por una transformación estructural importante, cambio de modelo de negocio, cambio del tipo de relación con el corporativo, creación de nuevas áreas y grupos etc. Este cambio inicio en Europa, y Portugal fue el primer país que logro implantar el nuevo modelo de negocio de manera muy exitosa y con resultados al negocio. Al terminar la implantación del modelo se le pidió a la directora de este colectivo en Portugal trasladarse a México a hacer una nueva implantación. El proceso de transformación en Portugal ya tenía vida propia. La razón de la directora de estar en un corporativo de este tipo fue que vio que podía llevar a cabo todo lo que les decía a los clientes que tenían que hacer cuando era consultora y experimentar la transformación desde adentro.

Entonces, ¿cuál fue la esencia de esta transformación que a mi parecer la hace diferente al resto?:

🕒 **Ecosistema Organizacional (Percibir la Armonía)** – En palabras de la directora “La organización es un “ecosistema” con vida propia, que respira y hace su camino de consciencia”. Algunos elementos importantes que se relacionan con el ver a la organización como un ecosistema son:

- Paciencia y confianza – El camino es el aprendizaje, el “ecosistema” nos va enviando las señales de su evolución y de lo que requiere para seguir evolucionando. Muchas veces es necesario hacer nada y esperar para poder escuchar las señales, y en ese “silencio” es cuando emergen nuevas intuiciones, imaginaciones e inspiraciones.
- Transformación evolutiva – Generación de diferentes espacios y momentos según lo requería el colectivo, las fases están explicadas en la siguiente parte de este artículo. Los primeros programas buscaban que las personas fueran más conscientes de sus dinámicas personales y de equipo y de ahí se fue expandiendo hasta explorar cómo

trabajar más allá de los límites de lo que la estructura organizacional marcaba. Al inicio era fascinante observar cómo había una chispa en los ojos de los que valientemente habían levantado la mano para ser parte de algunos momentos clave, o que se les había voluntariado sabiendo que eran personas que llevaban un tiempo en su desarrollo personal y podían estar listas para abrir aún más los ojos.

“Entré en la compañía con la misión de dar soporte a la expansión y activación del potencial de sus colaboradores a través de un programa de coaching ejecutivo. Viví el proceso de transformación de forma indirecta – a través de las experiencias de los gestores que acompañe en el coaching – y fue con mucho placer que me deje contagiar por toda aquella energía vibrante de ideas, innovaciones, cambios que hacían que mi trabajo fuera aún más apasionante. Soy Coach de Ejecutivos y a lo largo de una carrera de 10 años, nunca encontré como aquí, personas inspiradas por una visión compartida, que eran constantemente retadas para expandir sus límites, superar sus miedos y recelos de fallar, atreverse a cuestionar el “siempre se hizo así” y descubrir las optimizaciones y mejoras hasta entonces dormidas en un potencial organizacional por activar. Esta ola transformadora tuvo para el incremento de la madurez de la organización, en la formación de equipos de alto desempeño, con niveles de autonomía, pro actividad y productividad cada vez más elevados, compuestas por individuos que estaban ellos mismos siendo retados en su proceso de desarrollo profesional – y personal, ya que uno no viene sin el otro. Todo parecía posible. Las resistencias, los recelos y obstáculos hicieron también parte del camino, pero la fuerza de la ola de cambio era más fuerte y no paró de generar más y más agentes de cambio, felices y determinados a hacer la diferencia.”

Aida Chamiça

MCC Executive Coach y Fuerza Transformadora en Portugal

🕒 **Transformación de las personas y equipos como motor de la evolución (entrada a la evolución por el eje del Yo y Relación con el otro)** – Nuevamente la voz de la directora, “Si preparamos a las personas para un futuro mejor, los resultados sostenibles son una consecuencia del proceso de cambio. El equipo fue el motor del cambio involucrándose activamente en la definición de procesos de trabajo que no estaban todavía definidos corporativamente”. En este proceso hubo dos líneas principales que se siguieron:

- El **coaching** fue una herramienta clave de ambos procesos que consistía en dos partes: (1) Coaching ejecutivo individual para la actuación al nivel del performance individual y (2) Team Coaching

para la actuación al nivel de performance del equipo.

- También lo fue el **generar espacios de auto-aprendizaje** tomando en cuenta los 5 ejes. A pesar de que esto puede sonar muy elaborado, en la práctica fueron cosas sencillas, aterrizadas y prácticas; la gran diferencia es haber sido diseñadas de manera consciente para facilitar los espacios y experiencias que permitieran a las personas darse cuenta de ciertas conductas, condiciones auto-limitantes e incluso miedos. La mayoría de las personas tienen muy claro que hubo una evolución individual, aún no se alcanza a percibir la evolución colectiva tan claramente.

- ④ **Alineación a la esencia de la organización al modelo organizativo del Grupo (expansión de Niveles de Realidad)** – La transformación estaba elegantemente incrustada en la estructura corporativa lo que permitía que se viviera como un camino continuo. Varios de los procesos de “expansión” eran parte de programas formales corporativos de formación, ejecutivos o estructurales y se diseñaron para ligarlos claramente a resultados. Por ejemplo en el caso del coaching o de las comunidades de aprendizaje, o bien en otros casos eran rediseños de la estructura con indicadores diferentes y que se alineaba a lo que el Grupo Corporativo requería para hacer una aportación real a los resultados del negocio. Un ejemplo de un indicador innovador para medir la colaboración en los equipos y áreas fue “Sigma”; este indicador mide la varianza de los resultados individuales en un equipo; con este indicador se evaluaba el resultado individual en comparación con los resultados individuales del resto del grupo y permitió encontrar grupos con altos niveles de colaboración de manera muy rápida y sencilla.

A pesar de que diseñar una expansión respetando la estructura base pueda parecer limitante, a mi parecer esta es la innovación más fuerte; en vez de ir en contra de las reglas y estructuras de este tipo de colectivos, se buscaba entenderlas para diseñar espacios y momentos que permitan que esa estructura llegue a su máximo potencial de HV. Parece ser que la evolución de estos colectivos si tiene un límite, sin embargo, el potencial de la experiencia que se puede vivir dentro de ellos es mucho más alto del nivel de la experiencia que hoy se vive en la mayoría de ellos. Estos grupos pueden llegar a ser sumamente exitosos en el nivel de las cosas/sustantivo (objetivos y resultados duros) y también pueden generar estructuras y dinámicas alternas que permitan que el nivel de movimiento (desarrollo, flujo) se pueda vivir en la organización.

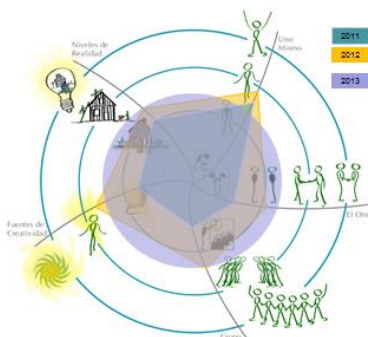
- ④ **Equipo diseñador de las experiencias “solo logramos crear si creemos”** – en ambos casos había un equipo interno que diseñaba las experiencias junto con asesores externos, ellos eran los guardianes de la evolución; en algunos miembros del

“El rol formal con el que he participado en la transformación de esta empresa, es como responsable de gestión del conocimiento y formación y desarrollo. Aunque en la práctica ha sido mucho más que eso, fue el de involucrarme en una empresa que expandiera no sólo las posibilidades de los profesionales, sino de las personas como seres integrales... En lo personal al recorrer un camino de transformación profesional y humano he encontrado la propia expansión de mis posibilidades ante mi persona, ante mis compañeros, ante la comunidad que me rodea, he disfrutado ser catalizador de esta visión y ser un participante activo y muy cercano.”

Ricardo Gallardo Villar

RRHH y Diseñador e impulsor de la Transformación en México

equipo era un rol consciente y en otros no. En el camino los miembros de estos equipos fueron haciendo más consciente este don particular que traían al entorno de la organización. En México tuve la oportunidad de diseñar muchos programas con uno de estos seres catalizadores y esto fue una experiencia importante para mí que permitió abrir la visión a otros niveles y explorar nuevos caminos para esta organización. Parte de la intención de este proceso también era generar esta consciencia en este equipo para que en cualquier lugar en el que ellos estuvieran pudieran concebir experiencias transformadoras cada vez más conscientemente, lo que evidentemente apoya al aumento de la vibración armónica en el mundo.



EL CAMINO DE LA EVOLUCIÓN

La mayoría del artículo se enfoca en México porque es en este país en donde se aplicaron diagnósticos de HV, sin embargo, hay un paralelismo muy interesante entre ambos países.

En la aventura mexicana se podían ver ciertos elementos y evidencias claras de la evolución. Lo que podemos ver en la figura 1 son los resultados de la aplicación de la encuesta al colectivo mexicano (contestaron alrededor del 75% del total de los miembros del colectivo, entre 150-160 personas

*Figura 1.
Evolución del colectivo.*

cada año). Se puede notar que este grupo pasó de estar en niveles de mucha escasez a empezar a cambiar sus preguntas a niveles que buscaban entrar al segundo nivel. Esta gráfica presenta lo que estaba emergiendo, lo que la gente ya podía intuir, la aspiración del grupo. Casi al final del artículo se mostrará lo que esto significa y como esta evolución del colectivo se refleja en los mapas de acuerdos comparativos del 2010 al 2013.

En el caso de Portugal tenemos la hipótesis de que probablemente el nivel de vibración armónica del colectivo al inicio era un poco mayor que en México y eso permitió un movimiento un poco más fluido. Ambos colectivos empezaron con las mismas condiciones de reglas de escasez corporativas, sin embargo, uno de los elementos quizás pudo haber sido que había más personas listas, con más preguntas en un país que en el otro, esta es todavía una exploración pendiente.

En esta evolución se observan dos caminos paralelos, uno es la transformación organizacional y el otro es la transformación cultural, en las últimas etapas ambas estaban muy integradas. Para ambos caminos las etapas son similares, veamos cuales son las etapas de la transformación que define la líder y algunas historias de lo que se vivió en ellas.



LUNA NUEVA DE PREPARACIÓN

Transformación Cultural: Enfrentando la Sombra – al inicio las experiencias que se diseñaron eran para dos cosas: (1) expandir la consciencia de lo que hacía la gente y cómo lo hacía, (2) generar experiencias en las que la gente se empezara a dar cuenta de que los límites de lo que podían hacer eran movibles. Dentro de este camino entró con especial importancia el Programa de Coaching Ejecutivo.

Hablando de la experiencia de los individuos podemos decir que varios de ellos se confrontaron con su manera de hacer las cosas, con las costumbres culturales inconscientes, con límites auto-impuestos. Un caso particular de esta primera fase que es interesante de compartir, es el caso de una persona que se voluntario para facilitar una sesión de hora y media con la empresa. A este tipo de sesiones normalmente iban alrededor de 100 personas (sesiones one-shot). Esta persona era reservada, tranquila y fue una sorpresa que levantara la mano.

Se hizo una preparación con él previa a la sesión y se le dio todo el apoyo que solicitó para hacerlo sentir lo más cómodo posible. Durante la sesión estaba sumamente nervioso, nunca había estado frente a tantas personas facilitando una sesión dinámica, gotas de sudor se veían de vez en cuando en su frente y su cara, y sin embargo, siguió con voz firme y generó un ambiente en el grupo que permitió sembrar una semillita más allá de la dinámica que facilitó. El impacto más fuerte fue el que cada uno de los asistentes podía percibir que ellos tenían la posibilidad de ser la persona que estuviera frente del grupo, era un mensaje sutil y sin embargo poderoso que cuestionaba los límites. Una semana después que visite a la empresa de nuevo, me lo encontré en el pasillo, y como siempre que me lo encontraba lo saludé; sus ojos tenían una chispa diferente que no había visto antes. Poco después algunas personas me comentaron que se podía notar un cambio en él y en cómo se relacionaba con los demás.

Transformación Organizacional: Conociendo el Terreno – Por el otro lado una parte importante fue conocer que había y que no para generar la nueva estructura organizacional. Se inició el rediseño de procesos, procedimientos, funciones, responsabilidades, mecanismos de comunicación interna, planes de formación, etc. y con esto se lograron varios resultados

organizacionales importantes para dar impulso a los siguientes pasos. Algunos logros importantes fueron: Modelo de Gestión del Conocimiento (base de datos de skills), formalizar proceso de demanda, lanzar proyecto de SLA's, dinamizar procesos de evaluación, recuperar proyectos de mejora continua, creación de unidad CSA, Implantación de la nueva estructura organizacional por familias (funciones / Responsabilidades / Objetivos / Modelo de Gobierno / Procesos). Los cambios estructurales en este primer tramo fueron muy importantes para que el nivel de cosa/sustantivo se empezara a solidificar.



EL CAMINO DEL CRECIENTE

Transformación Cultural: Despertar Espacios para Reflexionar – Se inspira el cambio y el sentimiento de pertenencia a través del diseño de programas que permiten que la gente sea más consciente de cómo vive la transmisión de conocimiento y el cambio. Se comparte el sueño de ser una unidad de aportación significativa para el grupo, se crea el enfoque en la excelencia, en la calidad y en la innovación. El Programa de Coaching sigue adelante como base del proceso de transformación (ejecutivo individual y de líderes)

Transformación Organizacional: Nueva Estructura Organizacional – Se generan comunidades de conocimiento estructuradas por grupo de skills, se hace asignación a proyectos y pertenencia a cada comunidad de conocimiento. El enfoque es a la gestión global de proyectos con compromisos claros de calidad de entrega y costos controlados, con prioridad al desarrollo de capacidades clave de aportación al Grupo y alineamiento al modelo organizativo del Grupo como puerta de entrada a una aportación real de la unidad local.



LA LUZ DEL CRECIENTE

Transformación Cultural: Expandiendo Límites – En Portugal los grupos de trabajo suben al palco a presentar sus resultados, hay resultados de negocios claros y sólidos, el empoderamiento del equipo se nota en muchos ámbitos.

En México la expansión de las comunidades continúa y empieza a generar nuevas posibilidades que en otro momento se hubiera pensando que era imposible. Los programas se enfocan en permitir que la gente viva experiencias, un aprendizaje muy vivencial

“He tomado conciencia de que el bienestar no es algo que deba de venir del exterior sino que es, al mismo tiempo, un derecho y una obligación que tengo hacia mi persona y va ligada con la autoestima. He aprendido que, al lado de las personas con una vibración similar se puede hacer sinergia y lograr objetivos importantes. Sin perder la perspectiva de que cada persona toma sus propias decisiones y que es co-creadora del mundo, y asumiendo que hay cosas que no están en mi círculo de influencia me he dado cuenta que la llave para cambiar el mundo que me rodea está en mis manos.”

Jose Noé Gomez Rivera

Back Office de Aplicaciones y Fuerza Transformadora en México

para expandir su propia percepción de lo que pueden lograr, de sus habilidades, capacidades y dones atreviéndose a hacer cosas que no hubieran imaginado. Algunos comentarios de participantes de algunos programas fueron “aprendí a desaprender, a desaprender los miedos, el qué dirán”, “salirte de la zona de confort genera crecimiento personal”, “en el transcurso de la formación y con lo aprendido impartí dos conferencias a colegios, uno para padres de familia y otra para alumnos de preparatoria”, “descubrí que lo imposible es posible”. Otro impacto importante de este diseño de programas fue que en muchos casos hubo aplicaciones directas al negocio y a los resultados y eficiencia a pesar de que el aprendizaje parecía estar enfocado en otro ámbito. El programa de Team Coaching inicia su camino. Y además una nueva generación de talentos jóvenes de alto potencial está en gestación para inyectar nueva energía al proceso de cambio.

“Me acuerdo que cuando entré en la compañía a finales del 2007, se sentía en el aire una cierta agitación, inquietud e incluso algo de incomodidad. Se podía percibir que algo nuevo estaba en curso. La aprehensión se convirtió después en sentido de compromiso y de reconocimiento. Reconocimiento y orgullo por la oportunidad de participar en la definición de los destinos de la compañía. Para otros todavía se añadió la confianza depositada en ellos para asumir nuevas responsabilidades, para retarse, creer en sí mismos y superarse. La energía, la motivación y el sentido de misión que se creó fueron sorprendentes. Lo que fue establecido como visión de futuro para la compañía en el periodo 2007 – 2010 es hoy una realidad, y los horizontes de la compañía se ensancharon para no volver más a ser los mismos. ¡Gracias por el privilegio de haber sido parte de esa fuerza!”

*Susana Gonçalves
Equipo PMO y Fuerza Transformadora en Portugal*

Transformación Organizacional: Consolidación de Nueva Estructura – Se implementan herramientas corporativas, se consolidan procesos, procedimientos, guías corporativas, nuevas áreas para la excelencia de la calidad son formadas (certificación), se logra cambiar el enfoque de inversiones correctivas a inversiones preventivas, se aporta al banco como socio estratégico de tecnología a través del Plan de Sistemas.



UNA FUERZA QUE SE LLENA

Transformación Cultural: Viviendo Posibilidades Reales – En Portugal se reciben premios, reconocimientos a equipos, se generan programas para sostener el cambio a nivel organizacional (MAIS –MÁS– Mejorar, Actuar, Innovar, Superar). En México las comunidades florecen, emergen programas alternativos que salen de propuestas directas de los profesionales y se llevan a cabo con su impulso. Estos nuevos programas generan un reconocimiento más allá de la organización y se involucran a empresas hermanas (la empresa de

producción bancaria, el banco corporativo del que eran parte, las factorías que son proveedores de ellos) y a otros grupos como IBM que apoyaron en el desarrollo de estas ideas y programas. Algunas comunidades mantienen actividades de soporte continuas de salud mental, física y emocional totalmente lideradas por ellos, por ejemplo un grupo de personas se organizaron y llevaron a cabo ejercicios de Chi Kung a medio día para subir la energía y mejorar la postura de las personas en el trabajo, esto fue un impulso que salió completamente de las personas que formaron la comunidad.

Se expanden todavía más los límites, ahora hacia afuera de la organización, los programas buscan integrar los dones y regalos que las personas que trabajan en la empresa pueden darse entre ellos y a la comunidad. Varias personas levantan la mano para compartir con otros en talleres formales conocimiento o habilidades de su vida que no están directamente relacionadas con el “core business” de la organización (por ejemplo se hicieron talleres de risaterapia y manejo seguro de motos impartidos por personas laborando en la organización).

Transformación Organizacional: Subiendo el Nivel de Desempeño – Hay quick wins en eficiencia y productividad, el rol de la organización se vuelve más de coordinación y estrategia. Se llevan aplicaciones de relevancia y criticidad para el Banco. Se logra el nivel deseado de Alhambra readiness para el siguiente escalón del grupo.

En los mapas de acuerdos construidos para la experiencia en México (figura 2) podemos observar las diferencias en las prácticas del colectivo del 2010 al 2013. Se implementaron varias cosas que permitió que las personas tuvieran una visión de un nivel más arriba del operativo (cosas/materia), el enfoque en la evolución de las personas permitió mucha mayor calidad, productividad, contribución al negocio, etc. en algunos casos con reglas, indicadores y compromisos muy claros y compartidos. A lo largo del proceso emergieron por lo menos dos colectivos con niveles mucho más altos de vibración, uno es un área completa y otro es un equipo de trabajo pequeño.

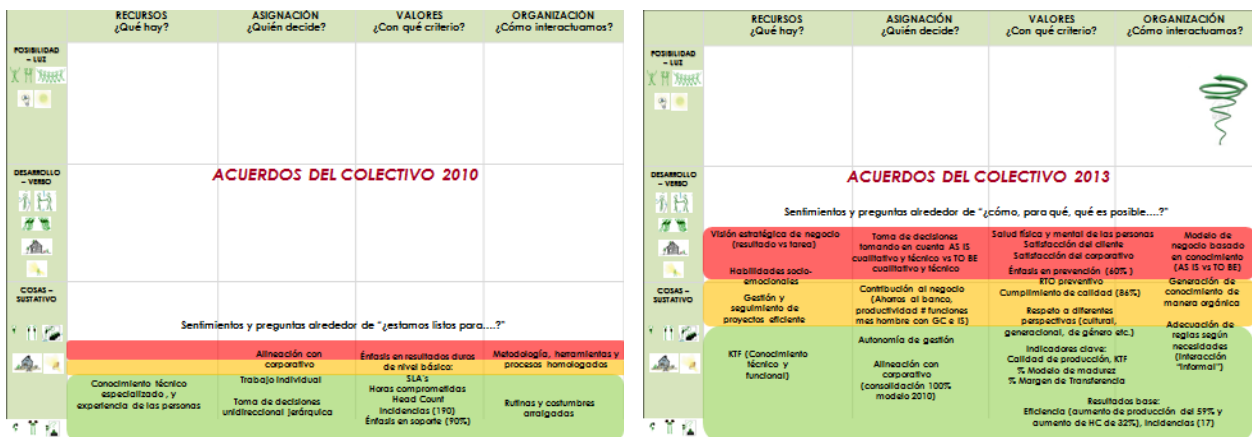


Figura 2. Mapa de acuerdos – comparación entre el 2010 y 2013

Mucho de lo que se hizo en esos tres años fue para que el nivel cosa/sustantivo se solidificara y de esa manera permitir el siguiente paso de la evolución del colectivo. Emergieron muchas preguntas a nivel individual aunque aún no se hace claramente la conexión de cómo ese desarrollo y preguntas individuales permiten la evolución del colectivo. Aún falta que muchos acuerdos estén compartidos para llegar al nivel que creemos que puede llegar este tipo de colectivo. Entre estos acuerdos aún falta mucha más visión estratégica, una toma de decisiones más integral, compartir que el bienestar de las personas es muy importante más allá del desarrollo de programas, el cambiar la forma de ver al cliente y corporativo, etc. Existe la sensación de que falta muchísimo

por hacer y esto es completamente cierto. El que aún falte mucho para lograr lo que hoy ya intuye la gente, es parte de lo que evita que se pueda percibir la importancia de la evolución que tuvieron, muchos todavía ni siquiera se han dado cuenta de que el hecho de que exista esa intuición y esas preguntas es evidencia de la evolución que tuvieron como colectivo.

Sin embargo, como mencione al inicio de este artículo, los colectivos de este tipo normalmente funcionan en niveles bajos de HV, con muchas reglas de escasez, como lo muestra el mapa de acuerdos del 2010. Lo que pudimos comprobar es que estos colectivos pueden funcionar en niveles más altos; la diferencia de la experiencia entre los acuerdos del colectivo del 2010 y los acuerdos del colectivo del 2013 es radicalmente diferente.



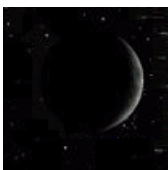
CAMINO MENGUANTE – La Duda... ¿Somos Resilientes?

En Portugal en Octubre del 2008 se cambia el reto y se cuestiona todo lo desarrollado hasta el momento, se congelan las acciones de mejora locales, se suspende programa piloto de mentoring basado en el concepto de constelaciones. Entonces es cuando emerge la pregunta “¿somos resilientes?” y la respuesta al final de este año es “¡¡¡SI!!! somos resilientes”, la implantación es una realidad sin afectar la calidad de la producción y lo construido en el “ecosistema”. Se logran mejoras significativas en la calidad de producción y un reconocimiento espectacular del equipo.

En México el camino menguante inicia en el 2014, con muchos cambios y de manera más fuerte se está impactando al “ecosistema”; esperaremos para poder ver si el “ecosistema” se mantiene y puede sostener la esencia de lo aprendido.

“La compañía pasó de ser un departamento de informática, con un único cliente local, a una compañía de servicios, con varios clientes del Grupo en diferentes países del mundo. El cambio en la compañía ensanchó los horizontes del negocio, pero por encima de todo los horizontes de sus colaboradores y también los míos. Viví los momentos de cambio “por dentro”, hice la gestión del cambio en conjunto con equipos de colaboradores de la compañía, los verdaderos agentes del cambio. Al largo de estos años pude explorar abordajes diferentes, gané conocimiento y experiencia, entregué ánimo, creatividad, respuestas, tiempo y energía. La forma como hicimos el cambio terminó quedando en el ADN de la compañía, y también en el mío.”

*Rute Silva
Interim Organizational Development
Consultant y Fuerza Transformadora en
Portugal*



CAMINO NUEVO – Crear el Espacio de Otro Ciclo para el Ecosistema.

El ecosistema que está en Portugal sigue vivo, exitoso, con entrega de resultados y manteniendo las prácticas y acuerdos establecidos en la transformación. Muchos de los catalizadores que fueron parte de ese diseño ahora son parte de otros grupos en donde están diseñando nuevos caminos y en donde siguen transformando colectivos.

En México toca esperar y tener paciencia para que se pueda ver si el “ecosistema” pudo aguantar el cambio que vino a pesar de que faltaba otro poco para que estuviera listo y a pesar de que

varios impulsores están dejando la organización. Si el “ecosistema” queda con suficiente vida e impulso mi hipótesis es que podrán retomar varios de los acuerdos que venían desarrollando aunque el avance será muy, muy lento y probablemente se quedará un poco contraído. Uno de los posibles caminos que puede tomar esta historia es que después del “temblor” y de reencontrarse como colectivo, exista un periodo de estabilidad en donde puede ser que se mantenga lo poco o mucho que se haya logrado conservar.

De cualquier manera lo que sí creo que va a suceder es que independientemente de si se quedan o se van las personas que se transformaron y abrieron más los ojos en este proceso, ellas se volverán catalizadores en mayor o menor medida en donde estén. Algunos de estos impulsores emergieron de manera natural durante el proceso y aún no son completamente conscientes del impacto que tuvieron, sin embargo, están en el camino de hacerlo. Para mí este es un gran logro de una transformación como la que se llevó a cabo en este colectivo, metido en el mundo de gigantes corporativos, ya que desde el principio estaba pensada para impactar más allá de los límites de la organización.

Así que a esperar y confiar...