

# VALORES Y LIDERAZGO

RICARDO OCHOA

## Este trabajo es un tratamiento conceptual acerca

de los valores, con miras a facilitar una reflexión acerca de ellos en cualquier organización. En mi experiencia, abordar el tema de valores –ejercicio tan actual como necesario– requiere previamente de un acuerdo conceptual general, donde instalar los valores particulares. Y tratándose de organizaciones se hace imprescindible vincular valores con liderazgo, porque conviven, naturalmente.

Este conocimiento general es el fenomenal e inacabado terreno de la Axiología –rama de la Filosofía– de difícil operabilidad. Justamente mi esfuerzo ha sido el de abreviar en la Axiología para proponer una referencia sencilla que sea operable y no pierda sustancia. El lector se va a encontrar con un tratamiento amplio, producto de mi búsqueda en este sentido desde hace años. Mucho autores me han ayudado –y en cada caso los cito específicamente– con conceptos que considero importantes y coincidentes con mi experiencia de vida en organizaciones.

### Incentivos

Reconozco dos incentivos para este trabajo. Una invitación de la Superioridad de la Base Naval Puerto Belgrano a reflexionar acerca de conductas no deseadas en ese ámbito y apreciadas como fallas en valores, y a la invitación del Instituto Naval Universitario a los docentes de la Escuela de Oficiales de la Armada y a los socios del Centro Naval, a participar en este 2º Encuentro.

La experiencia de trabajo de la Base Naval fue transformada en un artículo para este encuentro. Tomé de ese trabajo el primer paso, que consideré esencial y que consistió en entender una generalidad donde hacer vivir las situaciones particulares, como decía al inicio.

### Introducción

¿Por qué escribir acerca de los valores? ¿Porque está de moda? Sí, porque está de moda.

Y está de moda porque hay una idea generalizada que, como sociedad, estamos viviendo, con la escala de valores invertida. Max Scheller consagra el horizonte de los valores en cinco categorías y las establece, en orden creciente:

*El Capitán de Fragata Ricardo F. Ochoa egresó de la Escuela Naval Militar en 1961. Se desempeñó en unidades y Estado Mayor de la Flota de Mar, Grupo Naval Antártico, Área Naval Austral, fragata Libertad, Escuela Naval Militar y Comisión Naval Argentina en Paraguay.*

*Realizó la Escuela Politécnica Naval, en 1967 y el Curso de Comando y Estado Mayor en la Escuela de Guerra Naval en 1979. Fue Comandante de la lancha Intrépida, y del destructor Hércules.*

*Pasó a retiro voluntario en 1987. Se graduó de Licenciado en Administración Agraria (UADE) en 1990, alcanzando la especialidad técnica agrícola en Siembra Directa (agricultura conservacionista sustentable).*

*Desde 1989 es profesor de Conducción, Liderazgo, Cambio Institucional y Trabajo Directivo en la Escuela de Oficiales de la Armada.*



BOLETÍN DEL CENTRO NAVAL

Número 812

Septiembre/diciembre de 2005

Recibido: 11.9.2003

- lo agradable
- lo útil
- lo noble
- lo espiritual
- lo santo

La razón por la que tomo a esta tabla como referencia es porque es la más aceptada y es útil para la discusión y consideración de valores. Permite establecer jerarquías de valores “a priori” –independientes de sujetos y situaciones–. Si bien los valores y sus tensiones viven en esa trilogía valorativa –objeto, sujeto y situación– es necesario tener una referencia para evitar caer en un relativismo igualador. En síntesis, una escala es útil, es operativa y atiende la mayoría de las situaciones que se presentan.

Hoy percibimos que hemos entronizado a **lo agradable** y **lo útil** como valores superiores, no ya en la consideración retórica sino en el ejercicio práctico. ¡Suele haber tanta distancia entre el dicho y el hecho! Tendemos hoy a optar en nuestras decisiones, en la tensión entre valores de distinto rango, por los de menor jerarquía. Algo así como que todo lo que nos beneficia está bien y lo que nos perjudica está mal. Y la idea de beneficio o perjuicio está referida a lo inmediato, entonces mandan la pereza y el bolsillo.

Pero también percibimos que así no nos va bien y que si conformamos un grupo, viviendo con este paradigma, cunde la desconfianza. Y es muy ingrato –y no se puede construir eficacia– vivir en ambientes de desconfianza, donde a cada mirada, a cada gesto, a cada dicho haya que filtrarlo, interpretarlo, encontrarle una relación con la ambición ajena y cuidarnos, cuidarnos mucho.

Lo opuesto es lo que pregonan los maestros del management y del liderazgo (además de las religiones y los filósofos, por supuesto), Drucker, Senge, Covey, Bennis, etc., que bogan porque liderazgo sea integridad, es decir, sea confianza. Esto es, sea conducta moral, sea escala de valores al derecho.

En las organizaciones hay en juego valores personales e institucionales. Los valores personales son los más conocidos –aunque también hoy tan controvertidos– y sus referencias se encuentran en cada civilización, en cada cultura, en cada religión. Se transmiten de padres a hijos, de maestros a alumnos, de sacerdotes a fieles, de caudillos a pandillas, de amigos/as a amigos/as, etc...

En tanto los valores institucionales los debe pensar cada organización en cada circunstancia, y nadie la puede reemplazar. Pensarlos, establecerlos, revisarlos, actualizarlos y volcarlos a la vida institucional hasta alcanzar nuevos hábitos de conducta es una tarea ardua pero necesaria. Algunas de ellas los consagran en forma de CREDO y pienso que es una manera muy buena de compartirlos.

Antes de comenzar un esfuerzo de búsqueda que me ayudara a encontrar el fiel, me fijé un propósito: **“Establecer un marco teórico sencillo de los valores, en general, como equipaje necesario para abordar una reflexión institucional (establecimiento, actualización, revisión, etc.) de los valores en particular, en cualquier organización”**.

Empecé a caminar y pronto encontré a dos formidables pensadores argentinos como aliados –Jaime Barylko, *Los Valores y las Virtudes*, 2002, y Risieri Frondizi, *Qué son los valores*, 1958-1999– que me dieron luz y simplicidad para poder proponer un esquema operativo para hombres comunes con responsabilidad de liderar procesos.

En este trabajo trataremos a los valores en relación con el Liderazgo, bajo cinco títulos. Los dos primeros pertenecen a los valores en sí:

## I- Los valores son los que vivimos

### II- La importancia de los modelos

Los dos siguientes pertenecen a cuestiones esenciales para el desarrollo de los anteriores:

### III- El sentido del deber

### IV- La autodisciplina

Y el último pertenece al valor central del liderazgo:

### V- El liderazgo como servicio

Antes de efectuar el tratamiento de estos títulos, deseo establecer mi idea sobre liderazgo, que campeará en todo el trabajo, de aquí en más. Normalmente el liderazgo como concepto se trata en singular, lo que lleva la mirada a las altas cumbres. A mí me gusta ver ese mismo liderazgo en plural –liderazgos– como una red, donde cada nodo es un liderazgo en ejercicio y deben integrarse en un todo con responsabilidades definidas. Creo que se asemeja más al funcionamiento real de una organización.

## I- Los valores son los que vivimos

Con esta idea de red, se nos presenta más clara la idea de **ambiente**. Es como sentimos este ambiente lo que nos hace felices de ir a trabajar, de ir a vivir en el trabajo o, por el contrario, nos hace ingrata la sola idea de que mañana debo volver a ese maldito lugar.

El ambiente es una responsabilidad primordial de los liderazgos. Como los nodos de esa red no andan sueltos sino integrados en figuras amplias y con nodos mayores a quienes responder, éstos deben velar para asegurar que los ambientes de los cuales son responsables sintonicen adecuadamente con lo que se desea y se articulen al resto de la compañía.

Dentro del establecimiento del ambiente, ocupa un lugar central el de la integridad de los líderes, de los nodos. Es en la conducta de los mayores responsables –los nodos– donde se verifica que los postulados sean los que se viven. La coherencia, por ejemplo –la sintonía del decir y el hacer– es el ejemplo que se debe exigir a cada nodo. Es un ejercicio duro, pero esencial. Y la incoherencia es quizá la falla más fácil de percibir por los dependientes. Y genera las críticas más arduas, más erosivas y las conductas menos comprometidas.

Quizá ya debiéramos dar énfasis de que los nodos superiores son responsables, no sólo de los **qué** hacen los inferiores (tareas, resultados, capacitación, coordinaciones, etc.) sino también de los **cómo** hacen (modos, relaciones, **valores**, etc.). **Qué** y **cómo** estrechamente unidos son los que producen los ambientes. Una misma tarea puede realizarse de mil maneras diferentes, unas pueden generar entusiasmo y otras rechazo.

“Valores son personas”, dice Barylko. Por lo que el mundo de los valores nos acompaña, está con nosotros. Es como nuestra sombra –inevitable– nos sigue aunque no queramos, y debemos hacernos cargo de esta sombra. Permanentemente somos “valorados” por nuestra conducta y esto juega con fuerza en las relaciones personales que se orientan a la eficacia y al logro de lo que deseamos.

¿Cómo se genera esta verificación del **cómo** hacer? Voy a tomar prestada del mismo Barylko la idea de reflexionar acerca del Zorro y El Principito –que a su vez tomó de Saint-Exupéry– en el título “Los valores: Argamasa de la vida compartida” (el ambiente es el lugar de la vida compartida) del libro *Los Valores y las Virtudes*, que ya mencionara. Porque tiene sabiduría y poesía es que transcribo lo que a mi juicio es la parte esencial de esa reflexión y de ella extraeremos enseñanzas ciertas y aplicadas.

[El Principito se encontró con el Zorro y quiso jugar con él. *No puedo jugar contigo* –dijo el Zorro–. *No estoy domesticado*. El Principito le preguntó qué es eso de estar domesticado. El Zorro le explica qué es domesticar:

*Es una cosa demasiado olvidada* –dijo el Zorro–. *Significa crear lazos. ¿Crear lazos? Sí* –dijo el Zorro–. *Para mí no eres más que un muchachito semejante a cien mil muchachitos. Y no te necesito. Y tú tampoco me necesitas. No soy para ti más que un zorro semejante a cien mil zorros. Pero si me domesticas, tendremos necesidad el uno del otro. Serás para mí único en el mundo. Seré para ti único en el mundo.*

Ésa es la lección del Zorro. Conviene revisarla, meditarla. Ser amigos, releen ustedes, es crear lazos. Lazo es una dependencia entre nosotros. A través de la convivencia uno se domestica, se hace cercano al otro y de ese modo el otro se vuelve necesario. Si no, el otro es uno entre millones. Para que sea algo relativo a mí, tiene que ser distinto, pero enlazado conmigo, y a través de ese lazo (al matrimonio, la sabiduría del lenguaje lo llama *enlace*) cada uno se torna único para el otro, porque comparten un mundo.

Domesticarse, en lenguaje del Zorro, es hacerse uno con el otro. Escuchen al Zorro:

*Mi vida es monótona. Cazo gallinas, los hombres me cazan. Todas las gallinas se parecen y todos los hombres se parecen. Me aburro, pues, un poco. Pero si me domesticas, mi vida se llenará de sol. Conoceré un ruido de pasos que será diferente de todos los otros. Los otros pasos me hacen esconder bajo la tierra. El tuyo me llamará fuera de la madriguera, como una música.*

Ser amigos es tener algo en común, a diferencia de ser extraños. Los extraños tienen en principio rechazo por los extraños, porque no conocen el ruido de sus pasos, sus intenciones, sus códigos, sus reglas, sus límites.

De eso habla el Zorro. Conocer el ruido de tus pasos. Te oigo venir y sé que eres tú. Es música ese sonido. Es sonido de amistad versus otros sonidos que pueden ser de peligro por resultar ajenos, es decir desconocidos. Y qué es lo desconocido. Lo que no creció junto a mí, lo que no está en el terreno de mi mundo, de mis reglas que, al ser compartidas, son las nuestras.

Claro que, sigue explicando el Zorro, para domesticar, que es convivir, para conocer, es decir hacer algo en conjunto, para ello se necesita tiempo.

*Sólo se conocen las cosas que se domestican* –dijo el Zorro–. *Los hombres ya no tienen tiempo de conocer nada. Compran cosas hechas a los mercaderes. Pero como no existen mercaderes de amigos, los hombres ya no tienen amigos. Si quieres un amigo, ¡domésticame!*

La educación moral: ir domesticándose de a poco.

El Principito está ansioso por tener un amigo, por domesticar, por domesticarse. Eso significa ir amoldándose a reglas de convivencia, de respeto, de contención de la agresividad, para que mejor brote la amistad. La amistad, dice, reclama un trabajo de conciliación de las relaciones recíprocas. La amistad no llueve ni mágicamente aparece porque uno le diga al otro, como los niños pequeños: *¿Quieres que seamos amigos?* Sí, claro que sí, pero entonces, *¿qué hacemos?* Ésa es la gran pregunta que la humanidad, tan intelectualista, a veces, y otras tan sumida en la verbosidad, no se hace. Suelen declararse amantes de la paz, de la igualdad, del amor al prójimo, y se sienten felices y ... no hacen nada.

La gran lección del Zorro es que las declaraciones deben ser apoyadas en acciones que las vuelvan verídicas, reales. Le pregunta al Zorro cómo se hace. El Zorro le enseña:

*–Hay que ser muy paciente –respondió el Zorro–. Te sentarás al principio un poco lejos de mí, así en la hierba. Te miraré de reojo y no dirás nada. La palabra es fuente de malentendidos. Pero, cada día, podrás sentarte un poco más cerca.*

No es hablando como se hacen amigos. Es conviviendo. De lejos, y un poquito, cada vez, de cerca. Mirándose. Haciéndose próximo el uno del otro para forjarse un lazo, una relación, una recíproca dependencia.

Y acá viene el momento más sorprendente entre los consejos del Zorro: hay que tener disciplina. Paciencia, dijo antes, ahora dice disciplina.

Sí, el caos no produce nada. La creatividad, en cambio, requiere de ciertos marcos, de cierta contención que son los límites, el orden.

*–Hubiese sido mejor venir a la misma hora –dijo el Zorro–. Si vienes, por ejemplo, a las cuatro de la tarde, comenzaré a ser feliz desde las tres. Pero si vienes a cualquier hora, nunca sabré a qué hora preparar mi corazón... Los ritos son necesarios.*

Éste es el punto culminante, hijo mío: los ritos son necesarios. Los ritos son disciplinarios. Límites que no se imponen, responsabilidad de hacer las cosas de cierta manera que el otro espera que yo realice.

La hora, el modo, el cómo, el cuándo. Éstos son ritos. Sin ritos no hay lazos].

Unamos ahora a esta poética y magnífica descripción, con la red y la creación de ambientes. Podemos hacerlo con pocas preguntas, por ejemplo:

- ¿Cómo “domesticarnos”?
- ¿Cómo “crear lazos”?
- ¿Cómo “disciplinarnos”?
- ¿Qué “ritos” debemos crear”?

¿No son éstas claves del ambiente? Cuando respondamos a estas preguntas tendremos hecho un programa de acción acerca de compartir códigos y valores.

Encuentro que en esta sencilla y profunda lección de *El Principito* por Barylko, tenemos las bases para orientar el comportamiento de los nodos de la red de liderazgos, establecer los ambientes de desempeño y orientar las capacitaciones para mejorar ese desempeño, que permitan unir el Qué- hacer con el Cómo- hacer, conocer de sus tensiones y resolverlas. Porque este conjunto es, a mi juicio, el entender en qué consiste “Los valores son los que se viven”.

## **II- La importancia de los modelos**

Retomemos la idea de los nodos de liderazgo, en una red extendida, con múltiples y variadas responsabilidades. Vivir los valores en esa red quiere decir que se encarnan, que son personas las referencias y el ejemplo.

Las primeras preguntas, en esta sintonía de nodos, serían: ¿Los nodos formales, coinciden con los informales? ¿Los ejemplos a imitar en cada lugar lo brindan los nodos designados, o la gente sigue a valores encarnados en personas diferentes? No son preguntas menores y atienden a la idea mayor de generar los ambientes adecuados.

Cada uno de nosotros recuerda a alguien que le sirviera como modelo. Y en circunstancias iguales, diferentes personas eligen, o recuerdan, modelos diferentes. Porque cada uno aprecia las cosas y las conductas de manera distinta.

Sin embargo, en las organizaciones, los modelos deben servir para ser exigidos. Cuando flotan libres, se corre el riesgo de alcanzar esas figuras comunes de la sociedad actual, donde tanta gente buena brinda a sus propios ejemplos de abnegación, pero que no son tomados en cuenta. Es más, muchas veces las vidas ejemplares molestan. Quizás el caso más común en la sociedad actual sea el de padres que se desloman para darles a sus hijos cosas y oportunidades que ellos no tuvieron, pero que no son entendidos y crían hijos que lo esperan todo y no se forman en la responsabilidad, en el esfuerzo. Es decir, que, aun dando un buen ejemplo, generan hijos con una carencia mucho mayor que la que ellos tuvieron, no ser capaces de hacerse cargo de ellos mismos. Los reemplazaron en el esfuerzo y los hicieron carecer de vigor para enfrentar los rigores de la vida. El ejemplo se diluyó, se desperdició. O peor aún, se desvirtuó hasta operar como un antiejempleo.

En las organizaciones, entonces, hay que estar atento a esas dos cosas:

- Que los modelos encarnados en los nodos de la red sean los adecuados y trasladados al ambiente.
- Que los valores transmitidos sean exigidos en la rigurosidad del trabajo. Un lugar común de confluencia de estos dos criterios son los programas de calidad (total u otras).

¿Cuáles deben ser los rasgos esenciales de los modelos? Tomo de Warren Bennis esta trilogía (*Cómo llegar a ser líder*):

- **Consistencia:** Esto es, hilvanar las acciones para lograr los objetivos a futuro. Lo que hacemos hoy tiene un sentido apreciado que contribuye, que va en la misma dirección de lo que sabemos, debemos alcanzar. Lo contrario sería entender que nuestro esfuerzo es errático, no vemos conexiones entre nuestro esfuerzo y las metas.
- **Coherencia:** Ya lo habíamos tratado –tal su importancia– y es la difícil y elevada conducta de hacer coincidir los dichos con los hechos. Pero en este caso debiera agregar que no sólo es “mi” palabra la que está en juego sino también la que se ha dispuesto se transmita. Cada nodo es responsable de la palabra empeñada por los nodos dependientes. La palabra a mantener es palabra institucional. Hace un par de años un amigo vasco me regaló una maquila, que es un bastón ritual vasco, lleno de significado relacionado con la hombría de bien. En su puño, reza “HITZA HITZ”, que quiere decir “la palabra es la palabra”. ¿Hace falta decir algo más?
- **Integridad:** A veces se reduce a la idea de cumplimiento de compromisos y promesas. Pero como ya hemos visto en este artículo, va bastante más allá. Exige un ejemplo elevado, de compromiso cierto, de ser Modelo y de exigirlo.

### III- El sentido del deber

*El crepúsculo del deber* es el título de uno de los últimos libros de Lipovetsky, un pensador francés contemporáneo. El tratamiento que hace del deber indica la erosión actual de su valor. Y no escapa a nadie que ése es el escenario social en que vivimos. Y también sabemos que no nos va bien, que no nos gusta.

En claro antagonismo a ese título, sostengo que no se puede llevar adelante, en armonía, en compromiso –es decir en eficacia– ningún tipo de vida compartida, que no contemple, como valor esencial, un sentido profundo del deber.

Nuestro genial José Ingenieros en *Las Fuerzas Morales*, ya decía: *El derecho a la vida está condicionado por el deber del trabajo. Todo lo que es orgullo de la humanidad es fruto*

*del trabajo. Lo que es bienestar y lo que es belleza, lo que intensifica y expande la vida, lo que es dignidad del hombre y decoro de los hogares.*

Se reconoce a Immanuel Kant como el filósofo del deber. Es tan importante su contribución en este sentido que en un Diccionario de Cultura, en una ultra abreviada descripción de su obra inmensa, en cuatro conceptos, uno lo expone en este sentido y en estos términos:

*Kant discutió también que la **acción correcta** no puede basarse en la intuición o en el deseo, sino que debe conformarse a la ley de la razón –el imperativo categórico– que urge a las personas a comportarse como desearían que todos los demás lo hicieran.*

El imperativo categórico –el criterio del Deber Ser– siempre fue una prueba muy dura, sobre todo porque cuando uno se formula la pregunta ¿este modo de obrar que quiero, si todo el mundo hiciera lo mismo, sería bueno o malo?, es porque realmente QUIERE obrar de un modo determinado. ¿Y si la pregunta no pasa el examen?

A lo largo de la historia, el Hombre ha ido tomando muchos atajos para explicar las acciones deseadas que no pasaban la severa pregunta. Esta pregunta puede también ser interpretada como un primer criterio de examen, un colador grueso y la/s preguntas siguientes, ¿a qué criterio responderán? Seguramente a criterios de agradabilidad o utilidad, pero ya de inspiración orientada a establecer lo que deseamos, es decir, esa falla que atacaba Kant, “intuición o deseo”.

El mero establecimiento de la acción correcta es el primer paso para disparar el compromiso en el escenario donde vamos a superar nuestras perezas y mezquindades y ensalzar nuestras grandezas, para lograr el resultado deseado. Muchas veces debemos hacer esfuerzos considerables de superación y si no actuamos de ese modo, no estamos a la altura de las circunstancias y podemos escamotear el éxito, anulando el esfuerzo de nuestros compañeros y generando ese veneno que es la desconfianza.

No se puede convivir para hacer cosas juntos, con deberes en crepúsculo. Sólo podemos avanzar con deberes en permanente amanecer. Y si no existen, los nodos de la red deben recrearlos, hasta llegar a formar parte de nuestra elección organizacional de vivir los valores.

#### **IV- Autodisciplina**

Un nodo es alguien que gobierna un proceso. Un proceso implica la reunión de propósitos, recursos y personas para obtener un resultado deseado. Y es deseable que quien gobierne un proceso, empiece por ser capaz de gobernarse a sí mismo.

La sociedad actual, que dispone de tantas facilidades a la mano, es la que ha entronizado la inversión de los valores, como decía al principio. Lo beneficioso inmediato –placentero, dinerario– no es el camino de la libertad, es el camino de la esclavitud, de la dependencia.

La verdadera libertad se ejerce cuando se elige entre valores y la voluntad consagra al valor superior, que nos priva de una satisfacción menor, para regalarnos una superior. Una idea bastarda y común es la de identificar a las debilidades humanas con lo humano. Y ésa es una mirada desviada, porque lo que conforma lo humano son tanto las debilidades como las fortalezas, y más aún estas últimas, que son las que permiten las transformaciones, las innovaciones, esencia distintiva de lo humano sobre el resto de la naturaleza.

Es el relato bíblico de las lentejas de Esaú. Esaú había tenido una jornada muy intensa al aire libre, tenía mucha hambre e hizo cualquier cosa por satisfacerse de inmediato. ¡Qué arrepentimiento después, cuando ya saciado, se dio cuenta que había perdido la primogenitura –que él mismo había cedido por un plato de lentejas– es decir ¡su futuro asegurado!

Esta parábola es la lección. ¿Cómo vamos a enfrentarnos a las exigencias de la vida moderna, tan como el mundo del revés? Quizás Esaú si hubiese tenido la oportunidad de aprender lo que sigue, no hubiese sido tan apresurado, tan... actual.

Hay muchas ideas y doctrinas para enfrentar una educación para el dominio de sí mismo, una educación para la libertad. Voy a resumir las técnicas que consagra Scott Peck en su afamado libro *Una Nueva Psicología del Amor*, en la Lección I, “La Disciplina”, que trata en realidad de la autodisciplina.

Su enfoque es el de que la vida presenta, inevitablemente, circunstancias dolorosas. El asunto es saber cómo las resolveremos, porque debemos superarlas para ser felices y tanto más felices seremos cuanto más capacidad tengamos de superar lo doloroso.

Es más, se puede observar, que algunas personas resuelven con sencillez problemas que para otros son insolubles o penosas murallas a trepar. La clave, la educación en la virtud cardinal de la fortaleza. Para quien es fuerte, los problemas suelen ser escollos a salvar y así tener un gran resto para atender a los asuntos verdaderos para progresar, para lograr esa consistencia de la que ya habláramos. En tanto, los débiles se agotan en los problemas. Ser fuerte es condición para ser nodo.

Si hacemos de nuestras acciones exigentes verdaderos hábitos, dejan de ser duros. Así nos hacemos duros y, por lo tanto, más capaces de controlarnos y de ese modo superar problemas con más inteligencia. Adquirimos más capacidades para ser libres y nuestros nodos de la red deben sintonizar en esta cualidad.

Veamos qué técnicas propone Peck:

- **Postergación de la gratificación:** Hacer primero lo difícil, lo arduo. Enfrentar con energía los problemas. A veces, con mucha energía, hasta llegar a diluirlos. La paradoja de esta técnica es que, actuando según ella, nos reservamos la fiesta para el final. No es una conducta dolorosa, es algo así como “el que ríe último ríe mejor”.
- **La responsabilidad:** Como ejercicio continuo se logra una construcción de personalidad que en la madurez permite alcanzar esos atributos de Consistencia, Coherencia e Integridad, que ya mencionara.
- **Dedicación a la verdad:** Otra construcción en la vida. Tener apego por lo verdadero es también saber vivir saliendo en su búsqueda. La actualización continua del saber –hoy una premisa de vida profesional– sería la cara del conocimiento. Peck lo llama “la actualización continua del mapa de la realidad”. Pero, obviamente, este ejercicio va más allá del mero conocimiento.
- **El equilibrio:** Es el ejercicio de saber renunciar a uno mismo para poder alcanzar los resultados comunes deseados. Es la vieja y eterna Virtud Cardinal de la Templanza. Los griegos ya anunciaban que la contención era la virtud del amo, no del esclavo. Y qué mejor que ser amo de uno mismo.

El ejercicio de estas técnicas es arduo porque las cosas casi siempre se nos presentan en tensión. Pero es un camino de libertad esencial y tiene las características de ser un permanente ejercicio de construcción. Este arduo ejercicio, a aplicar en los nodos, se lo debe facilitar por la vía del ambiente. Hay ambientes que facilitan las verdades a medias, los atajos, etc... porque no liberan. En tanto otros, permiten el desarrollo de las personas en plenitud. La diferencia entre uno y otro suele ser el tratamiento de los desempeños. Qué hacemos con los errores y qué hacemos con los aciertos suele ser la clave. Si tenemos la mirada pronta a profundizar los errores, y no dar la misma cabida al análisis de aciertos –por otro lado tan común– produciremos nodos disminuidos, des-



confiados, atentos a cuidarse en primer lugar. En contrario, si las cuestiones se tratan desde los aciertos tan evaluados como los errores, sin reservas, ya se respira otro aire y nuestros nodos serán poderosos, creativos, no tendrán miedo sino potencia, iniciativa y crecimiento permanente.

## V- El liderazgo como servicio

“La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es dar las gracias. En el medio el líder es un sirviente”, dice Max de Pree. Para mí lo que está en el medio es el valor central de los liderazgos.

“No viven juntas las gentes sin más ni más y porque sí; ... No *conviven por estar juntos*, sino **para hacer** algo juntos”, diría Ortega y Gasset en su genial *España Invertebrada*. Así, cosas y gente se funden en procesos para obtener los resultados que el proyecto que los reúne establece.

De tal modo, la noción de servicio debe atender a los propósitos, a las tareas y a las personas, que son, en definitiva, las que logran los resultados.

Estar inclinado a la disposición de servir es estar atento, fuera de uno mismo. Los nodos deben estar atentos, hasta curiosos, para intervenir corrigiendo, estimulando, reformulando, etc... La dinámica de los procesos exige atención, pero no sólo a las cosas, sino al conjunto integrado, donde la sensibilidad y perspicacia de los hombres juegan de manera vital.

Muchas veces es justamente el sentido de destino, de trascenderse a uno mismo, lo que eleva la puntería y el ánimo de las personas. Ya lo decía Ingenieros con el duro término del “deber del trabajo”.

Una forma de ver algo es apuntarla con lo opuesto. Lo opuesto de servir es servir-se. El “jefe para sí mismo” es de los rasgos más fáciles de detectar (y detestar) por parte de los dependientes, como decíamos de la incoherencia.

Sin embargo, la generosidad inteligente y aplicada que es necesaria para servir bien, en cambio, siempre vuelve reforzando el ánimo para una nueva apuesta.

¿Cómo están los nodos de nuestra red en cuanto a disposición a servir?

## Final

Creo que la trayectoria de este artículo permite operar a esta, a veces inasible, cuestión de los valores y crear programas, credos, etc. a vivir en las organizaciones.

Red de Liderazgo, Nodos, Ambientes, Valores Vividos, Deber, Modelos, Autodisciplina y Servicio han sido los tópicos tratados y al lector le propongo un ejercicio. Luego de la lectura inicial, haga una segunda pensando en su organización y vea si esto le sirve o no.

A lo largo del artículo he mencionado reiteradas veces una palabra que para mí es mágica en los liderazgos, CONFIANZA. Todo lo que se haga en este sentido –y los valores ocupan un lugar central– se proyecta a la eficacia o eficiencia, además de hacer la vida más placentera y no olvidemos que el trabajo es el lugar en que pasamos un tiempo muy grande de nuestra vida, si no el mayor.

Debiéramos velar por construir ambientes nobles y que la gente que pertenece a nuestra organización pueda vivir una coherencia moral entre su trabajo y su vida afectiva fuera de él. ■