

Servir,

La forma eficaz de ser
líder

José Luis Ochoa Gamboa

Copyright © 2011 José Luis Ochoa Gamboa

All rights reserved.

ISBN-13: 978-1468123968

Con aprecio para quienes ponen el logro por encima de
los egos y las relaciones por encima de las victorias
cosméticas.

Índice

I	La historia de este libro.....	7
II	Introducción.....	11
III	El servicio como expresión de grandeza interna.....	13
IV	Definición del servidor eficaz.....	21
V	La organización basada en el honor.....	24
VI	Nuestras luchas interiores para tocar vidas.....	45
VII	Herramientas para victorias en el servidor eficaz.....	71
VIII	Herramientas para la eficacia en el servicio.....	96
IX	El servidor eficaz y su vocación de trascendencia.....	117
XI	Reconocimientos.....	119

I.- La historia de este libro

El libro que tienes en tus manos tuvo como punto de partida una publicación de hace más de 8 años; *Siervos eficaces, siervos que influyen en vidas*, buscaba compartir insumos prácticos con quienes deseaban influenciar positivamente en las personas y generar cambios sostenibles antes que ocupar los primeros lugares. Nos referimos a personas que desean servir más eficazmente; muchas de ellas con influencia en su entorno justamente por su sincero deseo de servir. Sacamos tres ediciones cortas y varias otras copias para amigos que deseaban tener un ejemplar, ahora hemos hecho muchos cambios y lo lanzamos buscando llegar a más personas fuera de nuestro grupo de conocidos y esperando tener más amigos que comparten la misma visión del liderazgo como un medio, jamás como un fin.

Este libro no está destinado para quienes se sienten víctimas por no ser el centro de la atención, tampoco para quienes desean encontrar una técnica más de liderazgo para subir posiciones. Fue escrito pensando en quienes están descubriendo el servicio como una manera de cambiar su entorno y desean ser más eficaces en esta tarea.

Para redactar el material que tienes entre manos, una de las primeras cosas que hicimos fue consultar varios autores que han trabajado el tema del liderazgo. Por un lado estaban aquellos que se

José Luis Ochoa

enfocaban en la personalidad, el desarrollo de técnicas o destrezas para llamar la atención o estrategias para convencer al auditorio.

Por otro lado estaban los que se enfocaban en desarrollar el carácter y construir victorias interiores para formar otros líderes. Entendimos que para aquellas organizaciones que trabajan basándose en el honor, estos autores serían la mejor referencia.

Había una constante en este grupo de autores: todos compartían principios recurrentes, verdades dichas de diversas formas pero con contenidos similares.

Enfocándonos en estos principios y considerando que llegar a ser líder nunca debe ser un fin en sí mismo, encontramos el tema central a partir del cual se organizará todo el libro: *el servicio motivado por una causa superior*.

Si has sido de los pocos que han revisado cualquiera de las versiones anteriores, en este volumen encontrarás nuevos temas que son fruto de las reflexiones de nuestro caminar de los últimos años. Debemos confesar que esta versión ve la luz porque fuimos “empujados” por buenos amigos que en más de una oportunidad nos pidieron que profundizáramos en algunos temas y los incluyamos en una nueva versión.

Servir, la forma eficaz de ser líder

El propósito de este libro

Aunque el libro está destinado a ser clasificado como “de liderazgo”, creemos que más útil lo encontrará quien desea potenciar a las personas a las que le toca servir, ya sea que esté delante de un grupo humano cualquiera o sea parte de un equipo con un fin superior.

Este libro no está centrado en cómo ser mejor líder, sino en cómo ser un mejor servidor e influenciar a las personas de una manera trascendente.

Lo que leerás a continuación no pretende aumentar la autoestima, ni son declaraciones trascendentales. Sencillamente queremos compartir con otros aquellos principios y herramientas de las que somos aprendices y valoramos mucho cuando las aplicamos en nuestras relaciones de servicio.

En síntesis, el libro busca presentar una perspectiva del servicio más allá de una estrategia para ganar adeptos o seguidores; su objetivo es ayudar a contrastarnos compartiendo herramientas para servir eficazmente.

¿Para quiénes está dedicado este libro?

Para aquellos que han descubierto las nuevas dimensiones del servicio, aquellos que después de haber interiorizado las propuestas de influir por medio del servicio, descubren su tremendo poder en la práctica.

José Luis Ochoa

Estas personas no necesitan una presentación del servicio como alternativa al liderazgo tradicional, ni un sustento teórico para defender su punto de vista. Para ellos será más útil contar con insumos que les sirvan para mejorar personalmente como servidores que influyen en los demás y tener herramientas útiles enfocadas en la vida de las personas que han decidido servir y ayudar a crecer.

Nos sentimos agradecidos por haber trabajado durante más de 15 años en una organización de servicio sin fines de lucro, pertenecer a los consejos directivos de otras y también por haber podido realizar estudios sobre el tema en diferentes espacios. Estas experiencias nos han permitido tener instrumentos que podemos ahora compartir contigo. Pero esto es solo parte de un proceso en el cual "vidas fueron tocando vidas", en un eterno aprendizaje donde diversos autores y personas fueron enriqueciendo con sus puntos de vista esta perspectiva de la cual nos consideramos simples compiladores.

Nos consideramos solo aprendices de verdades que siempre nos sorprenden al aplicarlas en las vidas de las personas a las que servimos, y es nuestro deseo que con este material puedas incrementar tu eficacia en el servicio.

Deseamos que este no sea un libro más, sino que valga la pena haber invertido tiempo y recursos en él. Cuando entregábamos nuestras noches para escribir estas páginas, éramos conscientes de algo que ya se dijo antes: "el aprendizaje es una puerta que se abre

Servir, la forma eficaz de ser líder

por dentro”. Nosotros solamente queremos hacer nuestra parte.

José Luis Ochoa Gamboa
joseochoa33@yahoo.com

Enero 2012

II. Introducción

El libro empieza con una breve reflexión sobre el porqué de la apuesta por el servicio como elemento para influenciar en las personas y asumir responsabilidades mayores

Luego compartimos brevemente sobre el significado y características de una organización basada en el honor, el ambiente ideal para el desarrollo de servidores eficaces. Este es el marco de sustento del contenido del resto del libro

A partir de ahí nos centramos en dos temas. En el primero trabajamos los *aspectos personales para ser servidores eficaces*; este tema está centrado en la construcción de nuestra riqueza interna, que desde el enfoque del libro es la esencia para un servicio eficaz

¿Qué elementos son necesarios interiorizar para servir eficazmente? ¿Cómo podemos librarnos del servicio que solo es fruto de buscar complacer intereses mezquinos o paliar temores?

¿Cuál es la diferencia entre servilismo y servicio eficaz? Deseamos de corazón que esta primera parte contribuya a responder estas y otras preguntas similares.

El segundo tema está dedicado a compartir algunas pautas para mejorar en la práctica del servicio; son algunos elementos que venimos aprendiendo sobre el

José Luis Ochoa

servicio a los demás. ¿Cómo influenciar positivamente en sus vidas? ¿Cómo establecer relaciones duraderas para el trabajo en equipo? ¿Cómo desencadenar las pasiones interiores? ¿Cómo acompañar las misiones personales para el logro de objetivos sinérgicos?

Al final compartimos algunas reflexiones adicionales sobre el tema y bibliografía referencial para quien desee ahondar en algún aspecto que le resulte particularmente interesante.

II. El servicio como la expresión de la grandeza interna

Jesús se sentó y llamó a los doce discípulos y dijo: «Quien quiera ser el primero, debe tomar el último lugar y ser el sirviente de todos los demás».¹

A. Servidor-personas vs. líder-seguidores

Analicemos la diferencia entre potenciar a las personas para que alcancen *su* propósito en la vida y convocarlas para que cumplan *mi* propósito.

a.1. ¿Por qué buscar servir en lugar de tratar de obtener el primer lugar?

Usualmente en las reuniones a las que hemos sido invitados para hablar sobre liderazgo, empezamos con un simple ejercicio que te invitamos a hacer los próximos 5 minutos: comienza recordando aquellos líderes de opinión que aparecen en los periódicos o la historia reciente, aquellos hombres y mujeres que tienen el “mundo a sus pies”. Piensa en sus características que vienen a tu mente.

Probablemente pensarás en inteligencia, dominio de escenario, facilidad de palabra, personalidad

¹ Libro de Marcos, capítulo 9, verso 33, versión de la Biblia “Nueva traducción viviente

José Luis Ochoa

avasallante, carisma, una persona bien parecida, etcétera, también pensarás en capacidad de manejar la coyuntura, poder económico, poder político, incluso en habilidades manipuladoras o codicia.

Te invitamos ahora a recordar la vida de una persona con nombre y apellido que marcó tu vida, que nunca olvidarás, que dejó huella en ti y que te hace sentir agradecido por haberla conocido.

¿Quieres pensar en sus cualidades?

¿Puedes ver ahora la diferencia entre los dos grupos de personas?

¿Te das cuenta de por qué apostamos por ser servidores que influyen en las vidas?

¿Necesitamos más argumentos que los que nos hablan en carne propia?

¿Qué prefieres? ¿Aparecer en el periódico o tocar e inspirar la vida de las personas? Por supuesto, hay servidores que aparecen en los periódicos, pero a diferencia de los del primer grupo, ellos no dejan de ser lo que son y no pierden su poder de tocar vidas si no los vemos al día siguiente en los medios de comunicación. Más que “líderes de opinión”, son inspiradores de causas trascendentes. No deberían cambiar con la fama o el poder.

Más de un autor mencionó que “el poder del mayor de los dictadores no se compara con el poder de un

Servir, la forma eficaz de ser líder

padre o madre para con sus hijos”, y nosotros creemos en esta afirmación.

a.2. El peligro de tener nuevas o mejores herramientas sin cambiar de corazón

Nos encontramos en una época peligrosa en la que el carisma del líder, cuando va acompañado de cinismo, puede seducir grupos o sociedades enteras, incluso en

nombre de Dios o de cualquier otra causa noble. De esta manera se puede justificar el abuso de poder, la barbarie o las soluciones a corto plazo que nos condenan a ser guiados por modas en lugar de principios.

¿Quiénes pueden hacerle frente? Ciertamente no aquellas personas que definen su liderazgo en función de cuántas personas le siguen, tampoco aquellos que ponen el servicio como un “requisito” para llegar a ser líderes en lugar de una práctica del liderazgo. No serán capaces de sacrificar los primeros lugares porque en ellos encuentran la fuente de su poder e influencia. No podrán decir “no” a sus seguidores porque en muchos casos se trata de voceros de las modas de turno; son personas expertas en interpretar y repetir el mensaje que deseamos escuchar, aunque no sea verdad o no se comprometan con él. Expertos en entretener pero incapaces de confrontar.

Muchas veces dotamos de herramientas para gobernar o liderar a quienes ven la posición en lugar de la responsabilidad; nuestra tendencia natural es querer estar por encima, no para ondear la bandera de una

causa o inspirar a otros sino para demostrar cuán buenos somos. Dar solo herramientas y pensar que con ello vamos a transformar comunidades, nos puede conducir a ser más eficientes en encaminarnos a ninguna parte. Pero dar herramientas a personas que tienen convicciones nacidas de compromisos personales y buscan fines trascendentes, desencadena cambios transformadores.

Hoy más que nunca, en un mundo globalizado, “infotoxicado”, con hiperabundancia de información y opciones a seguir, necesitamos confiar. ¿Quiénes pueden construir confianza? Nos referimos a verdadera confianza: no a ambientes amables, sino a espacios donde tengamos evidencia de que se preocupan por nuestro bien y construyen el bien común. Creemos que los servidores están más capacitados que los que ofrecen soluciones de tipo “disfruta ahora y paga después” o los que solo nos ofrecen técnicas de liderazgo pero no muestran compromiso para con su causa o respeto para con nuestras vidas.

Solo quienes no esperan las gratificaciones de corto plazo o los primeros lugares, quienes aman una verdad y quieren servirla incluso a pesar de sus propias y reconocidas contradicciones, van a ser capaces de confrontar una moda y por medio de su servicio desinteresado se habrán ganado el derecho de ser escuchados para ir tras lo que consideran correcto.

El modelo líder-seguidor está basado en una relación en la que el primero debe mantener su distancia, debe

Servir, la forma eficaz de ser líder

cautivar, se empeña en poner su visión personal en la vida del resto y se define por las personas que le siguen o admiran. Mientras que el modelo servidor-personas está basado en que el primero debe engrandecer a las personas que sirve, debe ganarse el derecho de decir la verdad liberadora aunque sea incómoda e impopular, se empeña en descubrir el propósito superior de la persona a la que sirve y busca ayudarla para que alcance ese propósito, se mide por los cambios positivos que puede hacer en la vida de otros.

El líder que busca seguidores sabe que necesita personas para lograr su causa, el servidor sabe que las todas las personas tienen una causa superior por la cual luchar.

El líder que busca seguidores está perdido si su imagen es atacada; debe ganar adeptos, permanecer en el tiempo y tener las respuestas o el poder capaces de atraer a sus seguidores. Mientras que el servidor está perdido si no es consecuente consigo mismo, debe asegurarse de ir tras causas que permanezcan en el tiempo y hacer las preguntas correctas para acompañar a las personas en causas trascendentes.

Más adelante hablaremos sobre paradigmas, ahora debemos concentrarnos en otras diferencias entre la concepción del modelo servidor-personas y el de líder- seguidores.

a.3. El servicio como parte de la dignidad de la persona

El paradigma del servicio es el de la dignidad, saber que todos somos importantes para Dios, que no necesitamos diferenciarnos respecto al otro para ser importantes, que cuando asumimos un rol de importancia no significa que otro lo sea menos. A veces decimos que todos somos iguales pero hay algunos que son “más iguales” que otros.

Si estamos heridos y pensamos que no tenemos un valor intrínseco, lucharemos por tomarlo del otro, él debe ser menos porque actuó como si no existiera otra forma de que yo sea más o mejor.

Con el paradigma de la dignidad nos sentimos agradecidos por lo que somos, luchamos por la excelencia y nos convertiremos en “compañeros de batalla” de quienes también están buscando y luchando por ser mejores. Nos alegrará saber que otros son mejores como nos alegra saber que es posible seguir avanzando, o que hay otros y mejores niveles de vida; será natural alentar a otros para ser mejores, para poder tener amigos con quienes aprender y charlar sobre nuestras luchas y victorias personales.

En mi opinión personal, el problema empezó cuando nuestro primer referente de Dios, de la inteligencia superior, del arquitecto mayor, fueron nuestros padres, y pasaron una o dos de estas cosas: nuestros padres estuvieron ausentes o nos dijeron con sus

Servir, la forma eficaz de ser líder

palabras o hechos que no éramos importantes. Ahora nos pasamos la vida buscando demostrar que somos importantes porque Dios sembró en nosotros la dignidad de ser seres a su imagen y semejanza².

a.4. El líder con seguidores parte de la diferenciación entre personas

Entonces, en oposición al paradigma servidor-personas, el paradigma del líder-seguidor es el de la diferenciación, no hablo de valorar la diversidad, sino de sentir la necesidad de ser reconocido como superiores respecto al otro, porque en el fondo necesitamos ser reconocidos como importantes, tal vez porque no nos sentimos así ahora o en nuestra infancia; Continuamente estamos luchando por ser merecedores en lugar de sentirnos agradecidos por merecer. Alex Pattakos, citando a Marin Buber menciona que podemos tener dos actitudes opuestas frente a los demás y cada una constituye un tipo de relación diferente, en la relación “Yo-Ello”, tratamos a los demás como objetos y esperamos siempre algo a cambio. En la relación “Yo-Tu” nos relacionamos con los demás basándonos en el respeto, la amistad y el amor.

² Me es imposible creer que somos tan solo otro tipo de animales diferenciados por habilidades o prácticas distintas. Al comportarnos así, estamos llevando en nuestro interior una raíz de amargura que nos subleva ante esta injusticia. Buscaremos algún dios creado por nosotros al cual parecemos o desearemos ser nuestros propios dioses. Esto solo aumentará nuestro desconcierto o nos llevará a seguir modelos que nunca podrán satisfacerlos

En otras palabras: o vemos a los demás como objetos útiles para nuestros propósitos egoístas o los tenemos en consideración por su propio valor intrínseco, mas adelante cita a Jonathan Edwards que mencionaba que la identidad de un individuo no procede de sus diferencias con los demás, sino de su relación con su prójimo ³

Si estamos inmersos en la lógica servidor-personas, hacer crecer a las personas ya no será una manera útil de alcanzar mi visión y misión personal sino una oportunidad de un relacionamiento que genere riqueza entre buscadores de grandeza, los servidores eficaces amamos la grandeza interna y el sentido de logro.

Es evidente que toda persona necesita reconocimiento y aprecio, decir lo contrario es negar que somos seres sociables, la clave está en *cómo* obtenemos ese aprecio. A lo largo de este libro presentaremos distintas maneras en las que el servidor se nutre de reconocimiento y aprecio, sin tener que buscar seguidores o mejores posiciones para afirmar su valía y logro personal.

También es importante aclarar que podemos estar alineados con la visión de otro. Esto puede ocurrir cuando descubro que mi visión es muy similar, o cuando entiendo que ella puede estar incluida en la de otro, pero siempre debo tener claro mi propósito

³ Alex Pattakos, En busca del sentido, los principios de Viktor Frankl aplicados al mundo del trabajo,p55

Servir, la forma eficaz de ser líder

para desarrollar de manera auténtica mi vocación.

a.5 El líder con seguidores huye del fracaso, el servidor de personas abraza sus contradicciones y aprende a construir relaciones auténticas para superarlo

¿Como vemos y sentimos el fracaso?, cuando huir u ocultarlo pesa más que aceptarlo y aprender de él, entonces estamos en un modelo de líder-seguidor, donde nos tenemos que mostrar perfectos, mártires, o de una casta superior, esto solo trae cinismo a nuestra vida y una perdida enorme de energía. Siempre tratando de estar al mando y mantener el control, incapaces de reconocer que no somos Dios y que no todo depende de nosotros, negando las fallas, disfrazándolas de victorias “distintas”, incapaces de vivir el dolor y aprender de él para ser mejor, incapaces de tener nuestros propios “duelos” por las perdidas y mostrar nuestra vulnerabilidad.

En el modelo servidor-personas, las relaciones pesan mucho más que los éxitos pasajeros, por lo tanto el deseo de construir relaciones auténticas te impulsa a aceptar tus fracasos, y buscar personas que hayan superado los mismos retos para aprender de ellos sin ningún tipo de vergüenza, celebrando y agradeciendo que estén allí. En cierto sentido, este modelo de liderazgo basado en la aceptación de nuestra vulnerabilidad y de establecer vínculos reales es como atravesar desiertos y subir montañas. En los desiertos reconozco mis limitaciones y acepto que necesito de otros, no dependo de ellos para ser mejor pero acepto

José Luis Ochoa

que necesito complementarme para lograr cosas superiores a mí mismo, allí también puedo pasar por el proceso que Agustín de Hipona ilustra en una frase célebre “Conócete, acéptate, supérate”. Luego vendrán los retos de escalar montañas y encontrar cumbres que paradójicamente nos mostraran valles a los que debemos bajar para subir a otras montañas más altas.

Como ves, este libro no está dedicado a los que ven el servicio como el único camino que queda cuando no fue posible lograr otros triunfos en la vida.

IV. Definición del servidor eficaz

“El directivo eficaz es aquel que convierte las fortalezas de las personas y de la organización en productivas y procura hacer irrelevantes sus debilidades”

Peter Drucker

Un servidor eficaz es quien busca tocar la vida de otros para potenciar su crecimiento con el deseo de acompañarlos en la construcción de obras que trascienden sus propias vidas. La eficacia siempre estará relacionada con resultados concretos, tiene que ver directamente con personas con nombre y apellido, en tanto que la eficiencia se relaciona con los procesos.

Con esto no hacemos referencia a una etiqueta más para el tema del liderazgo, no se trata de una estrategia más para ganar seguidores a través del servicio. Se trata de engrandecer a las personas a las que uno sirve, buscar que crezcan tanto como uno y celebrar si logran mayores victorias.

No exageramos cuando hacemos referencia a los cientos de libros que hablan sobre liderazgo, el líder participativo, el líder sinérgico, el líder exitoso, el líder dictador, entre muchos otros similares. Anímate a escoger un adjetivo y es posible que encuentres literatura sobre el tema. No queremos establecer juicios de valor sobre estos libros pues cada uno

tiene un aporte; de hecho, hemos aprendido muchísimo de ellos. Sin embargo, queremos destacar que este libro no está centrado en el tema líder-seguidor y por ello no nos concentraremos en cómo ser mejores líderes, sino en cómo ser mejores servidores.

Para citar literatura valiosa sobre el liderazgo que se basa en principios y victorias internas, podemos recurrir a una de las definiciones de liderazgo que coinciden con el servicio. Jhon Maxwell dice: “un líder es una persona que influye”. ¿Se puede ser una persona que influye –léase que ejerce liderazgo– pero que no busca tener seguidores sino engrandecer a la persona a la que sirve sin tener que menospreciarse? Al igual que muchos otros, creemos que sí se puede, y creemos también que para un servidor eficaz esto es naturalmente posible.

Un servidor eficaz es quien busca tocar la vida de otros para potenciar su crecimiento con el deseo de acompañarlos en la construcción de obras que trascienden sus propias vidas. Es una persona que influye positivamente en otras para generar cambios de los cuales él mismo puede dar fe. Consideramos por ello más útil el término de servidor eficaz que el de servidor líder.

Hay dos elementos más que nos deben acompañar en la descripción del servidor eficaz:

b.1. No se siente inferior porque sirve. Es una persona libre de complejos de inferioridad o ataduras que lo humillan frente a otros; descubre lo que más de

Servir, la forma eficaz de ser líder

uno denominó “grandeza interna”, aquella de vivir compartiendo y construyendo realidades superiores a uno mismo.

b.2. No se olvida de los resultados: un servidor eficaz tiene objetivos claros; como citaría S. Covey: “eficiencia es hacer correctamente las cosas, eficacia es hacer las cosas correctas”. Podemos estar empeñados en arreglar una casa de la manera más eficiente, pero si nos equivocamos de casa, nunca seremos eficaces. Un servidor eficaz está orientado por una brújula y busca resultados concretos para personas con nombre y apellido, en lugares y tiempos precisos.

V. La organización basada en el honor

Percibir placer en el trabajo significa implicarse con el alma, mostrar gratitud y apreciar lo que se hace...La confianza es el inicio de una empresa, el goce es parte de la misma y el amor el corazón de todo.

Öystein Skalleberg

¿Cuál es el ambiente natural de un servidor que influencia? ¿Dónde puede desarrollar todo su potencial sin tener que estar dando explicaciones, ser obstaculizado o ser usado por eternos vividores del talento o la generosidad ajena?

El ambiente ideal para que los servidores eficaces desarrollen su visión es la organización basada en el honor, o mejor dicho, el organismo basado en el honor. Un servidor siente que el ambiente natural donde puede expresarse, contribuir, correr y realizarse personal y profesionalmente, está en este tipo de organismo, que para evitar confusiones llamaremos “organización basada en el honor”. Las organizaciones eficaces se ven mejor reflejadas en un organismo que en un organigrama.

El honor está íntimamente ligado a la valoración de la persona por lo que es, y no por lo que tiene.

Servir, la forma eficaz de ser líder

Consideramos que cada vez es más evidente que las instituciones reconocidas por su gran eficacia se asemejan más a un organismo que a una organización estática, donde no hay mayores interrelaciones que las establecidas en los manuales de roles y funciones.

En un cuerpo las interrelaciones son más dinámicas y las partes interactúan de muchas maneras. Así como el cuerpo tiene un espíritu, la organización tiene una visión y misión. Así como el cuerpo tiene un alma, la organización tiene una cultura y valores. Y así como el cuerpo tiene una apariencia física, la organización tiene una serie de sistemas y estructuras que buscan cumplir la misión institucional ejecutando un presupuesto.

¿Cómo llamaríamos al corazón? Lo llamaríamos honor, respeto por la dignidad y fe en la potencialidad de las personas; es una fuerza que “bombea” un trabajo alimentado por la nobleza y el deseo de encontrar cambios reales en las realidades donde le toca intervenir.

Existe una paradoja tremenda en el ser humano que pone su palabra a la altura de lo que él desea ser. Su concepto de honor, respeto y dignidad es alto, pero constantemente está buscando nuevas formas de maquillar los cambios en sus compromisos, relativizar sus promesas e institucionalizar la infidelidad. Pese a ello, aún en lo más profundo, queda la certeza de los conceptos de honrar y ser honrado, valorar y ser valorado, respetar y ser respetado, nociones que van

más allá de un aprendizaje cultural y tienen asiento en la convicción de la dignidad humana.

Así como muchas enfermedades que se manifiestan en el cuerpo tienen origen emocional, también muchos resultados magros en las instituciones son originados por contradicciones internas entre los miembros de este cuerpo. Estas contradicciones pueden surgir de la incongruencia entre la persona y la misión y visión de la empresa, o de problemas de relacionamiento entre los integrantes que, para el ejemplo, vendrían a ser las personas de la institución en la que trabajamos. Dentro de este “organismo”, los miembros interdependientes se impregnan de la visión (la cual es capaz de contener sus propias visiones), interiorizan la misión y deciden voluntaria y entusiastamente alinear sus relaciones y metas con las de la organización.

Implicancias de ser parte de una organización basada en el honor

Las personas que están al frente deben tener victorias privadas para poder evidenciar victorias públicas de largo plazo en la institución. Warren Bennis menciona que “el proceso para ser líder es muy parecido al proceso para ser un ser humano íntegro, el carácter cuenta más que cualquier otra cualidad”. El carácter tiene que ver con nuestra actitud mental y moral, es el fuero interno donde nos miramos y decimos "este soy realmente yo". El carácter siempre sale a relucir, ya sea expresándolo verbalmente o evidenciándolo por medio de nuestras

Servir, la forma eficaz de ser líder

acciones o actitudes; la personalidad puede impresionar durante un tiempo, pero tarde o temprano el carácter demuestra quiénes somos en realidad. Se trata de ser una persona con una vida que pueda leerse al revés y al derecho, no un ser perfecto, pues eso solo lleva al cinismo o a la esquizofrenia emocional; ser una persona que sabiéndose vulnerable sabe que puede mejorar y que está dispuesta a aceptar ayuda.

Esto permitirá escuchar a quien está al frente, no como muestra de indulgencia frente al que está abajo, sino como una necesidad nacida de la convicción de sus propias limitaciones y la importancia del aporte del compañero.

Las personas que están al frente y tienen autoridad son claves, porque así como en un cuerpo hay ADN que se reproduce en cada célula, también el carácter de los líderes se impregna en la cultura institucional.

La autoridad emanará de un poder basado en principios. S. Covey menciona que este poder “se origina cuando los valores de los seguidores y los del líder coinciden. No es algo forzado sino voluntario, puesto que las agendas personales del líder y de quienes lo siguen coinciden hacia un fin superior”.

En este nivel estamos tratando con una persona a quien le ha tocado estar adelante por la autoridad delegada, no por sus seguidores, sino por personas que le entregan en partes iguales autoridad y responsabilidad para dar dirección al cuerpo y tomar decisiones oportunas.

Los seguidores se desentienden del liderazgo y muchos líderes se desentienden de los seguidores. En el caso de los servidores eficaces, esto nunca será así: ellos siempre estarán conscientes de que tienen entre sus manos una autoridad delegada con la que no van a jugar a ser Dios, saben y sienten que cuando están en situación de autoridad son parte del cuerpo a quien deben rendir cuentas. Esto también les brinda herramientas para lograr resultados con la participación de los demás

Por otro lado, todos se sentirán parte del “organismo”, pues creen en la misión y apuestan por la visión que sustenta a la persona que le tocó liderar; saben que pese a sus contradicciones personales y reconociendo la diversidad de percepciones, están seguros de que es sincero en su búsqueda y deseo de llevar a la organización a buen puerto. No se trata de un mesianismo afincado en el hombre, se trata de apuntar a un fin superior y organizarse para el trabajo a largo plazo.

La humildad y aceptación deben predominar sobre la dirección vertical, entendiendo la humildad no como una degradación de la valía personal, sino como la actitud de respeto y reconocimiento del talento del compañero. Se requiere más poder y valentía para afirmarse por el valor de las ideas, que por el peso del cargo.

Parte de la tarea de los servidores que están dentro de la organización será dar honra a los miembros del equipo con los que trabaja. Esto implica

Servir, la forma eficaz de ser líder

desde respetar sus aportes en el trabajo hasta proteger en la medida de nuestras posibilidades su buen nombre ante los demás. No necesariamente se refiere a proclamar las virtudes o hechos heroicos de las personas que trabajan.

En una organización basada en el honor es importante recordar que estamos trabajando con servidores y no con víctimas. Estas pueden ser abnegadas en su labor, pero por alguna razón misteriosa siempre nos enteramos de su sufrimiento, ellas necesitan ser reconocidas por lo que hacen o por lo que sufren, en caso contrario abandonan el trabajo. En cambio, los servidores trabajan con objetivos claros y más que reconocimiento personal, necesitan saberse útiles y apoyados para el logro del objetivo mayor. Estos servidores no se preocupan de lo que ya pasó, más bien van construyendo con sencillez el futuro, sabiendo que les toca establecer bases sólidas en el presente.

El arquetipo de una organización basada en el honor debe ser como una Iglesia donde todos los miembros saben que son parte del otro y sienten que el crecimiento es un proceso de interdependencia; un lugar donde todos apuntan a un fin superior, de donde proceden los estándares de relacionamiento (amor y respeto mutuo), de rendición de cuentas (transparencia, confesión y perdón mutuo). De ella también proviene la visión que es descubierta por medio del trabajo y donde los talentos se definen a partir de lo que los miembros son capaces de construir y generar. Aunque no existe una Iglesia

local que represente a este arquetipo, creemos que en la diversidad de Iglesias se encuentra el desarrollo de muchas de estas cualidades.

No esperemos la organización perfecta, esto solo trae frustración y desesperanza. Sin embargo, no nos cansemos de mejorar nuestro entorno, las victorias de otros nos confirman que es posible ser mejores. El hecho de ver cualidades aisladas en distintas organizaciones nos confirma que es posible desarrollar nuestra organización hacia este modelo.

Proponemos un grupo de preguntas que te ayudarán a comprobar si eres parte de una organización basada en el honor o con potencial para serlo. Recuerda que el libro es para servidores que quieren ser eficaces, no para víctimas que están buscando responsables a quienes culpar, por ello esta lista no fue elaborada para culpar a la organización, como no se puede culpar a la pista cuando chocamos por exceso de velocidad, sino para que, por medio de la respuestas y las repreguntas que nos hagamos, veamos cómo podemos ser agentes de cambio en organizaciones donde asumimos la responsabilidad de servir.

1. ¿Pagarías por ser parte de la organización? ¿Te sientes orgulloso de ser parte de ella?
¿Tienes ganas de agradecer a tus compañeros como si fueras el dueño de la empresa?
2. ¿La visión de la organización satisface tu visión personal de lo que quieres para tu vida?

Servir, la forma eficaz de ser líder

¿Te apasiona lo que puedes hacer por medio de ella?

3. ¿Hay espacios para interactuar y ejercer influencia positiva sobre el resto?
4. ¿La autoridad emana de la consecuencia con la misión y los valores que proclamamos?
5. ¿Se ve el servicio como una oportunidad en lugar de un castigo?
6. ¿Se cuida la honra y el buen nombre de las personas y la institución por encima de las utilidades o ventajas que pueda obtener la organización?
7. ¿Hay espacios para ser vulnerable y aprender de los errores en un clima de confianza y superación mutua? ¿Hay espacio para aprender de los demás?

c.2 ¿Cómo construir una organización basada en el honor?

Como aprendices, no pretendemos dar una receta, solo queremos aplicar un principio que siempre da resultados:

“Empieza por ti mismo”. No seamos revolucionarios de café, ya tenemos bastantes. Si la organización basada en el honor está construida por servidores eficaces que construyen a partir de un fin superior a ellos mismos, entonces empezamos por ser también servidores eficaces. Cada vez más autores

José Luis Ochoa

coinciden en que más importante que tener una visión y misión idílicas, es que se junten las personas correctas en pos de un sueño común; y nosotros estamos convencidos de que los servidores eficaces formarán de manera natural una organización basada en el honor porque ella solo reflejará lo que hay en sus corazones. Aún a pesar de sus contradicciones, mientras se levanten para ser fieles con ellos mismos, la organización gozará de buena salud, sea para hacer pan o para transformar una ciudad, siempre dentro de una visión de trascendencia.

Estamos convencidos del poder transformador del servicio eficaz que toca a las personas y las reta a ser mejores. Y si luego de un esfuerzo sincero, un servidor eficaz se da cuenta de que no puede ir más allá con su organización por “incompatibilidad de caracteres”, podrá salir por la puerta grande porque habrá influenciado en su entorno.

Creemos también que el éxito de los individuos determinará el éxito del grupo. Entiéndase bien, no estamos tratando de reducir solo a cambios personales para que haya cambios estructurales, es obvio que existen superestructuras que favorecen el empobrecimiento, nos presionan, nos seducen y siempre nos invitan a justificarnos o tomar atajos.

No pretendemos disertar sobre cómo cambiar al mundo, queremos mostrar la importancia y la necesidad de ser servidores eficaces y cambiar el entorno en el que tenemos influencia inmediata, solo entonces haremos que nuestra influencia crezca.

Servir, la forma eficaz de ser líder

Debemos dar los pasos para construir en nosotros mismos las raíces que nos alimentarán en el servicio eficaz.

En las próximas páginas compartiremos principios para ser servidores eficaces y algunas herramientas para incrementar la eficacia en el servicio, siempre desde la perspectiva de un aprendiz ilusionado.

ACERCA DEL AUTOR

José Luis Ochoa Gamboa esta casado con Ulrike, tiene dos hijas y vive en Lima, Perú, es director de Sostenibilidad en World Vision Peru, sirvió a su organización de manera global en trabajos de estrategia, planeamiento urbano y relacionamiento con corporaciones. También es miembro de la Junta Directiva de Oportunidades para la Vida, institución que trabaja por una generación preparada para una vida digna promoviendo la inclusión social a través de una educación de excelencia de niños y niñas con menos oportunidades en Sudamérica. Es director ejecutivo ad honorem de Renova latino (www.renovalatino.org) organización centrada en desarrollar el potencial de jóvenes que desean cambiar su comunidades y miembro de la junta de la organización Tiempo Con Dios Perú, organización interdenominacional que alienta la meditación en la Biblia como espacio de disfrute y preparación para una vida plena. Tiene un título de Ingeniero en la Universidad Nacional Agraria(Perú), un MBA en Eastern University (USA), un diplomado en evaluación de proyectos en ESAN (Perú), además de otros estudios relacionados al desarrollo social en diversas instituciones. Ha compartido diversas ponencias en distintos espacios de América Latina y Canadá, referidos a temas de estrategia y valores. Su pasión está en servir a las personas u organizaciones enfocadas en atacar las causas del empobrecimiento que están motivadas por una causas superiores a ellos mismos.