

**Por
ejemplo**

Director de la colección:
ERNESTO GORE

Coordinación editorial:
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa:
MVZ ARGENTINA

ALBERTO LEVY
CON HANNAH LEVY

Por ejemplo

Diálogos entre un padre
y su hija de quince años sobre valores
de liderazgo

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2006 by Ediciones Granica S.A.

BUENOS AIRES Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3° G
C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +5411-4374-1456
Fax: +5411-4373-0669
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

MÉXICO Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Cerrada 1° de Mayo 21
Col. Naucalpan Centro
53000 Naucalpan, México
Tel.: +5255-5360-1010
Fax: +5255-5360-1100
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

SANTIAGO Ediciones Granica de Chile S.A.
San Francisco 116
Santiago, Chile
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

MONTEVIDEO Ediciones Granica S.A.
Salto 1212
11200 Montevideo, Uruguay
Tel./Fax: +5982-410-4307
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma

ISBN-10: 950-641-488-2

ISBN-13: 978-950-641-488-7

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Levy, Alberto

Por ejemplo : diálogos sobre valores de liderazgo entre un
padre y su hija de 15 años - 1a ed. - Buenos Aires : Granica, 2006.
144 p. ; 22x15 cm.

ISBN 950-641-488-2

I. Liderazgo. I. Título
CDD 303.34

ÍNDICE

LA DECISIÓN	11
1. AMOR, BENEVOLENCIA Y BONDAD	17
1. El lazo más fuerte	18
2. La frontera	24
3. La generosidad	27
4. En las buenas y en las malas	30
5. Humildad	32
6. Lo permanente y lo efímero	34
7. El liderazgo del amor	38
2. DISCIPLINA, JUSTICIA Y RESTRICCIÓN	39
1. Por qué poner límites	40
2. Ley de causa y efecto	42
3. Acerca de la compasión	45
4. Jamás claudiques	47
5. Sobre la arrogancia	59
6. Disciplinarse	51
7. Divino tesoro	53
3. COMPASIÓN, ARMONÍA Y VERDAD	57
1. Cómo ayudar	58
2. Cuándo ser solidarios	59
3. La mejor manera de dar	62
4. Fiel a sí mismo	65
5. Somos iguales	67
6. Unidos para siempre	69
7. Cuestión de dignidad	71

POR EJEMPLO

4. PERSISTENCIA, FORTALEZA Y AMBICIÓN	73
1. El amor por lo que hago	74
2. Nuestra lucha interior	78
3. Siete visualizaciones del éxito	82
4. Tenacidad	83
5. La necesidad de ceder	86
6. Compromiso	90
7. Más sobre la dignidad	92
5. HUMILDAD, RESPETO Y TOLERANCIA	93
1. La humildad en el amor	94
2. La medida de la humildad	98
3. Convivencia	100
4. Los límites personales	102
5. Empezar por casa	105
6. Confianza	107
7. Dignidad, otra vez	109
6. VINCULACIÓN, COHESIÓN Y FUNDAMENTO	111
1. Actos de amor	112
2. Lo que alimenta y lo que lastima	116
3. Correspondencias y desencuentros	119
4. El pasado	122
5. El juego de las frases perfectas	123
6. Cómo construir nuevos lazos	125
7. Nuestra mitad proactiva	127
7. NOBLEZA, SOBERANÍA Y LIDERAZGO	129
1. Liderazgo	130
2. Poder	135
3. Para una nueva dirigencia	138
4. Mi legado	138
5. Libertad	140
6. Independencia	142
7. ¿Por qué estoy acá?	144

*Para Claudia.
Te quiero, mamá.
Te quiero, Claudita.*

LA DECISIÓN

Barajas, aeropuerto internacional de Madrid, casi 10 y media de la noche.

Volvía de dar clases en la Escuela de Negocios de Navarra. El vuelo desde Pamplona había llegado a tiempo para la conexión con Aerolíneas hacia Buenos Aires.

Elegí un sillón ante una mesa baja, acomodé mis cosas y me puse a leer un libro que me acompaña todos los días desde hace muchos años. La página 23 me proponía: “Demuestra a tu hijo o a tu alumno cómo la disciplina expresa la intensificación de vuestra unión y compromiso mutuo”.

Aparté la vista del texto dejando que vagara por allí mientras, una vez más, reflexionaba sobre lo que acababa de leer. Algo me llamó la atención. Era mi propia imagen reflejada en el ventanal que estaba frente a mí y que la oscuridad de afuera había convertido en un gigantesco espejo. Experimenté esa extrañeza fugaz que sentimos, por ejemplo, al descubrirnos en una fotografía que no sabíamos que nos habían tomado. En una pequeñísima fracción

de segundo pasa por nuestra cabeza: “Esa cara la conozco...”. Y, en seguida: ¡Pero claro, si soy yo!”.

Mi larga permanencia en las salas de espera de los aeropuertos me ha dado la oportunidad de desarrollar una suerte de “tipología del pasajero en pre-embarque”. Allí incluyo (entre otras) categorías tales como la del que va a tomar un avión por primera vez, el que viaja por negocios, el que tiene miedo a volar, el que está dejando un lugar para siempre. Y, por supuesto, soy casi infalible para detectar a los colegas consultores. Decidí en ese momento prestarme yo mismo al juego de observarme como si no me conociera. Definitivamente, con mi notebook, las bolsitas del free shop y el aire de estar muy habituado a ese lugar, parecía —y lo soy— un “viajero frecuente por cuestiones profesionales”. Ese Banco en Lima. (Vuelo, trabajo, vuelo.) Aquella compañía de maquinaria pesada en Guayaquil. (Vuelo, trabajo, vuelo.) La compañía de productos alimenticios en Bogotá. (Vuelo, trabajo, vuelo.) La clase en Pamplona. (Vuelo, trabajo, vuelo.) El laboratorio de productos farmacéuticos en Caracas. Vuelo, trabajo, vuelo, casa; vuelo trabajo, vuelo, casa. Siempre estoy con ganas de volver a mi familia, pero mezcladas con la vocación de crecer en mi especialidad. Tal vez, pensé, liderar a los colaboradores, enseñar a liderar a gerentes y alumnos, demandaba la misma vocación que guiar a los hijos. Eso había entendido del libro que tenía entre mis manos, con sus hojas trajinadas, los párrafos subrayados con tinta roja, mis múltiples anotaciones marginales. Sí: estaba en el hogar menos tiempo de lo que se aconseja, pero confiaba en que ese tiempo fuera intenso, pleno de intercambios, de afecto profundo.

Abrí mi notebook y escribí el párrafo que cierra este libro. Enseguida, abordé el avión y me ubiqué en el asiento 2-A. Después que retiraron la bandeja de la cena, dirigí la mirada hacia la ventanilla. Fue sólo un gesto mecánico, ya

que era de noche y debajo de nosotros sólo había mar. ¿Qué podía ver? Sólo mi cara reflejada. Otra vez. Me observé con mayor atención que en la sala de embarque: ¿podía leerse en esa mirada mi firme propósito de ser un auténtico líder? ¿Uno de esos que, basados en valores como el amor y la humildad llegaban a ser modelos vivientes de lo que querían transmitir? ¿Dueño de un liderazgo conferido por los otros y no tomado por la fuerza y sostenido con autoritarismo? Por cierto, ese del espejo se había equivocado varias veces a lo largo de su vida, y seguiría haciéndolo, pero estaba dispuesto a reconocerlo; sin duda ignoraba muchas cosas, pero estaba dispuesto a aprender; tenía la suerte de saber muchas otras, pero estaba dispuesto a compartirlas. Y este libro, al que acababa de dar fin, era prueba de todo ello.

Tengo tres hijos, dos varones ya adultos y una niña de quince años. Hablo mucho con ella, trato de enseñarle conceptos fundamentales y ella me los enseña también. No sólo porque sus preguntas me obligan a organizar mi pensamiento y sus objeciones a revisar mis certezas, sino también porque, concretamente, me aporta sus propias conclusiones. De hecho, este libro se trata de recreaciones de diálogos entre padre e hija, en los que se hizo una búsqueda conjunta de soluciones positivas a problemas de la vida diaria que pueden aplicarse al ejercicio de la profesión, a los que agregué algunas reflexiones y apuntes a modo de introducción o de glosa. En ellos, rara vez se hace alusión directa a la gestión, a la estrategia, a la psicología y al liderazgo empresarios, pero el lector será capaz sin duda de encontrar los paralelos correspondientes en cada situación cotidiana, porque el sistema de valores trascendentes y universales sobre el que están sustentadas esas charlas es único, constituye al mismo tiempo el soporte y fundamento de la conducta privada y del liderazgo organi-

POR EJEMPLO

zacional, dado que no es posible disociar entre una ética de la vida personal y otra de la profesional. Ese es, precisamente, el mensaje esencial que intento comunicar en estas páginas.

Los diálogos que aquí se reconstruyen no están ordenados en forma cronológica, ni de acuerdo con los temas clásicos de los textos de management (misión, trabajo en equipo, sinergia, proactividad...), si bien se refieren a ellos, sino según las pautas del ajado libro que siempre me acompaña: la *Guía espiritual para la cuenta del Omer*, de Simon Jacobson¹, por eso cada capítulo está encabezado por una cita de esta obra profundamente sabia.

Por supuesto, no son esos asuntos los únicos de los que hablamos mi hija y yo –aunque debo admitir que soy bastante recurrente– sino que hemos hecho juntos una selección de fragmentos que pueden ser relevantes para los demás. Para recuperarlos, hemos apelado a la memoria –mía, de Hannah, de ocasionales testigos que no son mencionados como tales, pero sin embargo intervinieron–, a algunas notas que suelo tomar tras arribar a conclusiones interesantes u oír frases motivadoras, y a los comentarios por e-mail que mi hija ha hecho a sus hermanos.

En el avión, antes de entregarme al sueño, volví a preguntarme si mis clientes, mis lectores habituales o mis alumnos podrían opinar que lo que planteo esta vez es lírico, romántico o místico, alejado de la realidad empresarial y de mis libros anteriores. Es cierto que mi especialidad tiene que ver con el conflicto: la competencia en los negocios sobre la que asesoro a empresarios suele implicar agresividad y hasta una brutal violencia; las relaciones entre jefes y cola-

1. Jacobson, Simon, *Guía espiritual para la cuenta del Omer. Cuarenta y nueve pasos hacia el refinamiento del carácter y la libertad personal*, Editorial Lubavitch Sudamericana, Buenos Aires, 1998. www.kehot.com.ar

boradores que muchas veces analizo, a menudo se basan en el autoritarismo de unos y la rencorosa sumisión de otros. A lo largo de mi carrera he visto feroces enfrentamientos de poderes y de voluntades; sin embargo, también he comprobado que eso está muy lejos de ser el camino para lograr los propósitos de sus actores, porque no hay ninguna posibilidad de obtener el bien individual si no se trabaja en pro del bien común. Y la única forma de obtener ambas cosas es, según mi experiencia, trabajar sobre la sólida base de los valores trascendentes, universales y eternos que definen al ser humano como tal. No es mi postura lírica, romántica ni mística, me aseguré, volviendo a mirarme a los ojos de mi reflejo en la ventanilla, sino tan práctica como pueden serlo las recomendaciones tradicionales sobre estrategias de management y marketing, e incommensurablemente más eficaces y efectivas que aquellas. En la familia, la empresa, el aula, el equipo deportivo y toda clase de organización, hay un líder y liderados. El primero tiene una gran responsabilidad, porque todo se desarrolla en armonía y redundando en favor del verdadero y perdurable éxito cuando el liderazgo se ejerce desde la comprensión del otro y se legitima a través del *ejemplo*, con el ejercicio y difusión de aquellas actitudes y conductas capaces de contribuir al ennoblecimiento de la humanidad, hoy y en el futuro.

Este libro está dedicado a los líderes y también a quienes son o habrán de ser liderados. El líder es una persona corriente que se distingue de las demás solamente porque busca la identificación y el logro de los objetivos, entusiasma a la gente para conseguirlos y trabaja para conducir a todos al éxito; lo hace desde la humildad, la compasión y el amor, y eso incluye la responsabilidad de poner límites y establecer reglas. No es posible liderar si no se tiene el deseo de controlar los hechos y sin una aspiración por la cual luchar. No es posible liderar sin la capacidad para inspirar y

tener confianza, sin consistencia y compromiso. El valor central del líder es ser un modelo a imitar. A través del *ejemplo*, el líder motiva las voluntades de los demás, enseña lo que se debe saber, no como jefe, sino como persona, y desde el respeto y el cariño que despierta en la gente. Porque no exige más de lo que se exige, porque representa con su acción los valores que defiende con la palabra, y porque reconoce y satisface las necesidades de sus colaboradores.

Cerré los ojos, pensé una vez más en mi hija y en los valores que como padre busco legarle.

Entonces aprobé, definitivamente, mi propia decisión de publicar este texto.

Muchas personas colaboraron para hacer realidad este libro. Entre ellas, quiero expresar mi agradecimiento a Ariel Granica por su aliento y sus observaciones agudas, a Adriana Roldán por su invalorable colaboración y su amistad, y a Lucila Galay por su excelente revisión estilística del texto.

También mi más sincero agradecimiento a Vanina Pettigrossi, Senior Consultant de Deloitte Latin America, por haberme convencido de que este libro fuera publicado cuando me dijo: “Esto es lo que me encantaría decirle a mi hija”.

A todos los que a lo largo de mi vida me han enseñado y estimulado a nunca perder el Norte, a tratar constantemente de distinguir entre lo trascendente y lo circunstancial, entre lo valioso y lo insignificante. Y, especialmente, a mi hija por todo lo que ha sido y es capaz de revelarme.

Creemos que los valores que en este libro exponemos son los que debemos tratar de lograr, día a día, para que constituyan el mapa de ruta de nuestras vidas.

Dios quiera que los alcancemos.

Avi Levy

1. AMOR, BENEVOLENCIA Y BONDAD

*Amor es el origen y fundamento de todas
las interacciones humanas. (...)
Amor es trascendencia.*

Creo en mí y creo en vos. Eso es confianza, amor, benevolencia.

Todo lo que podemos decir de una comunidad, de un equipo, de una empresa, **todo** tiene que ver con el liderazgo. Y, como la esencia del verdadero liderazgo es confianza, amor y bondad, vivimos en comunidad por amor, la más poderosa de las emociones, la más necesaria, porque nos une y nos hace trascender en la íntima convivencia con los otros. La benevolencia dirige nuestros actos y modela nuestro carácter. Crea un estilo de vida y una ética. Los valores de la vida cotidiana se fundan en el amor y la bondad como expresiones de armonía y solidaridad. Porque cuando hay amor, actuamos con benevolencia. Olvidémonos del liderazgo si no hay armonía y solidaridad. Olvidémonos del liderazgo si no amamos ni somos bondadosos con nuestra gente.

El amor y la bondad son los únicos temas que no aparecen en los libros de management y, sin embargo, el liderazgo se construye a partir de ellos. Por eso, quien se proponga convertirse en un auténtico líder debe comenzar por reflexionar sobre estos sentimientos.

¿Se puede aprender a amar, a ser bondadoso, o son emociones y cualidades espontáneas e impredecibles? ¿Qué nos exigen? ¿Hay una manera correcta de ponerlas en práctica? ¿Somos capaces de hacerlo en libertad? ¿Podemos buscar su perfección? Cuántos interrogantes despiertan estas fuerzas vitales, tan profundas como trascendentes.

1. El lazo más fuerte

Cuando era chiquita, mi hija solía “asaltarme”, subiéndose a mi falda y abrazándome fuerte. Apoyaba su cabeza en mi pecho y me decía: “Papi, te quiero”. Y me besaba. Lo hacía con total libertad y confianza. Yo me deshacía de emoción y le respondía con otro abrazo y un montón de besos. Después venían las cosquillas y las sonrisas se transformaban en carcajadas.

Atrás quedó su niñez. Perdió mucho de esa efusividad infantil y le molesta que la abrace, creo que por vergüenza. Se hizo reservada. Me pregunto con frecuencia si volverá a abrazarme alguna vez como lo hacía antes.

Sin embargo, los chicos nunca dejan de sorprendernos. Cuando creemos que sólo encuentran interlocutores válidos en personas de menos de veinte años, se nos plantan con una de esas “preguntas fáciles” que hace apenas una vida estamos tratando de responder.

Esa mañana, no hace mucho, yo estaba sentado en el living de casa escuchando música. Hannah entró, se sentó frente a mí, sobre la alfombra, y sin anestesia me lanzó:

–Los músicos de una banda, ¿siempre son amigos?

–¿Estamos hablando de Coltrane?

–No.

–Entonces, mejor saco el CD, ¿no te parece?

–Sí, mejor, o bajá el volumen. Porque estuve pensando...

–¡Dios mío! –interrumpí, y los dos reímos–. ¿Qué?

–Sobre la diferencia de lo que nos une a los amigos y a los que sólo son compañeros. Lo charlé con Jackie, porque ella es las dos cosas para mí, y yo para ella, y es muy distinto de la relación que tenemos con el resto del curso.

–¿En qué les parece que reside la diferencia?

–Bueno, a los compañeros uno los trata bien y nada más, pero a los amigos los quiere de verdad.

–Entonces, según ustedes, ¿a los compañeros no se los quiere?

–¡Eh, no tanto! Digo “de verdad”...

–¿Y qué creés que significa “de verdad”?

–Ay, pá, si la tuviéramos tan clara no te estaría preguntando...

Fácil, ¿no? Acababan de invitarme a conversar sobre uno de los temas más importantes de la vida. En efecto, Coltrane sobra. Si bien una cierta clase de amor entre los músicos era indispensable para que sonara así, tal vez sería motivo de otra charla... Apagué el equipo y así, sin escalas, me zambullí en el compromiso de dar respuesta a Hannah.

–El amor es un acto de entrega –comencé–, una energía que te carga y ante la que no podés permanecer indiferente. Hay que estar abierto y dispuesto a sentirlo.

–Lo decís como si uno tuviera que prepararse para querer a alguien. A mí, en cambio, me parece que pasa y listo.

Nunca me propuse querer a mis amigas, a ustedes, a los abuelos. Simplemente me pasó.

–¡Porque te abriste a los demás! ¿Nunca notaste que hay gente que es huraña, arisca, a veces demasiado suspicaz?

–¿Personas antipáticas? ¡Hay miles! Pero eso no tiene que ver con lo que te contaba.

–Yo creo que tiene mucho que ver. La simpatía, la benevolencia, significan la búsqueda de la conexión entre los sentimientos propios y la emoción del otro. Los que llamás “antipáticos” se niegan a sí mismos justamente eso: tomar contacto con lo que le pasa al otro, ponerse en su lugar, tratar de comprender lo que le ocurre y lo que siente para acompañarlo y apoyarlo. ¿Cómo te das cuenta de que querés a alguien? Porque permitís que nazcan y crezcan en vos con naturalidad todos esos sentimientos de simpatía y solidaridad.

–El otro día la profesora de Lengua nos explicó que la palabra “simpatía” viene del griego y es la capacidad de sentir junto con el otro –reflexionó Hannah en voz alta–...y que es igual a “compasión”, que quiere decir lo mismo, pero en latín.

Para variar, mi hija me maravillaba con su agudeza, su memoria, su facilidad para asociar ideas y la naturalidad con la que ella me enseñaba a mí.

Estaba cada vez más interesado en la charla, porque el tema constituye lo que entiendo como el eje conceptual de mi trabajo en las empresas: el desarrollo del liderazgo y la construcción de equipos. Pero no a través de recetas mecánicas, sino desde valores permanentes y auténticos.

–Cuando querés a alguien –siguió ella después de un silencio– no necesitás preguntarte demasiado. Lo vivís y lo demostrás.

–La mayoría de la gente actúa así, pero no todos. Hay personas que pierden la espontaneidad, ya sea por miedo

a sufrir más tarde, o porque no saben cómo demostrar lo que sienten. Esa gente se retrae, no se entrega y por eso está sola.

—¿Te referís a los tímidos?

—Sí y no. Hay personas que están solas porque no se animan a dar amor, a ser bondadosas, solidarias, “simpáticas”. Lo veo con frecuencia en mi trabajo.

—¿En tu trabajo hablan del amor y la bondad? ¡No me hagas reír, pá!

—Por lo general, no se usan esas palabras. Muchas personas las consideran términos inadecuados, edulcorados, líricos, románticos. Pero aunque les den otros nombres más técnicos o “científicos”, esos temas están en el aire todo el tiempo.

—Disculpame, papá, pero pensar que en las empresas se preocupan por esos asuntos me suena a ciencia ficción.

—¿Cómo creés que un jefe logra transformar a un conjunto heterogéneo de personas en un equipo de trabajo? Estableciendo un vínculo fundado en el amor y la bondad.

—No sé si estoy de acuerdo. Yo no me quiero con todas las chicas de mi equipo de hockey ni me hago la buena con ellas. Y sin embargo somos un equipo. No veo eso de lo que hablás.

—¿Querés decir que no todas son tus amigas?

—Eso.

—No obstante, ¿se prestan apoyo mutuamente?

—Sí, por supuesto.

—¿Se preocupan por entenderse, escucharse, por tomarse en cuenta?

—Obvio, pá. No somos de madera.

—¿Se ayudan entre todas para alcanzar un objetivo común?

—Desde luego.

POR EJEMPLO

–Cuando alguna tiene dificultades o se siente trabada, ¿la alientan para seguir adelante?

–Claro, pero sobre todo si la dificultad tiene que ver con el hockey. Somos un equipo, y el problema de una puede entorpecer el rendimiento de todas.

–Sin embargo, un problema personal también puede tener ese efecto. Y si de verdad son un equipo, ¿tienen que haber desarrollado un vínculo fundado en el amor y la bondad!

–De acuerdo, pero eso nos pasa a nosotras porque somos todas chicas, de la misma edad, nos gustan cosas parecidas. Pero en una empresa...

–En una empresa no siempre existen equipos, aunque todas las organizaciones necesitan tener equipos y ser un gran equipo. Por eso algunas fracasan y otras florecen.

–Yo me imagino que, en el fondo, cuando estás en un trabajo hacés caso a tu jefe, te portás de manera educada con los que te rodean, y punto. Los sentimientos, las amistades y todo eso son para tu vida fuera de la empresa.

–¿Podrías suspender por completo una parte tan importante de vos, tus sentimientos, durante, digamos, unas cuarenta horas por semana?

–¡No, por Dios! Me sentiría una especie de maquineta.

–Justamente. Aunque suene a frase hecha, el capital más importante de una organización es su gente, gente que debe cumplir con una misión. La única forma de alcanzar ese objetivo colectivo es a través del trabajo en equipo, esto es, de grupos de individuos que se reconozcan y respeten como personas. Que actúen de manera solidaria y que sean capaces de comprenderse, valorarse, complementarse y asistirse. Aunque te sorprenda, estas también son formas del amor y la benevolencia.

–De todas maneras, pá, me sigue resultando raro juntar “amor” o “bondad” con “empresas”.

–¿Por qué?

–Pensá, por ejemplo, hasta dónde puede permitirse un jefe ser bondadoso. Imaginate que tiene un empleado que llega tarde todos los días, cada vez con una excusa nueva. Si el jefe es tan comprensivo, solidario, bueno, ¿no va a terminar dejándose tomar el pelo?

–Me estás preguntando, hija, hasta dónde dar, porque a veces podés salir defraudado.

–Eso mismo. O descubrir simplemente que el otro no está dispuesto a jugarse por vos de la misma manera.

Me sorprendió la madurez de sus palabras. Evidentemente, había estado pensando sobre el tema y quise transmitirle confianza. Yo quería hablar de liderazgo y ella me estaba liderando.

–¿Sabés qué hace mucha gente en las empresas para prevenirse de esas situaciones? Empieza por “mostrar los dientes”, por ser agresiva, suspicaz. Parte del supuesto de que todos actúan de mala fe. Y se mantiene en esa convicción, por lo menos, hasta que se demuestre lo contrario. Yo creo que, en el fondo, cuando alguien adopta esa actitud, se está dejando avasallar por el miedo y pierde la oportunidad de armar un equipo, de hacer de su trabajo un espacio de realización personal. En mi opinión, ocultar o despreciar la capacidad de comprender, de ser solidario, de confiar en las aptitudes y los valores de los demás, son gestos de cobardía. Aunque se suele restar valor a las emociones y muchos las consideran una molestia porque nos hacen vulnerables, la vida afectiva es una parte esencial de nosotros, que nos da energía para todo lo que emprendemos.

–Pero a mí no me gustaría que me tomen el pelo –insistió–. Eso de confiar en alguien y que al otro no le importe o, peor, que te traicione, me parece horrible.

–Hay personas que tienen miedo de eso, o de hacer el ridículo, o de que no sepan valorar sus condiciones y sen-

POR EJEMPLO

timientos. Eso es muy lógico. Está muy bien que la gente quiera preservarse. Pero si decidís actuar con mezquindad o egoísmo, si dejás que el miedo te supere, entonces te vas a privar de la oportunidad de querer y de hacer millones de cosas importantes. Si no tuvieras confianza en tus compañeras de hockey, si no creyeras que cada una va a salir a la cancha a dar lo mejor de sí, si no estuvieras dispuesta a respaldarlas y auxiliarlas cuando están en dificultades, ¿serían un equipo?

–De ninguna manera.

–Esas convicciones son el vínculo amoroso que las reúne y las hace tan valiosas. Por eso las querés, seguramente no de la misma manera que a tu amiga Jackie o a nosotros, pero hay amor entre ustedes. Lo importante es que tus sentimientos fluyan, como cuando eras chiquita y nos abrazabas a mamá y a mí cada vez que sentías ganas de hacerlo. Preservar una parte de esa espontaneidad y esa inocencia no viene nada mal porque, al contrario de lo que pareciera, los seguidores valoran la emotividad de un líder.

2. La frontera

La idea de no haber sido claro comenzó a preocuparme. No quería que mi hija creyera que uno puede establecer lazos de amor y solidaridad sin tener en cuenta quién es el destinatario. En un equipo, los miembros detestan comprobar que alguien recibe un trato benevolente aun cuando no lo merece. Eso quiebra el liderazgo.

Pensé que era necesario retomar la conversación para advertirle que la bondad, la generosidad y la comprensión

no deben traducirse en un “vale todo”, sino que nos demandan estar atentos a nuestros sentimientos y a los de los demás, ir conociendo nuestro modo de querer y de qué manera nos quieren y aprecian. Deseaba que supiera de la necesidad de ser muy cuidadosos para no herir ni ser heridos y, fundamentalmente, de ser tan libres como respetuosos.

Ella seguía sentada en el piso. Había extendido las piernas y miraba las copas de los árboles a través del ventanal. Decidí romper el silencio.

–Ser amoroso y bondadoso significa cuidar a los otros, respetar su libertad, pero sin perder el respeto por uno mismo. Por eso se necesita mantener una distancia suficiente como para poder discernir entre lo bueno y lo malo, lo que nos hace bien y lo que nos provoca tristeza o menoscaba nuestra dignidad. Nunca hay que perder la libertad ni dejar de buscar la conexión con nuestros deseos. Por supuesto, esto no significa alimentar nuestros caprichos o actuar de un modo arbitrario. Respetar al otro y respetarse uno: eso es amar, eso es ser benevolente. Ser sensible a sus necesidades y que las personas a quienes queremos sean receptivas de las nuestras. Dios nos dio el libre albedrío, la posibilidad de optar entre el bien y el mal, entre la vida y la muerte. Y nos pidió que eligiéramos el bien y la vida.

–Un ida y vuelta positivo.

–Positivo, enriquecedor para todas las partes. Cuando el intercambio es desigual, la relación tarde o temprano se convierte en un lastre que impide crecer y consume.

–Alguna vez me pasó de darle una mano a alguien y que después me siguiera todo el tiempo, pidiendo más y más ayuda, sin preguntarme si yo necesitaba algo.

–Por eso hay que tratar siempre de tener en claro cómo nos damos a los demás y cómo ellos interpretan nuestra

entrega. Debemos fijarnos si son capaces de correspondernos con el mismo afecto. Querer sanamente, sin egoísmos, significa nunca convertir al otro en una tabla de salvación, en “el único sentido de mi vida” ni en “el bombero de todos mis incendios”. Porque cuando es así, la bondad deja de ser una fuerza energizante para convertirse en un peso imposible de cargar.

–Te pusiste muy serio. Además, lo que decís es complicado.

–En todas las relaciones, las que se establecen con amigos, con compañeros de equipo, con empleados, con jefes, es necesario fijar límites. Porque la generosidad, la bondad y el afecto se transforman en una fortaleza, adquieren trascendencia, sólo cuando se logra darles un cauce. No se trata de sofocar a los otros, y tampoco de que se aprovechen de lo que sentís o estás dispuesta a dar por ellos. Sólo siendo libre y dando libertad podés convertir las ilusiones, la pasión y los sueños en algo sano. Ese es el tipo de bondad, de solidaridad, que te hace trascender. Esa es la clase de amor que hace que te quieran.

Hannah no dijo nada. La observé, buscando una respuesta en su expresión, pero parecía lejos de allí, tal vez tratando de evocar algún ejemplo al que aferrarse para comprenderme. Quise aclararle más mis ideas. Explicarle que la mayoría de las veces que la gente se hace daño no es porque se lo haya propuesto, pero me costaba encontrar las palabras justas.

–Los lazos motivados por la inseguridad –retomé–, la desesperación o la falta de confianza personal son siempre fugaces y no ayudan a crecer como persona. La benevolencia y el afecto necesitan límites para no desbocarse. Cuando alguien dice querer a otro pero demanda sin medida o se entrega y obedece sin reparos, lo que hace tiene que ver más con sus dificultades personales que con un sentimien-

to genuino. Para construir una relación sana hay que confiar en uno mismo y no usar al otro de muletilla, como una persona que viene a cubrir las propias inseguridades. En los lazos afectivos juega el sentimiento, desde ya, pero también la reflexión.

–Como decís vos: “fácil de decir, difícil de hacer...” –comentó mi hija.

–“... pero debe ser hecho” –completé–. No te olvides de que esa es la consigna final. Pensar acerca de los sentimientos es una tarea tan difícil como necesaria. Por ejemplo, en mi trabajo, trato de pensar siempre si con mis acciones hago sufrir a alguien, si hiero a alguien o si me están hiriendo. Estoy convencido de que tengo la obligación de preguntarme si practico la bondad, la comprensión y la solidaridad de la manera correcta, si soy sensible a las necesidades de los otros, o si sólo veo a las personas que me rodean como una extensión de mis necesidades. Porque creo que en el fondo eso es la base de la justicia, palabra que reemplaza a “caridad”. Discernir estas cuestiones no es sólo un asunto de mi vida personal sino también de mi trabajo en las organizaciones porque es la base del liderazgo, del trabajo en equipo, del respeto por las personas, de la dignificación de la dignidad.

3. La generosidad

La bondad nos mueve a ser solidarios y a hermanarnos para vivir en armonía pese a las diferencias que nos separan. La bondad que no espera recibir algo a cambio es la que ejercemos cuando ayudamos a quienes lo necesitan o

participamos en causas nobles. Mi hija sabe que mi orientación liberal no excluye el compromiso social.

Tenía claro que no podía abusar de su concentración, que no se quedaría mucho más tiempo sentada frente a mí, pero quería hablarle de esta otra forma de benevolencia que nos une en pos de un objetivo justo. Ella misma había definido la compasión como la capacidad de compartir el sufrimiento ajeno, así que le pedí que me diera un ejemplo de ese sentimiento.

–Tengo compasión por la naturaleza –contestó vivamente, sin vacilar, sorprendiéndome de nuevo–. Sufro por la destrucción de la vida en el planeta, la extinción de especies, la contaminación, el destino de la humanidad.

Admití que había ido más lejos que yo mismo; que su mirada era más abarcadora, más expansiva; que su criterio de bondad excedía no sólo lo personal, sino hasta lo social, para incluir a los animales, las plantas, los paisajes.

–Hay maneras más elevadas que otras de ser bondadoso –aprobé, lleno de orgullo–. Tu preocupación por el ambiente es noble, y es compasiva en el verdadero sentido. Hay mucho por hacer para lograr un equilibrio ecológico sustentable, creando conciencia entre la gente y exigiendo a los gobiernos que lleven adelante políticas de protección. En la medida en que actúes uniéndote a otras personas que comparten ese mismo interés, vas a estar contribuyendo a una mejoría que beneficiará a las generaciones futuras. Yo no estaba pensando en eso cuando te dije lo de la compasión, pero ahora lo agrego, y te agradezco la intervención.

–Pero contame en qué pensabas.

–Iba a hablarte en términos sociales. Por ejemplo, de los líderes espirituales, los iluminados, la gente que entrega su vida al servicio de una causa humanitaria, o los que asisten a quienes más lo necesitan. Seres que actúan desin-

teresadamente o, más bien, con un interés especial por problemas colectivos, no personales.

–Que seguramente son muy felices.

–¡Claro que sí! Si no, no lo harían. Eso es compasión. Como vos me explicaste a mí, la compasión no es lástima. Es responsabilidad y compromiso. Se trata de un aspecto del amor y la bondad que es universal, que no se alimenta de los intereses egoístas sino del deseo de compartir.

–Lo que me suena raro es usar las palabras “amor” o “bondad”.

–Porque el amor, hija, no es sólo el de los novios, las novelas o las películas románticas. Es también lo que debe unirnos a nuestros semejantes, a la humanidad en general. Es liderazgo. Y la humanidad necesita liderazgo.

–Pero un montón de veces te escuché rezongar y lamentarte por las dificultades que surgen cuando la gente pretende ponerse de acuerdo, porque parece que cada cual defiende lo suyo y quiere imponerse a los demás. Igual, no me parece bien que la gente acepte cualquier cosa con tal de no discutir.

–¿Por ejemplo?

–No me gustaría que quieran usarme para hacer algo que no comparto.

–Los seres humanos siempre estamos enfrentando dos aspectos distintos de nuestra naturaleza. Por un lado, somos creativos y poseemos una capacidad única para llevar adelante nuestros proyectos. Pero por otro, tendemos a esperar que los demás resuelvan las cosas por nosotros. Una parte nuestra es compasiva y sueña con un mundo mejor. Otra, menos elevada, baja los brazos y deja salir a la luz la envidia, la comodidad, la pereza, los abusos del poder. Los dos aspectos forman parte de nuestra índole. Pero es la compasión, precisamente, la que nos hace ca-

POR EJEMPLO

paces de acercarnos a los más altos valores humanos, y para muchos, a Dios.

–Otra vez, el bien y el mal...

–... la vida o la muerte. Hay que elegir el bien y la vida.

4. En las buenas y en las malas

La luz del mediodía se estaba opacando. Para mi sorpresa, mi hija no mostraba intenciones de abandonar el diálogo. Por el contrario, continuó la conversación.

–Me parece que hay muchas cosas que pueden arruinar las relaciones entre las personas. Pero, para mí, la envidia es la peor. Dos amigas del grupo del colegio dejaron de juntarse conmigo porque me vieron hablar con un chico que les gusta. Un día estaba todo bien y al otro, ni me saludaban. Yo les pregunté a las demás si sabían qué les pasaba. ¿Qué les hice? Nadie pudo responderme, pero la cosa es que están enojadas y eso me duele, porque sé que no hice nada malo. Creí que me querían, pero si lo demuestran así... –dijo con una conmovedora mezcla de bronca y dolor.

–En principio no es la mejor manera de quererte. Eso de cambiar de parecer, de no hablarte, no las pinta como verdaderas amigas. La amistad requiere comprensión. Siendo los seres humanos tan contradictorios como somos, ¿te imaginás lo que ocurriría si no pudiéramos voluntad para entender y comprender antes de juzgar? Sin esa voluntad no podríamos estrechar ninguna clase de vínculo ni armar jamás un equipo. Cambiaríamos de amistades todos los días o, como ocurre en algunas organizaciones, nadie que-

ría permanecer más tiempo que el imprescindible. ¿Ves?
Es otra cualidad del amor y la bondad.

–¿La comprensión?

–Sí, y también la coherencia, la persistencia. El apego a la misión –me dejé llevar por el entusiasmo.

–Ay, pá...

–Lo que quiero decir –retrocedí– es que no se puede andar jugando con las personas. No se puede decir hoy “te apoyo y confío en vos” para mañana negarlo. En este punto, no puede admitirse la vacilación. Uno tiene que comprometerse con su gente y ser consecuente, hay que tener una presencia en sus vidas. Los caprichos, el acercamiento por conveniencia y el abandono nada tienen que ver con el amor o la bondad. Ese compromiso nos exige responder en las buenas y en las malas. Por eso la confianza es fundamental.

–Si no confiás, no te entregás, y ante la menor duda, te vas.

–Eso, y más: si no somos capaces de enfrentar la adversidad y nos retiramos ante el primer contratiempo o la primera dificultad, no estamos confiando en nosotros mismos. La vida nos pide que luchemos, que no huyamos de los problemas, que nos atrevamos a enfrentarlos, aunque nos equivoquemos, porque sólo así es posible fortalecerse. No podemos andar escapando.

–Tampoco hay que exagerar, ¿no? Porque esas chicas del colegio no eran *tan* amigas mías.

–Quizás no llegaron a ser tan amigas justamente porque faltó esa decisión de jugarse y tratar de aclarar el malentendido, o la capacidad de confiar en que, aunque les pareciera lo contrario, no estabas siendo desleal con ellas.

–Es cierto, se apuraron a pensar lo peor, y eso me hizo sentir mal.

–Los lazos que construimos con la gente nos ponen a

POR EJEMPLO

prueba todo el tiempo. Tenemos que estar presentes cuando nos necesitan, responder cuando nos piden ayuda, brindar consuelo ante el dolor. Uno debería siempre preguntarse: “¿Poseo la voluntad necesaria para luchar por mis amigos, mi familia, mis hijos, mi equipo? ¿Soy capaz de comprometerme para que puedan contar conmigo ante las contrariedades?”. Porque cuando un vínculo es auténtico, resulta, sencillamente, incondicional.

–No parece fácil, pá.

–No lo es. Pero se puede aprender. Y se debe, porque es trascendental tanto en la vida privada como en el trabajo en equipo, tanto para el líder como para sus colaboradores, tanto para el jefe como para los empleados...

–... para los padres como para los hijos...

5. Humildad

–No puedo aceptar todo –dijo Hannah–. El compromiso no puede ser incondicional. Si te dejás agredir, por ejemplo, ¿no estarías aceptando ese “vale todo” del que me hablabas hace un rato?

–También te dije que la personalidad se compone de emociones positivas y negativas. Y uno debe resolver por qué actitud optará. No hay que dejarse agredir ni ofender. ¡Nada de eso! Pero antes que reaccionar del mismo modo que el otro, es preferible ponerse por encima de la situación, seguir adelante, no quedarse pegado a los malos tratos ni, mucho menos, devolverlos.

–No hay que responder a las agresiones ni buscar salirte con la tuya a cualquier precio... –masculló, pensativa.

–Exacto. Cuando hay de por medio benevolencia, respeto, comprensión y solidaridad, todo es posible. Al fin de cuentas, tejer esos lazos es un privilegio y hay que estar a la altura de las circunstancias. Cuando no podés ceder en tu postura durante una discusión, te convertís en una persona intolerante. ¿Para qué? Ser arrogante no tiene ningún sentido.

–¿Benevolencia, respeto, comprensión, solidaridad? –fue contando con los dedos mientras hablaba–. ¿En una discusión? Ahí, me perdí.

–Por lo menos alguna forma o manifestación del amor está siempre presente en las relaciones, incluso en las discusiones. Es más: si está ausente el amor, no habrá motivos ni siquiera para discutir. Yo no discutiría con Hitler...

–... porque está muerto, claro –bromeó, pero la luz de su mirada me decía que estaba asimilando a fondo mis palabras.

–Bueno, si querés, lo discutimos –sonreí a mi vez, pero seguí sin darle mucho respiro–. Por supuesto, hay relaciones más cercanas que otras, pero uno debe proponerse conciliar las diferencias en vez de considerarse el dueño de la verdad. Y esto vale para cualquier ámbito, sea el de la familia, los amigos, el colegio, el club o el trabajo. Si uno actuara únicamente movido por su orgullo y su arrogancia, terminaría estando solo de por vida. De lo que te hablo es de la necesidad de ser humilde, de no creértela, de no pensar que “te las sabés todas” o que los demás te deben obediencia. Y cuando te das cuenta de esto, ya no te dan ganas de imponer nada, en todo caso negociás.

–¿Y vos no estás hablando ahora como si “te las supieras todas”?

–Si eso parece, te pido disculpas. Pero creo que no es así, que hablo con pasión, pero no en defensa de una posición mía, que pueda favorecerme en cualquier sen-

POR EJEMPLO

tido, sino de una convicción profunda, universal, trascendente.

–Era una broma, pá. Lo que sí quiero decirte es que una cosa es discutir y otra muy distinta que te insulten o agredan. Porque ahí tenés que defenderte.

–Sí, pero la clave es cómo. Pienso que hay que combatir las emociones como el resentimiento, el rencor o el deseo de venganza, y ser capaces de salir de las situaciones que las provocan. Eso no significa dejarse maltratar sino alejarse, para evitar la tentación de pagar con la misma moneda. Si uno se coloca al mismo nivel de quien ofende y desata un intercambio violento, no resuelve nada. Lo importante es sobreponerse. Eso es humildad. Y también inteligencia, ya que de ese modo se deja de perder el tiempo en asuntos que no lo valen. Significa pegar un gran salto, realizar un movimiento de elevación que te convierte en una mejor persona. Cuando uno es capaz de ceder, aun sabiendo que tiene razón, abre su corazón y recibe más de lo que da. Eso es la humildad.

6. Lo permanente y lo efímero

Con un poco de infantilismo, lo reconozco, traté de volver al comienzo de la conversación. Aunque los celos, la duda y la invasión de la intimidad no están entre los valores que defiendo con ardor, soy humano... y padre de una chica divina de quince años. Esa preocupación por el amor, que había desencadenado la charla, ¿no se debería a, digamos, la existencia de alguien *especial*? ¿A la aparición de un sentimiento *distinto*? Tenía ganas de reírme de mí mismo: el

que “se las sabía todas”, según la broma de Hannah, tenía tanto pudor como curiosidad por indagar en su corazón. Estuve un rato dando vueltas, hasta que elegí la opción de la sinceridad y le pregunté directamente si estaba enamorada o creía estarlo.

Lanzó una de sus cristalinas carcajadas.

–¡Tardaste más de lo que esperaba! –exclamó, divertida–. No, pá, vos sabés que te lo hubiera contado. Tengo tantos amigos como amigas, y los quiero mucho. Punto. –Debo de haber suspirado, o soltado el aire, o algo así, porque agregó, con cómico gesto amenazante: –Por ahora...

El clarín llamó a retirada. No había terminado de asumir mi derrota cuando ella contraatacó.

–Hay algo en lo que dijiste que no me cierra. Si el amor es algo tan maravilloso, ¿por qué tantas parejas se separan, algunos amigos se alejan? ¿Qué pasó, por ejemplo, con mis compañeras de la primaria? Estuvimos siete años juntas, y ahora apenas nos llamamos para los cumpleaños, si nos acordamos.

–Para que un vínculo perdure en el tiempo tiene que haber algo que se pueda compartir, una afinidad de alguna naturaleza. Por lo general, el afecto, el compañerismo, incluso el amor, se da entre personas que se conocen y experimentan las mismas emociones, los mismos valores, una visión del mundo, los mismos sueños. Para mí, uno logra construir una familia, un mundo de amigos o un verdadero equipo sólo cuando encuentra esa armonía profunda, más allá de las contradicciones cotidianas o puntuales. Creo que el afecto y la unión duran tanto como esos intereses comunes.

–A mí no me parece que se necesiten tantas coincidencias de gustos, objetivos o preferencias. Si no, uno nunca conocería algo distinto.

–Tenés razón, sería aburrido y no muy enriquecedor.

Me refiero a otra clase de afinidades. No a gustos irrelevantes como la pasión por las galletitas de chocolate o la preferencia por un color, porque cuando el nexo se basa en cuestiones superficiales, es probable que se rompa en cuanto alguno de los dos cambie. Por ejemplo, cuando el sueldo es lo único que une a una persona con la empresa en la que trabaja, se va en cuanto encuentra otra organización que le paga más. No plantea que quiere que le aumenten la remuneración o que se le otorgue algún beneficio compensatorio. Llegado el día, sólo avisa que se va. No pelea por quedarse, porque nada de lo que hasta ese momento le ofreció su compañía le resulta valioso, nada lo une a ese trabajo.

–Como esos compañeros con los que te da lo mismo estar o no estar porque sólo te juntó con ellos la casualidad –intervino.

–Así es. Lo que convoca y amalgama a la gente es el compromiso y la pasión por un objetivo común. El amor de verdad se funda en una comunión de principios en los que las personas sustentan sus vidas. Esto lo ves en las familias tanto como entre los amigos o los equipos. Las únicas amistades que perduran son las que logran realimentar una y otra vez las afinidades compartidas. Y con el liderazgo y el trabajo en equipo pasa lo mismo. Sólo se sostienen cuando se basan en una correspondencia profunda de principios.

–¿Nada es para siempre y el amor no es la excepción?

–Para que perdure tiene que existir una unión bien concreta, que se alimente y realimente en forma permanente. Una pareja, una amistad o un equipo son un puro presente, un presente donde se reaviva esa conexión.

–¿Estás empeñado en complicarme, pá?

–Lo que digo, simplemente, es que el amor es acción, un acto de vida, una recreación permanente, y si no hay

correspondencia, se apaga. Hay que reanimarlo siempre para que exista un mutuo beneficio, porque si uno es feliz y el otro es infeliz, también se rompe. El beneficio debe ser para ambas partes por igual.

–Se ve que eso no les sucede a muchas parejas, porque unas cuantas terminan divorciándose.

–Sí, cuando se pierde ese nexo inicial basado en la afinidad, está todo perdido. Las personas cambian con el tiempo y eligen libremente lo que quieren ser. En el transcurso de la vida, muchas veces se redefinen de otra manera y eso las lleva a cambiar de pareja o de amigos.

–A mí me pasó. Cuando empecé el secundario descubrí un montón de chicas y chicos que tenían otra clase de intereses y eso me gustó. Tener amigos es genial, aunque me decís que difícilmente lo sean para siempre.

–El amor crece a través de la unión, y con la amistad sucede exactamente lo mismo. El amor se construye entre dos, nace de dos deseos por lo mismo. Crece de parecidos entusiasmos y esperanzas iguales. Hay que trabajar diariamente por preservarlo. Y cuando se alcanza esa unidad, dura para siempre.

La luz se había puesto algo amarillenta.

Por esa vez, era suficiente. Volví a poner el CD de Coltrane y dije:

–Escuchá un momento, Hannah. Ellos –señalé el equipo de audio– se ceden humildemente los espacios de lucimiento personal; respetan y cuidan a su líder y él los respeta y los cuida; de vez en cuando, dos instrumentos “discuten” y en seguida se vuelven a “poner de acuerdo”; todos se necesitan y se entregan en forma mutua, pero sin perder su independencia esencial; son individualmente responsables del resultado conjunto; su afinidad estética es profunda y duradera. Hannah: la música de conjunto, ya sea orquesta, banda, dúo o coro, es el sonido del amor.

POR EJEMPLO

Ella, con los ojos cerrados como para oír mejor, asentía con la cabeza.

No sé por qué, en ese instante recordé que en la guerra uno pelea por su compañero. Pelea para que su padre no pelee. Pelea para que su hijo no pelee. Pelea por el que tiene al lado. Ese amigo, ese compañero, ese padre, ese hijo son la patria, pensé, pero no dije nada.

7. El liderazgo del amor

Qué distinto sería el mundo si nos dejáramos llevar por nuestros sentimientos y emociones más nobles. Para muchos el amor es el regalo de Dios, la oportunidad que nos ofrece de parecernos a Él. También es el mejor de los caminos hacia la realización personal.

El amor despierta nuestra grandeza, nos vuelve mejores. Es la manifestación de nuestra dignidad. Nos revela una parte de nosotros mismos, aquella capaz de la entrega absoluta, del compartir más profundo, de la generosidad más franca. Nos hace sentir especiales y confiados, y pone el brillo de la libertad a nuestra esencia.

El otro amor, aquel carente de sensaciones, que nos inhibe y empequeñece, no es verdadero. Es un remedo. De él se obtienen sólo temor y tristezas. ¿Cómo saber si nuestro amor, nuestra bondad, nuestra solidaridad son auténticos? Cuando nos vuelven soberanos, cuando nos confieren dominio personal y plena libertad, entonces somos líderes de la humanidad.

2. DISCIPLINA, JUSTICIA Y RESTRICCIÓN

*Si el amor es el lecho de roca de la expresión humana,
la disciplina es el canal a través del cual
expresamos el amor. (...)
Concentra y encamina nuestros esfuerzos,
nuestro amor, en la dirección apropiada.*

No podríamos percibir la inmensidad del mundo sin la presencia de límites. De igual modo, tampoco podríamos apreciar el amor o la justicia si no existieran el desamor y la injusticia. Amar requiere bondad, justicia, disciplina. De otro modo el amor no podría manifestarse ni escapar de la fugacidad del instante.

Un amor sin medida se encuentra expuesto a los caprichos del tiempo y de las circunstancias cambiantes. Semejante a una luz que estalla repentinamente sin cauce alguno, su resplandor durará escaso tiempo antes de su completa extinción.

Amar hasta la locura, hasta la muerte o hasta el aburrimiento son ejemplos de actos tan extremos como destructivos, ya que la escasez de objetivos, la falta de dominio personal, la ausencia de compromiso o de un verdadero

POR EJEMPLO

respeto por el otro, hacen que la energía amorosa se fragmente y desaparezca finalmente en la oscuridad de los tiempos.

Al concentrar nuestra energía, somos capaces de encaminar el esfuerzo en la dirección apropiada. Eso es disciplina. Y el motivo y la intención de toda disciplina es el amor; y también la bondad, porque lo canaliza, lo conduce. Porque es el lenguaje en que el amor se expresa sanamente.

¿Cómo lograr ser disciplinados para alcanzar nuestros propósitos sin extraviarnos en el camino? ¿Qué aspectos de nuestra personalidad debemos atender, desarrollar o corregir para no claudicar en el intento? ¿Por qué vale la pena intentarlo? La respuesta es sencilla y su alcance, infinito: por la satisfacción de ser creadores de nuestro destino.

1. Por qué poner límites

–Romina y yo –comentaba Hannah, apesadumbrada, otro día– estamos en el mismo equipo de Biología. Habíamos acordado que cada una resumiría la mitad del libro del que teníamos que sacar la información, pero ella no cumplió con lo pactado y no nos aprobaron el trabajo. Me dio rabia y me molestó su falta de compromiso.

Mi hija estaba desconcertada, porque se maneja con total confianza hacia sus amigas. Y está bien que así sea. En ella la vida desborda de energía y, muy a su pesar, está aprendiendo a conocer el mundo de los adultos. Quizás sea la primera vez que decide poner límites, restringir su

benevolencia. Y eso le molesta. No había previsto que algo que considera una traición pudiera sucederle a ella.

–No me pude contener y discutimos. Hubiese preferido compartir con ella la alegría de aprobar. Me enojé. Le eché en cara nuestro fracaso y ahora me siento súper triste, como vacía.

–Cuando ponemos límites, estamos demostrando interés por el otro. Así como intentamos respetar la libertad de las personas que queremos, esperamos también que nos traten con el mismo respeto. En eso consiste la amistad y cualquier clase de vínculo entre las personas.

–Cuando me pasa algo así, me parece que me están demostrando que no les importo. Pensé que éramos amigas, pero me doy cuenta de que no es así. En fin. Supongo que cada cual es libre de hacer lo que mejor le parezca.

–Tampoco exageres. El amor por los amigos y por los seres queridos nos hace sentir unidos y desear crecer juntos. La amistad implica querer que nuestros amigos sean mejores cada día, y uno no debe dejar de señalarles errores o poner límites cuando nos dan motivo. No tenemos derecho a juzgar a otro, pero sí de comunicarle nuestra opinión. Si no lo hiciéramos, expresaríamos desinterés y eso nos distanciaría. No se trata de condenar sino de amar. Los límites que ponemos sirven para eso.

–Pero es muy difícil que alguien acepte que se equivocó. En casos como este, no me parece que hablar sirva de mucho.

–¿A Romina? Tal vez no le sirva. Y quizás sí. ¿Cómo podrías saberlo si no lo intentás? Pero de lo que podés estar segura es de que a vos sí te va a servir, para no sentirte culpable de tu bronca, ni estafada en tu confianza. Para deshacerte del germen del rencor y del peso del remordimiento Creo que la relación con esa chica te importa. ¡Entonces demostralo! Hablá. Conversá. Mostrá tu interés en su

amistad dándole la oportunidad de revisar lo que hizo y a vos, la de recuperar el vínculo con ella. La indiferencia o el silencio son los caminos más seguros hacia el final de cualquier amistad.

No quise sobrecargarla. Pero hubiese sido una excelente ocasión para señalarle que el tema que estaba en juego en ese episodio no era otra cosa que las claves de la gestión, el liderazgo y el trabajo en equipo.

–No sé, es difícil –dijo, pensativa–. Creo que por ahora lo voy a dejar así, y si la próxima vez sucede algo igual, hablaré como me aconsejás. ¿Vamos a comer algo? –procuró cambiar de tema.

–Bueno, pero no por eso vamos a dejar de revisar un poco eso de postergar las decisiones para “la próxima vez”. “En el presente construimos el futuro” –citó, camino a la cocina.

2. Ley de causa y efecto

“En el presente construimos el futuro”. Quizás esta frase suene un tanto obvia, pero revela una gran sabiduría. Durante la juventud, percibimos con otra sensibilidad la dimensión del tiempo y mi hija, con apenas quince años, tiene una visión del futuro bastante incierta. Le cuesta encontrar el punto de contacto entre la vida recorrida, el presente y el tiempo por vivir. Aunque la intención de mi comentario era seguir hablando de Romina, Hannah se apresuró a desviar el diálogo, prendida de la palabra “futuro”.

–A veces me cuesta imaginar el futuro –declaró mientras abría la heladera–. Pienso en el esfuerzo de estudiar,

de ir a la universidad durante años. Me pregunto si vale la pena, si seré capaz de alcanzar un título y luego otro, y otro, como hiciste vos.

–Lo imposible no existe. Para realizar nuestras metas no se requiere un don especial. Es sólo cuestión de proponérselo sin olvidar que cualquier proceso de aprendizaje lleva tiempo.

–¿Sabés? A veces me imagino grande y haciendo mil cosas que me encantan. Pero a veces...

Dibujó con las manos figuras en el aire, tratando de expresar algo para lo que no terminaba de hallar las palabras adecuadas.

–El futuro es siempre una consecuencia de lo que hacemos en el presente. Uno es el efecto y el otro, la causa. Es cierto que ser disciplinados no es tarea fácil. A veces erramos por falta de orden, por no ser consecuentes, y así nos privamos de disfrutar de nuestros logros.

–¿Querés decir que sin plan lo más probable es que no logres nada? ¿Qué nada te viene “de arriba”?

–Precisamente. Muchos piensan que el éxito se alcanza mágicamente. Son los mismos que consideran que la vida de una estrella de cine, el bienestar económico de un empresario o el prestigio profesional son sólo cuestión de suerte. Y, en mi opinión, nada está más alejado de la realidad. Acordate de que soy consultor en estrategia y planeamiento. ¡Vivo de eso! Y fijate –intenté de nuevo forzar la vuelta al episodio de Romina–, si hubiera habido un plan prolijo y firme para la tarea de Biología, no habrían fracasado.

Pero, evidentemente, no era el momento.

–No sé, pá –torció de nuevo el rumbo Hannah–. A veces yo también tengo la sensación de que hay seres tocados por una varita mágica o que están predestinados para triunfar. Porque, decime la verdad, ¿vos creés que todo el mundo puede alcanzar el éxito?

–¡Por supuesto! Pero exige esfuerzo y saber cómo canalizarlo, hacer un buen uso del tiempo, organizarse, fijarse pequeñas metas hasta alcanzar logros mayores. Sin presiones ni falsas expectativas. Sólo así les damos una dirección a nuestros sueños, a nuestras fantasías más genuinas. Usando el presente para planear cada acción y para ir paso por paso hacia la meta. Cuando uno toma conciencia de que hoy se está forjando el mañana, empieza a actuar con sentido y a encontrar el cauce propicio para su realización.

–Bueno, depende. ¿Por qué tendría necesariamente que buscar el éxito?

–Como decís vos, depende de lo que entiendas por “éxito”. Para mí, el éxito es la realización de un sueño, cualquiera sea, nada más y nada menos. Pero el éxito sin más, considerado en sí mismo, no dice nada. Lo que importa es el proceso previo, el aprendizaje, la tenacidad. En el camino hacia el logro cometemos equivocaciones, que debemos corregir y superar.

–La sola idea me agota, pá.

–Sí, es un trabajo tremendo. Pero que brinda el disfrute de saberse capaz de ajustarse a las propias reglas, de ser disciplinado en la búsqueda de un objetivo claro, que uno creó y formuló libremente para su vida en el marco de la bondad.

–¡Otra vez la disciplina y la bondad! Pá, ¿por qué no lo grabás y lo...? –Calló repentinamente, con expresión de haber descubierto algo. Yo también acababa de hacerlo. Aunque disparada por un comentario de pura impaciencia de mi hija, la idea que los dos habíamos concebido en el mismo instante era: si estas charlas que solíamos tener eran tan importantes para nosotros, tal vez valía la pena registrarlas de algún modo y “prestarles” nuestros aprendizajes a otros. Todavía no sabíamos cómo hacerlo, pero el

proyecto quedó plantado. Puede decirse que en ese momento comenzó a escribirse este libro.

3. Acerca de la compasión

Dejé pasar un par de días antes de preguntarle a mi hija si había vuelto a charlar con Romina, la compañera que no había cumplido con su parte del trabajo de Biología.

–No me da ganas de hablar, porque me demostró que para ella no valgo nada.

Su respuesta me desalentó. Pensé en el amor propio. ¡Cuántas veces funciona como un obstáculo! Por culpa de él se quiebran relaciones valiosas en todos los ámbitos. En la amistad, en la pareja, en los equipos, en el trabajo.

Creo que el verdadero amor propio, el que vale la pena respetar, es el que contribuye a valorar quiénes somos, a estimar los rasgos de nuestra personalidad que nos enorgullecen y de los que sacamos provecho cuando aprendemos a encaminarlos y aplicarlos de una manera sabia. Necesitaba transmitir a mi hija un mensaje positivo para que pudiera liberarse de tanta bronca y, por eso, decidí volver sobre el tema.

–Si no hablás con tu compañera nunca llegarán a un acuerdo. Y, mientras tanto, vas a seguir sola, alimentando y rumiando tu bronca.

La herida todavía estaba fresca y mis palabras la molestaron más de lo que había previsto. Una demostración más –y van...– de que “no me las sé todas”...

–Papá, lo único que falta es que me digas que soy la responsable de que no aprobáramos el trabajo práctico.

—¡Nada de eso! No justifico la actitud de tu amiga. Pero no te olvides de que los humanos somos un reflejo los unos de los otros, y que todos compartimos las mismas debilidades. Pensá que no estás exenta de actuar alguna vez como ella.

Tras un breve silencio, su voz se endureció. Clavó su mirada en la mía.

—No veo adónde querés llegar.

—A un lugar de encuentro. Ahí quiero llegar. Cuando nos consideramos víctimas y les echamos a otros la culpa de lo que nos pasa, abandonamos la perspectiva correcta. Ya hablamos de la compasión, que es el amor incondicional, aquel que no establece diferencias, que no considera los rechazos o el desprecio como ataques personales. La compasión es el rostro más universal y solidario del amor y la bondad. Al ser compasivos somos más justos, y estamos en condiciones de admitir que quien nos hace daño se encuentra atrapado dentro de sus propias limitaciones.

—¿Me pedís que la justifique?

—Más bien te propongo un gran desafío: transformar tu enojo en una energía positiva. Que abandones la queja, la mufa, y te brindes la oportunidad de crecer y evolucionar como ser humano.

—Tal vez tengas razón. Quizás no se trata de perdonar ni de olvidar, sino de entender.

De pronto, su cara se iluminó simultáneamente con los últimos rayos de la tarde y la chispa de la comprensión. Hannah había llegado a un acuerdo conmigo y consigo misma.

Ese viernes la cena en familia fue tan plácida y alegre como siempre, pero tuvo un valor agregado: la sola decisión de hablar sincera y maduramente con su compañera para resolver el conflicto, incluso antes de ser puesta en práctica, ya había borrado la tensión de los rasgos de mi hija.

4. Jamás claudiques

Fui a buscar a Hannah a su clase de tenis. La encontré radiante y de muy buen humor. Me hace sentir indescriptiblemente feliz esa manera en que transmite tanta vitalidad.

Le pregunté cómo le había ido con su saque. Quiero que entienda que cualquier aprendizaje exige práctica, insistencia y constancia. En suma, que se necesita disciplina. Pero a ella no le gusta que use esta palabra.

–La disciplina, esto; la disciplina, aquello... Un montón de veces me hablaste de ser disciplinada. Me resulta una palabra antigua.

Cruzamos una mirada de entendimiento: los dos recordamos en ese instante el compromiso de reproducir nuestras diálogos “interesantes” para que les sirvieran a otros, y también que no habíamos encontrado, ni siquiera buscado, el método para hacerlo. Pero yo no quería abandonar todavía el tema en que nos habíamos metido, así que seguí adelante.

–Tan antigua como la aspiración a convivir de manera civilizada –respondí–. Por eso las instituciones y las empresas, por ejemplo, deben manejarse con reglas estrictas, porque son espacios de convivencia. Pero yo me refiero a otro aspecto de la disciplina, el que está vinculado al amor por lo que hacemos. Disciplina es continuidad, persistencia, paciencia, entrega. Sé que no tiene la mejor prensa, pero no es una palabra fea.

–Esta bien, pá, ya lo discutimos quinientas veces, pero el tenis, por lo menos para mí, es un juego, no un trabajo, ni una carrera.

–También los juegos merecen perseverancia. No todos los que practican deportes aspiran a ser profesionales, ni, menos, los número uno, pero si toman su esparcimiento, y

a sí mismos, con un mínimo de respeto y seriedad, seguro que entrenan para mejorar su nivel de competitividad, preparan sus cuerpos, tratan de automatizar ciertos movimientos, dominar una técnica. ¿Acaso tu profesor no te hace repetir el saque una y otra vez para que el golpe sea más eficaz?

–Para mí el deporte es gusto, no una disciplina. Ya sé que si no entreno no voy a ser campeona, pero no me imagino una vida pensando todo el tiempo en ganar.

–A vos te molesta que te hable de disciplina –interprete– porque lo traducís por maltrato, imposición y autoritarismo. Es un concepto equivocado. Si estamos dispuestos a entregar lo mejor de nosotros, ya sea en el colegio, en el trabajo o en un deporte, necesitamos un orden. Primero esto, después aquello. Si no nos condujéramos así, estaríamos perdidos y nadie obtendría resultados positivos. Nos encontraríamos en un verdadero caos.

–Uf, suena terrible.

–Pensá qué pasaría si tu entrenador te enseñara todos los días algo distinto sin hacerte practicar lo aprendido. Seguramente, tus movimientos serían erráticos, torpes y sin sentido. Tiene que haber un seguimiento, una lógica en nuestras acciones. De eso se trata aprender.

–Me parece que vos lo pintás muy estricto. Yo veo que muchas personas abandonan sus proyectos o cambian de planes. Mis amigas, por ejemplo, toman cursos o hacen deportes que luego dejan. Una empieza a estudiar guitarra, y se da cuenta de que le gusta más la danza, y así. Yo misma me arrepiento de decisiones que he tomado, y las cambio. Me parece que no está bien hacer cosas sólo por obligación, por disciplina. ¿Está mal dejar de hacer lo que ya no te atrae? ¿A eso llamarías ser indisciplinado?

–En absoluto. Pero si uno descuida o abandona el esfuerzo por lograr lo que se propuso, o no es constante en

la tarea de aprender, jamás logrará realizarse. Será toda la vida un soñador incapaz de convertir sus anhelos en realidad. Una vez que los propósitos están bien definidos, hay que poner garra, entereza. Ser consecuentes. No te olvides de que somos *hacedores* y nuestra misión es superar nuestras limitaciones, paso a paso, día a día, sin claudicar.

–Seguir adelante sin importar lo que pase.

–Seguir adelante, sí, pero reflexionando siempre sobre nuestros actos para ver en qué fallamos y en qué podemos evolucionar. ¿No te parece?

Silencio. De pronto, el entusiasmo de mi discurso se desvaneció ante la sensación de que estaba hablando solo. Me volví hacia ella. Se había quedado detenida unos metros atrás, frente a una vidriera. Traté de consolarme pensando que su actitud evidenciaba un disciplinado, perseverante interés en las novedades de la moda.

5. Sobre la arrogancia

–Cero humildad. Se la re-creen, pá.

Mi hija y yo estábamos en la entrega de premios del campeonato de hockey. El equipo de ella había salido tercero. En su opinión, las que habían ganado el primer puesto no lo merecían.

–Reconozco que juegan bien, pero son demasiado...
¿Cuál es la palabra?

–¿Arrogantes?

–Eso. Arrogantes. Se la pasan gritando que van a ganar y cuando hacen un tanto, se burlan de las rivales, como si

pertenecieran a un equipo olímpico. ¿Quiénes creen que son?

–Eso se ve bastante en el deporte. Están los que ganan y se retiran de la cancha con humildad, casi con cierta reserva. Así se conduce Federer, uno de los mejores tenistas del mundo. No sólo tiene un dominio personal admirable y un alto nivel de confianza: ¡el tipo, además, es humilde! Para mí su carisma reside en esa cualidad. Pero volviendo al hockey, ¿qué hay de ustedes? Las he oído contar cada cosa...

–A la hora de competir vale todo. Ellas nos superaron porque son un grupo más sólido, juegan más coordinadas. Eso lo reconozco. Pero son unas agrandadas y nosotras, no. Mi equipo tiene jugadoras con talento, pero no nos creemos Las Leonas.

–Ese, precisamente, es el problema, lo que les resta hacer. Les falta visión, confianza y, muy especialmente, más horas de entrenamiento para aprender a funcionar como grupo, en forma organizada. Para eso, Las Leonas pueden ser un modelo estimulante, porque no sólo son humildes sino también muy unidas. Son un verdadero equipo.

–Pero para mí lo más patético que existe es la soberbia. Eso de sentirte superior porque ganaste un campeonato, tenés más plata, te vestís con determinadas marcas o salís con un chico lindo que les gusta a todas. Una cosa es que te sientas bien, contenta, y otra es que actúes como si estuvieras por encima del resto.

–Hay personas que se vanaglorian exageradamente de sus éxitos. La arrogancia provoca estragos en la personalidad, en los vínculos, porque altera la visión de las cosas y la valoración de las personas. En esas conductas hay algo de desprecio y también de inseguridad.

–En eso tenés razón. Las que ganaron actúan como si estuvieran dentro de una burbuja. Una burbuja de éxito.

Pero es sabido que las burbujas, tarde o temprano, se rompen.

Anoté mentalmente la última frase de Hannah. No quería olvidarme de ponerla en nuestro futuro libro.

–Lo único que logran las personas que se comportan de ese modo es que los demás las miren con recelo. Y si a la soberbia se le suma el poder, las consecuencias son más nefastas todavía. Como dirían en el campo, “no hay peor cruza”, ya sea en cuestiones de deporte, de trabajo o de la vida en sociedad.

–¿Vos te referís a los que son pedantes y, encima, mandones?

–Algo así. Cuando en las empresas, por ejemplo, te encontrás con un sector que alcanzó un logro importante y “se la cree”, lo más probable es que termine por caer en la prepotencia, el autoritarismo y la intolerancia. Si alguien se arroga ser el dueño de la verdad y tiene poder, resulta casi inevitable que se cometan injusticias. Para ser una persona justa se necesita desarrollar humildad y disciplina.

–“Fácil de decir. Difícil de hacer. Pero debe ser hecho”
–y me guiñó un ojo.

6. Disciplinarse

Aunque mi carrera como padre comenzó hace ya unos cuantos años con mis hijos mayores –hoy, dos hombres jóvenes hechos y derechos–, mi hija menor me obliga a revelar mi título cotidianamente. Como en el juego de la cincha, ambos tiramos y aflojamos: ella demanda y cumple, yo

doy permisos y exijo, en una disciplina compartida de la que salimos fortalecidos los dos.

Mi esposa Claudia y yo procuramos no transmitirle nuestros miedos para ayudarla a crecer en libertad. Sabemos que debemos ser su guía y contenerla, y no sólo cuando lo pide expresamente. Por sobre todo, sentimos la gran responsabilidad de transmitirle valores trascendentes y fomentar el respeto hacia sí misma.

Ella comienza a descubrir quién es. Cuando era chiquita, muchas veces nos quedábamos charlando con Claudia sobre cómo sería nuestra hija cuando fuera adulta. Nos preguntábamos a quién se parecería, si podríamos reconocernos en ella.

La adolescencia, sin dudas, representa el gran momento de los sueños, del entusiasmo ilimitado. Se trata de una etapa cargada de tensiones en la que se hace preciso definirse, elegir la vida que se desea, y convertirse en el único responsable de la propia existencia. Aunque esa es la melodía que acompaña toda nuestra vida, creo que durante la adolescencia el aprendizaje se transforma en el desafío clave.

En esta etapa, el grupo más próximo desempeña un papel fundamental a la hora de llevar a cabo esa difícil tarea de forjar la identidad. Para no sentirse solo, el adolescente se apoya en quienes comparten sus ideales, valores y preferencias. Podría decirse que la etapa exige algo bastante similar a lo que se requiere en cualquier empresa que busque actuar con éxito en el desafiante contexto actual: aprendizaje constante y trabajo en equipo.

Por mi parte, siempre me gustó enseñar, aunque debo reconocer que por una razón profundamente egoísta: me permite aprender muchísimo. Educar a un hijo es una forma de enseñar y aprender, la más compleja y ambiciosa que se pueda encarar. Por eso siento que mi hija

es, en este momento de mi vida, una de las principales responsables de mi educación, de mi formación, de mi aprendizaje.

Por supuesto, la crianza representa también el trabajo de un equipo muy especial: la familia. La mamá, el papá, los hermanos, los abuelos, los primos, los tíos. Todos aportan al logro de esa fascinante, extraordinaria y desafiante obra de criar. Y del mismo modo que cuando trabajo con las empresas, me resulta muy gratificante comprobar que los resultados se materializan gracias al protagonismo de todos. Porque cuando desaparecen los personalismos, somos capaces de avanzar colectivamente. Es la disciplina compartida la que canaliza el esfuerzo y la que fortalece el diario compromiso mutuo.

Cuando se trabaja en equipo, cuando se vive en familia, se desarrolla un vínculo fuerte. Eso es disciplina, la que se sustenta en la unión, en el compañerismo y en el aporte de las habilidades de todos. Para mí, trabajar en equipo significa disciplinarnos juntos para beneficio del conjunto. Creo que esa es la esencia de la vida familiar, de la vida en las organizaciones y de la vida en sociedad.

7. Divino tesoro

Claudia y Hannah habían ido de compras. Yo, en mi sillón predilecto, escuchaba a Jarret. Adentro, el sonido del piano lo inundaba todo. Afuera, los árboles llevaban el ritmo, como si oyeran. Pero no hay éxtasis que dure cien años: de repente entraron las dos, mi hija con cara de pronóstico de tormenta, mi mujer con una tensión que no armoniza-

ba con la carga de bolsas de shopping que debería haberlas puesto a las dos de mejor humor que el que traían. “Problemas”, vaticiné y, para variar, apagué el equipo de música.

El asunto era que Hannah quería viajar a Europa con sus amigas, y se lo había comunicado a la madre como un hecho. Y la madre había dicho que no. Solas, un grupo de chicas tan chicas, no.

Yo también me opuse. Entendíamos que el ímpetu de la vida se agita en su interior y que se alimenta de sueños e ilusiones. No teníamos dudas de que, si fuera por ella, viajaría hasta el fin del mundo. Es intrépida, inquieta, audaz, aunque, por suerte, algunos miedos sabios aún la contienen. Teníamos presente que una forma de impedir que se hiciera daño era alentarla para que aprendiese a cuidarse por sí misma. Pero la decisión no tenía apelación: sin adultos, a Europa, no.

Primero nos presionó con que otros padres ya habían aceptado el plan. Después, con la sostenida hostilidad que desplegó durante días.

—¡Claro! ¡Todas van a ir menos yo! “Mis papis no me dejan porque dicen que soy chiquita” —parodiaba enojadísima.

He aquí nuestro eterno tema de discusión: los límites. Cuando el diálogo sube de tono y no llegamos a un entendimiento, si debemos imponernos, lo hacemos. Es una tarea que Claudia y yo detestamos, ya que estamos plenamente convencidos de que las imposiciones sirven de muy poco y, por lo general, coartan lo mejor de nosotros, el potencial, el talento, el goce de ser libres. Pero en este caso, debíamos sostener la negativa, y ella aceptarla. Claro que no sería “porque sí”, ni “porque se nos da la gana”, sino con la debida explicación, y la suficiente flexibilidad como para negociar un acuerdo.

Al principio no contestábamos sus desafíos, esperando que bajara su virulencia para dialogar. Una tarde que me pareció el momento propicio, le respondí:

–Es verdad: no te dejamos porque sos chica.

–Perdón, pero, ¿soy grande para hacerme responsable del colegio, del hockey, del tenis, de las amistades que elijo? ¿Para solucionar conflictos por mí misma, empezar a construir el futuro, cumplir con mis compromisos y no sé cuántas cosas más? Sin embargo, ¿soy chica para darme un gusto?

–Sí, si el gusto es ir tan lejos, a países donde, aunque hayas conocido con nosotros, se hablan otros idiomas, las costumbres y los códigos son distintos de los de aquí, y si hay el riesgo de que alguna de tus compañeras no sea tan responsable como creés. Me encanta que comiences a planear viajes, me contagia tu entusiasmo, me gusta que luches por cumplir un sueño, y tu mamá piensa lo mismo que yo. –La sonrisa casi imperceptible que comenzó en los ojos antes que en los labios me animó a seguir. –Pero nos tranquilizaría que tu primera experiencia fuera en un lugar donde se te pueda ubicar fácilmente, donde puedas ponerte en contacto con nosotros con rapidez si te hace falta y del que no te tengas que mover demasiado. Es una cuestión de seguridad. ¿Por qué no piensan en algo más cercano?

–¿Quiere decir que si me fuera con las chicas a otro lugar no tendrían problema? –preguntó en un tono ya menos belicoso.

–Quizás sí y tal vez no. Todo depende de cómo se organicen.

En un abrir y cerrar de ojos, desapareció de la habitación mientras yo me quedaba pensando acerca de la libertad. Sin duda, la disciplina es beneficiosa cuando nos motiva, cuando nos hace crecer y transformarnos en personas mejores. Pero las restricciones ahogan el alma.

POR EJEMPLO

Creo que la disciplina debe aplicarse para fomentar el desarrollo, la evolución, la autorrealización. Pero bajo ninguna condición debe vulnerar el espíritu humano. Por el contrario, la disciplina debe ser útil para realzar la dignidad y consolidar la integridad personal porque, de lo contrario, sólo acarrea sufrimiento y desazón.

Me parece que algunos males corrientes –la depresión, el estrés, el abatimiento– con frecuencia tienen su origen en las exigencias no deseadas ni consensuadas. En estos casos, la disciplina ya no es sana, creativa. No genera confianza ni valoración personal.

Las restricciones desmoralizan a las personas hasta debilitarlas. Son las prohibiciones arbitrarias, no la disciplina, la verdadera fuente de degradación, que corrompe nuestra libertad y autoestima.

La disciplina sana debe traer a la superficie lo mejor de nosotros para hacernos soberanos. Tiene que servir para independizarnos y dirigirnos con convicción hacia la meta elegida.

3. COMPASIÓN, ARMONÍA Y VERDAD

*La compasión combina y armoniza
el libre flujo del amor con la disciplina.
Posee este poder al introducir una tercera dimensión
—la de la verdad sincera—, la que no es amor ni disciplina
y por lo tanto puede integrar a ambas. (...)
El introducir la verdad, al dejar en suspenso los prejuicios
personales, te permite expresar tus sentimientos
(incluyendo la síntesis de bondad y disciplina)
de la manera más sana.*

Cuando el amor encuentra su cauce para fluir libremente y se manifiesta a través de una sana disciplina, nuestros actos empiezan a responder a una verdad sincera. Es el punto de partida de todo cambio interior.

Gracias a la integración del amor y la disciplina, la percepción de nosotros y del mundo se transforma. Al mismo tiempo, nuestra conciencia se acrecienta al hallar el equilibrio emocional y una valoración personal justa, condiciones indispensables para encarar toda acción.

Cuando nuestra mirada trasciende el individualismo y los prejuicios personales, comenzamos a actuar sustentados en una verdad cristalina, capaz de traslucir nuestra naturaleza primordial, esencialmente solidaria. Entonces experimentamos satisfacción en lo que hacemos, en quiénes somos, en dar y recibir.

POR EJEMPLO

¿Qué significa apoderarse de la verdad interior y en qué nos beneficia? Sencillamente cambia nuestra escala de valores. La mirada adquiere mayor claridad, los sentimientos se tornan más francos y genuinos, y la visión del mundo gana en objetividad.

¿Qué ha sucedido? ¿Cómo se produjo semejante transformación? Habiendo aprendido a amar de manera desinteresada y puesto orden en nuestras vidas. Así nos preparamos para iniciar el camino de la realización personal. Así vamos descubriendo la belleza y la armonía en la existencia, y asimilando que la verdad nos enaltece.

1. Cómo ayudar

Mi hija ha iniciado su camino hacia la edad adulta. ¿Cuáles son sus aspiraciones? ¿Optará por la frivolidad de un éxito fácil, o se encaminará hacia el logro de sus metas con una visión trascendente de la vida?

Sé que ella no puede madurar sin contar con la libertad de aprender, de equivocarse, de elegir y de volver a arriesgar todas las veces que sean necesarias. No quiero condicionarla, pero tampoco dejarla expuesta y sin defensas frente a una sociedad muchas veces deshumanizada.

Deseo para mi hija toda la felicidad. Sé que en el proceso de su integración social puede convertirse en alguien materialista, carente de una visión solidaria y responsable. Que puede quedar atrapada en ese “sálvese quien pueda” tan propio de una comunidad que ha olvidado aquellos valores que la hacían respirar, y que ha abandonado la búsqueda de ideales más nobles que fun-

cionen como brújulas de la evolución. Siento que es mi responsabilidad compensar la influencia descomunal de semejante maquinaria.

Tengo la convicción de que debo insistir en transmitirle un conjunto de valores, aunque no sean los dominantes en nuestra cultura. Soy consciente de mi responsabilidad, de que estoy poniendo en juego un modelo de vida y una visión del mundo.

Ella confía en mí y no quiero defraudarla. Para mí, la única opción ha sido y es darle el ejemplo y ofrecerle, sin prepotencia ni altivez, un referente. Creo que el camino es demostrarle en cada acto la importancia de los afectos, de ser condescendiente, solidario y, muy especialmente, cuán diferente es la vida cuando se la encara con alegría y entusiasmo.

2. Cuándo ser solidarios

Fue un domingo de invierno a última hora de la noche. Mónica, una buena compañera y amiga de mi hija, la llamó por teléfono para pedirle un favor. Necesitaba ayuda con la tarea que debían presentar al día siguiente.

Se trataba de un trabajo escrito, un análisis literario de ciertos cuentos de Cortázar. Como la entrega era personal y la amiga ni siquiera había leído el material, le pidió a mi hija que redactara el informe por ella. Por suerte se negó, pero no pudo evitar que le ganaran la culpa, el enojo y la tristeza. Quise contenerla.

—¿Vos creés que realmente estarías dándole una mano a Mónica si le escribieras el trabajo?

–Qué sé yo. Negarme fue un bajón. ¿Cómo creés que me siento?

–Sin embargo, hiciste lo correcto.

Muchas veces he tratado de transmitirle la importancia de ser solidaria, pero también de advertirla sobre los abusos a los que con frecuencia nos vemos sometidos. Sé que el equilibrio entre la solidaridad y la prevención constituye una cuestión tan delicada como importante. Por eso, me parece imprescindible que aprenda a poner límites y a actuar con fundamento.

–¿Sabés qué pasa, pá? Le dije que no por mí, porque me tendría que haber quedado despierta hasta cualquier hora. Pero, además, tampoco me parecía justo hacerlo por ella.

–Lo que tenés entre manos es el famoso problema del “todo vale”. Hay que decidir a conciencia cuándo y por qué ofrecemos ayuda. El asunto no es brindarla porque sí. La ayuda debe tener un fundamento, un motivo justo. En el caso de tu amiga, el pedido no tiene ninguna lógica. Vos cumpliste con una responsabilidad que te asignaron y ella también debe hacerlo. Eso de escribirle el trabajo no serviría de nada porque ella debe aprender a hacerse cargo de su estudio. ¿Por qué no lo hizo? ¿Por qué espera a último momento para resolver el problema? ¿Por qué te pone a vos en esta situación?

–Porque no consiguió los cuentos. Además, tiene problemas en la casa.

–Si es así, Mónica debe hablar con la profesora y disculparse, o pedirles a sus padres que la acompañen y comprometerse a entregar el trabajo otro día. Como ves, hay otros caminos además de pedirte a vos que se lo hagas. ¿Creés que si hubieras aceptado habría cambiado su estado de ánimo?

–Me necesita y vos creés que se aprovecha de mí. En realidad, yo sé que la que se está perjudicando es ella. Mónica es la débil, papá. Yo no.

Su voz sonaba segura y sentí orgullo. Me estaba dando una lección de verdadera compasión. Respetaba a su amiga pero, como sucede tantas veces en las relaciones humanas, estaba molesta por tener que llegar hasta el extremo de decir “no”.

–Precisamente, la conducta de Mónica muestra descuido, porque no puede esperarse que otro haga las cosas por uno. La solidaridad debe funcionar cuando alguien realmente no está en condiciones de acceder a lo más elemental que se necesita para superar un problema, cuando alguien sufre y otro puede calmar su dolor sin importar la causa. Pero la solidaridad debe siempre ponerse al servicio de atender urgencias específicas. No es cuestión de dar porque sí, ni de recibir porque sí. La ayuda debe fundarse siempre en una buena razón.

–¿Y te parece que no alcanza con que Mónica esté deprimida para que yo deba ayudarla?

–La mejor manera de ayudar a Mónica es hablar con ella sobre lo que le pasa, orientarla para que encuentre salidas y darle una mano para organizarse con el estudio. Ayudar es brindar las herramientas necesarias para que el otro pueda desenvolverse por sí mismo, para que salga de la encrucijada, y no para que se eternice en ella. El beneficio de la ayuda debe ser para ambas partes porque, de lo contrario, se desatienden las necesidades de unos, por ejemplo, tu descanso, para satisfacer las de otros. Si por dar al otro yo me hago vulnerable, la ayuda no sirve. La solidaridad funciona cuando ambas partes se dignifican, cuando el sacrificio personal no es un hecho gratuito o inútil.

–Entiendo y estoy de acuerdo con lo que decís, pero me duele no estar ayudando a Mónica de un modo mejor.

–Ya lo vas a hacer.

3. La mejor manera de dar

Había tomado partido por la decisión de mi hija porque sabía que había hecho lo correcto. No obstante, la cuestión no estaba resuelta porque ella siente un gran cariño por Mónica.

Muchas veces le insistí sobre la importancia de que nuestros actos tengan un fundamento que los explique de modo positivo, porque cuando esto ocurre las acciones se engrandecen, nos sentimos más seguros y también más íntegros. ¿De dónde proviene la necesidad de dar, de ser compasivos y actuar solidariamente? ¿Representa lo mismo ser insensibles que ser compasivos? Al fin de cuentas, ¿a quién le importa la opción que elegimos?

Al día siguiente le pregunté por Mónica.

–Todo bien, pá. Habló con la profesora y prometió cumplir con la tarea para la próxima clase.

Se la veía relajada. No había rastro alguno de la angustia de la noche anterior y no supe si convenía seguir hablando sobre el asunto, pero ella tomó la iniciativa.

–Mónica no se enojó conmigo. Esta mañana, cuando nos saludamos, se puso a llorar. Le dije que se quedara tranquila y la acompañé a hablar con la profe. Así que en el colegio, todo bien. Pero en la casa, todo mal. Los padres se van a divorciar. Como cada cual está en su historia, se olvidan de atender a Mónica. Me parecen súper egoístas.

La compasión es un sentimiento despojado, desprendido. Deja traslucir emociones genuinas. Existe una enorme diferencia entre ser compasivos por culpa u obligación, y serlo por empatía. Este era el caso de mi hija.

–¿Me estás escuchando, pá?

–Sí. Con mucha atención.

–No sé, me pareció que te habías distraído. Bueno, el asunto es que, cuando no están peleando, los padres de

Mónica directamente se van. Por ejemplo, el fin de semana pasado la dejaron sola. Así que le dije que viniera a casa, que desapareciese, así los viejos se asustan y se enteran del daño que le están haciendo. –Vio algo en mi cara, y se apresuró a aclarar: –Mamá ya sabe, no te preocupes, no hay problema, todo bien, ¿eh?

–Pero, ¿mamá sabe los motivos?

–No estoy segura. Cuando le avisé que Mónica se quedaba en casa, se estaba yendo, pero me dijo que estaba bien. ¿Por?

–Porque si hubiera entendido por qué va a venir, ella también estaría en desacuerdo.

¡Ay...! Aunque la intención fuera noble, no podía dejar que las chicas llevaran a cabo semejante plan. A pesar de que interiormente admiraba el coraje y resolución de mi hija, tenía que ser honesto con ella y mis principios. Creo que cuando actuamos por obligación, nuestra ayuda carece de resplandor, porque el desgano la apaga, en cambio, la compasión es un sentimiento vivo, alegre. Sin embargo, la conciencia y la reflexión deben mediatizarla a fin de poder aceptar los límites apropiados para nuestras acciones. Hay que pensar y discernir cuándo corresponde o no intervenir para que la ayuda cumpla con su función. En mi caso, esto se traducía en que no podía convertirme en cómplice de un chantaje.

–Hay cosas, hija –continué– que no siempre estamos en condiciones de resolver. Está muy bien que acompañes a Mónica en este mal momento, pero siempre hay que dialogar para llegar a un acuerdo. Antes que planear un escarmiento o un castigo para los padres, deberías darle otra clase de ideas, pensar mejor cómo ayudarla.

–Asustarlos me parece una gran idea –se resistió–. Y se lo merecen.

–No estoy seguro de que “se lo merezcan”. Se están equivocando, pero tal vez ni siquiera lo sepan. ¿Y si buscaras una

forma de colaborar sin que nadie se perjudique? Si querés actuar movida por una compasión sana y no por venganza, tenés que ponerte en el lugar del otro, en lo que siente el otro y tratar de descubrir qué es bueno para él. Mónica no va a estar mejor acá que en su casa.

–A mí me gustaría que Mónica venga a casa y, de paso, ver si sus padres reaccionan.

–Hay que ser capaz de dar de la mejor manera, sin segundas intenciones. ¿Estás preparada para dar?

–No te entiendo.

–Te pregunto si tenés el corazón lo suficientemente abierto como para buscar lo mejor para tu amiga, o si estás priorizando tu deseo de que Mónica pase unos días con vos sin tomar en cuenta el lío que ella tendrá después en su familia. O, más profundo todavía, si con la invitación no estás buscando el beneficio de su gratitud o admiración, o lo que sea.

–Eso no lo había pensado. Pensé que a mí me sobra lo que a ella le está faltando: los tengo a ustedes, a mis cuatro abuelos, puedo recurrir cuando quiera a mis hermanos, aunque uno esté lejos, porque ya sabés que me comunico todo el tiempo con Nando por mail. ¿Está mal “prestarle” un pedazo de familia?

–No: está bien, y es muy generoso. Compartir es una de las acciones más elevadas que puede realizar un ser humano. Pero me hablaste de otras intenciones: dar una lección a los padres, disfrutar *vos* de la compañía de Mónica, tal vez ufanarte de tu gesto. Quiero que reflexiones sobre eso con la mano en el corazón, porque la ayuda es válida si es absolutamente desinteresada. No admite la intromisión de ninguna clase de conveniencia personal. Ayudar para ganar laureles o mostrar determinada imagen o pagar una supuesta deuda es frivolidad, algo bien distinto y alejado de la compasión.

4. Fiel a sí mismo

No es novedad que en el ámbito de las relaciones humanas, tanto como en el de las empresas o en el de la política, la lealtad constituye una cosa rara. Por el contrario, las escenas desconcertantes, las incesantes traiciones, los dobles discursos y la ausencia de ideales se manifiestan en todas partes. Pero aunque muchos parezcan poco interesados en garantizar que existe una correspondencia entre sus acciones y sus palabras, estoy convencido de que debo enseñar a mi hija a no contradecirse, a defender sus principios de vida y a que sus actos puedan reflejarlos. Y porque creo que el ejercicio de la compasión y aprender a ponernos en el lugar de quienes necesitan ayuda deberían convertirse en uno de los fundamentos del lazo social, espero que el dolor ajeno nunca le resulte indiferente.

Sé que de nada serviría hablarle de valores espirituales, religiosos, morales, políticos, si ella no los constatará en mis actos cotidianos y en el entorno que la rodea. Pero llevar a cabo la acción real y concreta no siempre resulta tan fácil como enunciarla.

Hace unos pocos meses, mi hija, Claudia y yo habíamos planeado pasar un fin de semana en Uruguay. Un par de días antes de irnos, me avisaron que un amigo muy querido, gravemente enfermo, había sufrido una recaída. La noticia me conmovió y de inmediato decidí suspender nuestro viaje. Mi hija, que estaba muy ilusionada, me reprochó el cambio de plan.

—¡Te la pasás diciendo que tenemos que cumplir con los compromisos que contraemos y ahora estás faltando a tu promesa!

Yo me sentía agobiado y sus palabras me resultaron crueles.

–Sí. Tenemos que ser dignos de confianza y no hacer falsas promesas. La gente fantasiosa o poco realista miente por necesidad y promete lo que no puede cumplir. Pero hay imprevistos que a veces exigen modificar los planes. En este momento mi mayor compromiso es acompañar a mi amigo. El viaje sólo queda aplazado por un tiempo, no cancelado.

–Pero...

–Nada de lo que digas va a resultar. Te dije que podés contar conmigo. Mi amigo, que está sufriendo, hoy me necesita y quiero estar con él. Acompañar a los amigos en los momentos difíciles es un deber, sin excusas, porque ahí se juega quién es cada uno como persona. ¿O creés que se debe ayudar a los otros sólo cuando conviene o cuando queda cómodo? ¿Eso pensás?

Mi hija bajó la mirada y dejó de ver sus ojos claros.

–Estar presente en la vida de los otros y demostrarles que no les vas a fallar, siempre te dará una felicidad enorme. ¿Cómo podría sentirme si me voy de viaje mientras mi amigo está en terapia intensiva?

–Perdoname, pá. Ya te entendí. Estuve egoísta. Tenés razón.

–Perdoname vos también si te traté con dureza. Pero intento ser fiel a lo que considero los mandamientos de la amistad.

–¿Cuáles?

–Ser fieles a los amigos, defenderlos públicamente, estar dispuestos a jugarnos enteros y a dar la cara por ellos. Creo que tenemos que demostrar nuestros sentimientos a través de gestos concretos y oportunos. Estoy convencido de que la verdadera amistad se funda en la compasión, en el amor despojado de todo interés y por encima de cualquier conveniencia.

–“Fácil de decir, difícil de hacer...” –recitó.

–Muchos creen que hay dos mundos: el de las palabras y el de los actos. Sin embargo, debemos conducirnos convencidos de que sólo existe uno.

5. Somos iguales

A través del colegio, Hannah formaría parte de una red solidaria en una campaña de ayuda a escuelas rurales. La noticia me puso contento. Parecía que gracias a nuestra insistencia en la importancia de intervenir en causas sociales, mi hija se había entusiasmado con la acción que le proponían.

–En el colegio –contó– se formó un equipo con alumnos de todos los cursos y a mí me toca hablar con mis compañeros para que realicen donaciones. Tengo que contarles qué se necesita para que la donación tenga sentido.

–¿Sentido?

–Claro. Si no informás bien a la gente, traen las cosas que les molestan en su casa y no lo que sirve. Los profes que están organizando todo nos contaron que uno de los motivos por el cual muchas campañas fracasan es que se acepta cualquier cosa y no se junta lo que realmente se necesita, entonces, lo que se reúne no es útil para nada. Ahora, a partir de unos cuestionarios que responden en las escuelas rurales, se define qué les hace falta y recién entonces se sale a buscar la ayuda.

Estaba admirado. La dirección del colegio había convocado a chicas y chicos de todos los cursos para juntar útiles escolares, libros, muebles, pintura, materiales de construcción y una infinidad de cosas más. Ella se había anotado por su cuenta.

–La propuesta de apadrinar escuelas rurales me hace sentir importante, pá. ¿Sabías que están en lugares casi inaccesibles? A nosotros nos toca una de Jujuy. Los chicos no tienen ropa, al edificio le entra agua cuando llueve, las estufas no andan. La verdad es que les pasa de todo.

Al ver en Internet imágenes de esa y otras escuelitas en condiciones similares, mi hija había tomado contacto con una realidad completamente ajena a su vida cotidiana.

–Muchas de estas escuelas tienen una sola maestra, dos a lo sumo. Ellas se encargan de cocinar, dar clases y de mil cosas más. No entiendo cómo logran arreglárselas con tan poco y nada. Algunos edificios tienen paredes de barro y piso de tierra, hay bichos, hace frío. Por suerte, la escuela que nos tocó a nosotros tiene electricidad. Y como no tienen computadoras, con mis compañeros decidimos pedir que nos donen algunas. Queremos ser el colegio que haga las mejores donaciones.

Este último comentario me pareció algo pretencioso. ¿Existía una competencia entre los colegios para ver cuál se destacaba más por sus donaciones? En principio no estaba mal, ya que podía resultar una competencia sana, creativa, que los haría esforzarse al máximo. Pero existía el riesgo de que olvidaran el verdadero objetivo: ayudar en forma desinteresada.

–¿Para qué quieren participar en esta campaña solidaria? ¿Para demostrarse unos a otros, entre ustedes, quién es el mejor? ¿O para contribuir efectivamente a mejorar las escuelas de los chicos que menos tienen?

–Las dos cosas: queremos ganarles a otros colegios, demostrar que somos los mejores, entregar la mayor cantidad de útiles para esos chicos que son tan pobres...

–Ya conversamos, hija, sobre esa clase de gente que busca el reconocimiento personal y presta ayuda sólo por

eso. Quiero aclararte, por las dudas, un par de puntos. Esto de sentirse superior por brindar ayuda, no va.

–Ya lo sé, pá. Pero igual quiero que nos destaquemos por nuestro trabajo. Además, les vamos a estar dando la oportunidad a chicos muy pobres de aprender a usar la compu.

–Dar cuando no cuesta, y en busca de admiración y gratitud, no es ser generoso. Si alguien vive en desigualdad de condiciones por cuestiones económicas, falta de educación, de alimento, de salud, lo ayudo y punto. Si voy a dar no es para tener poder sobre el otro, ni para humillarlo, ni mucho menos para ufanarme.

–Bueno, pero nosotros vivimos mejor y por eso estamos en condiciones de ayudarlos.

–Sí, pero eso no nos hace personas mejores que esos chicos de Jujuy. Si quien ayuda se siente superior por hacerlo, se equivoca. Está actuando con frivolidad.

6. Unidos para siempre

La campaña resultó un éxito gracias al esfuerzo de los chicos. Trabajando realmente mucho, lograron reunir para la escuelita jujeña una decena de computadoras y el dinero suficiente para arreglar techos, paredes y pisos. Mi hija, por supuesto, estaba feliz. El proyecto le había permitido estrechar los lazos con sus amigos de antes y encontrar otros nuevos.

Después de trabajar a la par durante meses, llegaba el momento de hacer el envío y entregar el dinero. Por su parte, los responsables del colegio a cargo del proyecto se habían ocupado de organizar un viaje para que los chicos

podieran conocer a sus compañeros del norte. La consideré una idea buenísima y alenté a mi hija para que no se perdiera por nada del mundo la oportunidad de aquel encuentro.

El grupo de padres se reunió en la terminal de ómnibus para despedir a los chicos, quienes conocerían por fin la escuelita de montaña. Era una lección de vida para todos, porque una cosa es dar sin más y otra, muy distinta, es generar un acontecimiento en el que todos son ganadores, y el que da como el que recibe son capaces de acercarse y forjar un vínculo concreto. Sólo así desaparecen las diferencias, cuando las dos partes entregan su corazón y hay reciprocidad.

Camino a la terminal, pese a la excitación lógica del momento, le pregunté a mi hija qué expectativas tenía y cómo le gustaría que fuera el encuentro.

—¡Vos siempre haciendo preguntas y preguntas! No sé. Estoy contenta, me voy de viaje con mis compañeros, voy a visitar un lugar que no conozco. Eso sí, tengo un poco de miedo. Me da vértigo y también algo de vergüenza. No sé, son tan distintos los chicos de allá. Quizás se sientan menos, o en desventaja. Además...

—¿Además...?

—La cosa del agradecimiento es medio complicada. ¿Nunca te pasó que cuando te hacen un regalo muy importante te parece que quedás en deuda con quien te lo hizo? Me da miedo pensar que tanto regalo los haga sentir de esa manera.

—La campaña es un regalo para todos. Y no me refiero a las computadoras, ni al dinero, ni al agradecimiento. Hablo de la sinergia positiva, de esa unión muy especial entre ustedes y los chicos de Jujuy que produce la solidaridad. No te preocupes. Vas a ver que cuando se encuentren allá, todos se van a entender rapidísimo y van a que-

dar hermanados para siempre. Porque es la compasión la que funda la unión y crea los lazos. Y esa sensación es inolvidable.

7. Cuestión de dignidad

Gracias a Dios, la compasión es contagiosa.

Cuando terminó la ceremonia de la donación en Jujuy, Hannah mandó un e-mail que me tranquilizó. La verdad, es que me había preocupado el impacto que haría en ella la situación de pobreza de los chicos de la escuelita. ¿Qué sucedería si al ver cómo viven los más humildes se hubiera sentido descolocada? Después de todo, mi hija tiene de todo y pertenece a un grupo social que cuenta con mucho más que las cosas imprescindibles para educarse, vivir confortablemente y disfrutar de lo que le gusta. Por eso consideraba importante que ella saliera al mundo, al encuentro de la diversidad.

La dignidad humana escapa a las condiciones económicas, geográficas o raciales. Lo fundamental de este viaje era que pudieran confiar unos en los otros y compartir una vivencia que resultaría inolvidable si actuaban en reciprocidad y respeto mutuo.

En el fondo, sabía que sería una experiencia positiva para todos, los de aquí y los de allá, porque la compasión bien ejercida siempre es portadora de grandeza y favorece la autoestima.

La compasión tiene que bregar por la dignidad humana, tanto de quienes actúan solidariamente como de quienes se benefician con ese gesto. Sin dudas, la mejor de todas las

POR EJEMPLO

ayudas consiste en dar al otro la oportunidad de fortalecer su dignidad.

“Inolvidable”: este fue el adjetivo que mi hija eligió para describir su viaje a Jujuy. Y en el trayecto de regreso a casa desde la terminal de ómnibus, hizo una afirmación que me dejó perplejo: “Ahora veo las cosas de otra manera y valoro mucho más la vida”.

4. PERSISTENCIA, FORTALEZA Y AMBICIÓN

*Persistencia y ambición es una combinación
de determinación y tenacidad.
Es un balance entre paciencia, resistencia y agallas.
Persistencia es también ser fiable
y responsable, lo cual establece seguridad y compromiso.
(...) Persistencia significa estar vivo,
verse impulsado por objetivos sanos y productivos.
Es la disposición a luchar por aquello
en que creés para abocarte a pleno.*

Somos puro deseo. Anhelamos la felicidad constante, aunque sepamos lo difícil que es vislumbrarla y tenerla de nuestro lado para siempre.

La ambición sana nos guía, modela nuestras vidas en tanto es la más positiva de las emociones que da sentido a la existencia. La búsqueda de la realización personal es fuente de vitalidad y manifestación de nuestro ser más primigenio, por eso es urgente el desarrollo de cualidades personales que hagan posible la concreción de nuestras metas.

En cambio, la ausencia de objetivos genera frustración porque la expresión de nuestra esencia queda cercada. Es entonces cuando aguardamos que las cosas se solucionen por sí mismas, nos gana el miedo al fracaso y la falta de asunción del riesgo nos paraliza. ¿Qué nos detuvo? ¿Por

POR EJEMPLO

qué somos capaces de torcer el rumbo de nuestros deseos hasta el punto de opacarlos? ¿Cómo debemos actuar para alcanzar el éxito?

El camino hacia la autorrealización exige cultivar nuestro carácter, luchar por lo que creemos y entregarnos a esa lucha. Si existe la ambición de ser felices, difícil será detenernos.

1. El amor por lo que hago

De golpe, en el transcurso de apenas unos meses, los cambios en mi hija empezaron a resultar más evidentes y veloces. En especial a partir de la experiencia en Jujuy, su personalidad, sus reflexiones y hasta su arreglo personal se modificaron. Sus ideas sobre el futuro se hicieron más concretas. Aumentó en grado visible su interés por mi trabajo y arreciaron sus preguntas acerca de por qué yo había decidido estudiar Economía, Marketing y Administración de Negocios, qué me había motivado a cursar la maestría en Psicología Cognitiva.

Y todo eso me gustó. Siempre deseé que tuviera grandes ambiciones, en particular, respecto de su formación. Quisiera que jamás la afecten la indiferencia –ese mal tan dañino que ataca a muchos chicos– o, peor aún, la muy moderna y común “depresión”. No comparto esa idea de que los jóvenes son por naturaleza faltos de iniciativa, reacios al esfuerzo o facilistas. Por el contrario, me parece que su naturaleza los impulsa –con una fuerza extraordinaria y que pocas veces se vuelve a sentir en la vida– a formular proyectos, a asumir con entusiasmo compromi-

sos serios y generosos, a jugarse por lo que creen. Me parece que esa es, en realidad, la clase de semilla que se encuentra latente en los chicos, que los adultos tenemos la responsabilidad de alimentar, estimular y alentar, para que crezca, florezca y dé sus frutos. Muchas veces, seguramente sin proponérselo, somos los adultos quienes nos encargamos de marchitar esa potencia hablando con escepticismo o amargura. Por eso creo que es tan importante elegir cuidadosamente las palabras con que transmitimos nuestras ideas y deseos a los chicos, y las conductas con que respaldamos esas palabras.

–A mí me gusta compartir –soltó, a propósito de nada, un día de estos–. Cuando sea grande, cualquiera sea la profesión que elija, quiero que se trate de algo que me permita trabajar en equipo.

–¿Debo entender que esa sería la clave para elegir tu carrera universitaria?

–Tal cual. De todas formas, todavía estoy muy indecisa. Lo que vos estudiaste está bueno, pero son carreras muy largas. ¿Y si después me arrepiento y me doy cuenta de que no es lo que de verdad me gusta?

–Es difícil saberlo ahora. Pero sí me parece importante que recuerdes que trabajar en lo que nos gusta nos hace sentir útiles y nos da muchísima satisfacción. Para mí, es una de las caras más concretas de la felicidad.

–Justo de eso se trata. Primero hay que elegir la carrera, y después uno se entera de si es posible que esa profesión le dé satisfacción. Habría que ser adivino...

–Cierto. Incluso el estudio de una carrera no se parece mucho a su ejercicio, fuera de que los programas no siempre resultan ser lo que prometen, o el campo de acción cambia mientras el alumno está cursando y al egresar se encuentra con un panorama inesperado, o bien él mismo

ha cambiado y ya no tiene los mismos intereses o destrezas que siete años atrás. Sin embargo, cuando uno estudia, existe una especie de termómetro interno que va marcando si está en el camino correcto. Es cuestión de prestar atención a ese termómetro y preguntarse constantemente si se disfruta de lo que se está haciendo.

–La cosa es disfrutar...

–¡Claro! Ya sea que se trate de la vocación, el trabajo, el vínculo que mantenemos con los amigos o la profesión. Cuando disfrutamos, crecemos, podemos avanzar y nos reafirmamos en el camino elegido. Pero si no hay disfrute, algo anda mal. El deseo es como una señal. Cuando se hace sentir, avisa que la elección fue acertada.

–Y si algo no te gusta, ¿te suena alguna alarma? –pocas veces la había visto tan seria.

–Sí, porque para que algo dure tiene que haber amor de por medio. La única fuerza capaz de alimentar nuestra ambición es el amor por lo que hacemos. Si nos gana la indiferencia, jamás obtendríamos resultados y nuestros deseos permanecerían relegados una y otra vez. En estas cuestiones, la vida no da descanso, porque exige siempre que nos esforcemos por alcanzar lo que queremos.

–Pero hay personas que quieren realizar su ambición a cualquier precio. ¿A vos te parece que eso está bien?

–Aquello de que “el fin justifica los medios” da satisfacciones a corto plazo, pero a la larga genera infelicidad. La ambición de cada uno tiene que convertirse también en un bien para los otros. Aunque parece un asunto estrictamente individual, paradójicamente, no estamos solos en el camino de la realización personal. Cuando luchamos por algo en lo que creemos, tenemos que asegurarnos de que nadie saldrá perjudicado, porque precisamos siempre el apoyo de otras personas.

–Sí, eso yo lo viví. Es impresionante todo lo que se puede hacer cuando compartís un proyecto. Yo no podría haber hecho sola nada de lo que hice. Pero estar rodeada de amigos me cargaba las pilas para seguir adelante.

–¿Te referís a lo de la escuela de Jujuy?

–Sí, de eso. Hablar con mis compañeros, con los padres, explicar lo que necesitábamos, todo eso lo hice porque veía que otros lo hacían. La verdad es que aprendí un montón de cosas, que me hicieron sentir contenta con el resultado y conmigo. Dios quiera que pueda hacerlo otra vez.

–¿Cómo se llevaron con los coordinadores del proyecto?

–Bien. Bárbaro. Nos aconsejaban sobre cómo hablarle a la gente, nos hacían chistes, nos daban ánimo cuando las cosas no salían del todo bien. Tienen muy buena onda y yo no lo sabía.

–Bueno, ese fue un buen ejemplo de trabajo en equipo. Cuando necesitamos la colaboración de otros, debemos ser amables y tener paciencia. Si nos ponemos severos o agresivos, no ganamos nada o logramos que la gente colabore, pero de mala gana. Es muy simple. Una cuestión de química. Cuando queremos recibir ayuda, hay que actuar con buena onda y demostrar lo antes posible que valoramos esa ayuda.

–Vos sabés que odio que me den órdenes. Al principio pensé que la directora podía ponerse pesada. ¡Pero nada que ver! Se portó como una más del equipo.

–A vos las órdenes te pueden parecer antipáticas. Pero lograr que otros hagan lo que nosotros deseamos representa todo un desafío. Si actuamos de un modo inflexible y queremos ejercer un control estricto, sólo generamos rechazo y que la gente haga las cosas sin ganas.

–A mí me gusta que me pregunten, que me consulten, que me hablen de buena manera. No me gusta que me

obliguen. Ni que me pidan algo que no tengo la menor idea de cómo hacer y que después me dejen sola.

–Es cierto. Cuando un jefe pide algo imposible, sólo genera frustración y agobio. Un líder debe ser muy perceptivo para detectar las habilidades que poseen las personas que colaboran con él. Tiene que estimular que la gente las ponga en juego y sienta deseos de dar lo mejor de sí misma. Por lo que contás, la coordinación del proyecto fue encarada por alguien que tiene alma de líder.

–No lo creo. Yo lo pasé bárbaro, precisamente porque trabajé con libertad, sin sentirme presionada.

–Me estás dando la razón, porque un buen líder no es un déspota, sino aquel que motiva con cariño, moviliza a su gente de manera distendida, alegre, estimulante, sin coartar la voluntad de nadie. Entonces el grupo responde con amor, creatividad, iniciativa, con esa clase de energía positiva que los condujo a vos y a tus compañeros a alcanzar el éxito.

2. Nuestra lucha interior

Los chicos ponen siempre en tela de juicio las decisiones de los mayores, y me parece muy bien que no las acepten sólo porque “vienen de arriba”, como tampoco que las rechacen por el mismo único motivo –la rebeldía gratuita–, sino que se esfuercen en argumentar en defensa de sus deseos y demanden justificaciones lógicas y coherentes de cada una de las prohibiciones o pedidos que les hacemos. Tal como entre el jefe y los empleados, el líder de un equipo y sus integrantes, el director de orquesta y los músicos, hay

entre padres e hijos un desnivel de experiencias y conocimientos que nos habilitan a ayudarlos a elegir lo mejor para ellos, pero sin imposiciones. La verdadera autoridad –distinta del autoritarismo– es la que nos confieren los demás en respuesta a nuestros aciertos, no la que podamos obtener por la fuerza. De todos modos, cuando estamos convencidos de que algo que los chicos –o los empleados, los músicos o los colaboradores– rechazan, es positivo para ellos y para la relación, tenemos el deber de buscar el resquicio por donde acceder a su entendimiento, la manera de convencerlos. Eso me ha movido siempre a probar formas alternativas de comunicación para llegar a mis hijos, siempre que es posible, sobre la base del diálogo, el respeto, la comprensión y la paciencia. A veces, cuando la situación es urgente, la orden debe ser obedecida sin apelaciones, pero aun en esos casos hay que ofrecer la debida explicación, si bien se posterga hasta que el peligro haya pasado y se convierte así en lección para el futuro.

Pocas cosas le molestan tanto a Hannah como mi insistencia en que debe ser disciplinada. Mis palabras le resultan exageradas, pero igual le hablo sobre la importancia de luchar y de ser persistente, actitudes que considero imprescindibles para obtener cualquier logro.

No obstante, mi hija parece tener un concepto negativo del valor de la disciplina. Aspiro a revertir esa visión, porque lejos de asociarla con un mundo de órdenes y reglamentos inconsistentes, valoro la disciplina como una actitud imprescindible para el éxito, sea cual fuere la naturaleza de nuestros propósitos. Esta convicción me lleva a ensayar, uno tras otro, distintos ejemplos destinados a que ella pueda asimilar el concepto con un sentido positivo. La disciplina constituye para mí una preocupación recurrente. Por eso, todo el tiempo trato de mostrarle cómo cada uno de los resultados alcanzados es el efecto del esfuerzo

aplicado. Su manera de encarar las clases de tenis ha sido uno de los motivos recurrentes de discusión entre ella y yo.

–En el colegio ando bien –era su defensa preferida–, y no me lo paso haciendo listas de objetivos, planes de acción y planillas de horarios. Ni siquiera estudio todos los días, y algunas veces faltó a clase. No entiendo por qué estás empeñado en que sea *consecuente* –recalcó la palabra con cierta ironía– con el tenis, que es algo que hago sólo por placer. ¿Por qué tengo que convertirlo en una obligación?

–Porque lo hacés por placer, pero no te gusta fracasar. Cuando hablo de ser consecuente, no me refiero a que lo seas conmigo, con el profesor o tus compañeros, sino con vos misma. Es posible que el tenis no sea tu vocación y eso explique la informalidad con que lo tomás, pero si al mismo tiempo aspirás a competir en un torneo y hacer un buen papel, estás contradiciéndote. Primero tenés que identificar tu deseo, y en base a eso elaborar un plan de acción. Porque el desorden genera caos, el caos genera frustración, y la frustración se multiplica a sí misma. Si en algún rincón de tu mente existe el sueño de jugar bien, no importa a qué nivel te interese el tenis, hay una sola manera de convertir ese sueño en proyecto y el proyecto, en realidad. Vos sabés cómo se llama esa manera, y no voy a decirlo yo.

–¡Dis-ci-pli-na!

–Exacto. Ya sabés, porque varias veces estuvimos de acuerdo en eso, que el éxito no se logra mágicamente. No podrás ser una brillante tenista si faltás a clase día por medio, eso es claro.

–Sólo que no me interesa ser una brillante tenista.

–¿Segura? Entonces, ¿por qué perder un partido te pone de tan mal humor?

–Bueno, como quiera que sea, es un fracaso, ¿no?

–Justo: y a nadie le gusta fracasar, aunque no sea en su actividad principal. En todas las áreas, ante todo, hay que evaluar las fuerzas con que se cuenta y usarlas. Hay que ser flexible, adaptarse a las circunstancias, corregir los errores, y volver a arriesgar. Sin esfuerzo no se logra nada.

–Sí, *señor*.

Me molestaba su hostilidad, pero me importaba más convencerla que combatirla. Decidí jugar una última carta.

–Todo éxito es proporcional al espíritu de lucha. Por eso es bueno que no te rindas y te ocupes de sumar puntos cada día. Si todo fuera energía descontrolada y si los aciertos dependieran exclusivamente de la fuerza, quedaríamos librados a la suerte. Y el éxito es precisamente el fruto de lo contrario. Existe una lucha interior entre los buenos y los malos hábitos, entre ser reactivos y proactivos.

–¿A qué malos hábitos te referís? –se interesó.

¡Bien! Mi disparo había dado en el blanco y había captado su atención por encima del antagonismo.

–Actos básicamente destructivos y que imposibilitan realizarnos. Hábitos malos tenemos todos, porque somos reactivos por naturaleza. Una parte nuestra pretende que venga otro a resolvernos los problemas y si falla, le echamos la culpa de nuestra frustración. Así nos hacemos indulgentes con nosotros mismos y justificamos nuestros errores al precio de engañarnos.

Una extraña mueca en sus labios me hizo saber que mi respuesta no era la que esperaba.

–Pensé que ibas a hablar de otra cosa.

–¿De qué, hija?

–De drogas, de alcohol. Hay cantidad de chicos que toman cuando salen a la noche y se descontrolan.

–Sí, son hábitos sumamente destructivos, igual que cualquier adicción –recogí el guante, el ejemplo era igualmente

POR EJEMPLO

válido—. Nos permiten evadir y esquivar los miedos, las angustias, las cosas que nos hacen sufrir. La falta de amor puede hacer que los chicos, por ejemplo, consuman drogas. A vos, ¿qué te pasa cuando ves a chicos de tu edad consumiendo drogas?

—Me desconcierta. Me da lástima. Les hace mal, pero parece que les divierte. Lo que me causa mucho rechazo es verlos después, porque terminan en un estado lamentable.

—Quizás estén probando ir al límite, un juego pasajero pero que puede causar daños irreparables. Me parece que los padres tenemos que ayudar a los hijos para que logren ponerse límites por sí mismos. De lo contrario, estaríamos eludiendo enseñar en qué consiste la verdadera lucha por la vida, que es realizarnos como personas de una manera constructiva.

Con la digresión, la tensión había aflojado.

—¿Café? —ofrecí para consolidar la paz.

—Sí, yo lo traigo. —Se levantó para dirigirse a la cocina. Ya en la puerta, sin darse vuelta, dijo: —Y, pá, también en el tenis me gustaría tener éxito... Vos estuviste escribiendo algo sobre eso, ¿no? Cuando puedas, mandámelo a mi correo, así me queda en la compu.

3. Siete visualizaciones del éxito

1. Mis acciones provocan consecuencias y estas consecuencias deben resultar un bien para quienes conviven conmigo. De este modo, mi propósito de lucha es válido para todos y ayuda a los otros a crecer.

2. Una meta que se alimenta del amor, el entusiasmo y el deseo genuino deja de ser un fin importante sólo para mí.
3. Si mi causa trasciende a mis intereses personales, será un ejemplo para los demás.
4. El éxito acompañado del sentimiento de compasión se convierte en un gran éxito.
5. Nuestros actos alcanzan elevación cuando superan el egoísmo y prodigan beneficios a los menos afortunados. Así se adquiere conciencia de la vida en comunidad.
6. Cuando mi acción provoca críticas, debo escucharlas.
7. La competencia sana significa saber ganar y apreciar a mis rivales.

4. Tenacidad

“¿Hasta qué punto estoy comprometido con mis valores y cuánto soy capaz de luchar por ellos?” Seguramente, los grandes líderes se plantean constantemente esta pregunta. Pienso que se la formularon y la respondieron con la acción quienes llevaron adelante las grandes gestas revolucionarias para conducir a la liberación a sus pueblos oprimidos y esclavizados.

¿Qué es la persistencia sino una fe que no se repliega ante la adversidad? Esos líderes son un ejemplo de ambición sana y de fe. Son un modelo de resistencia, paciencia y agallas, actitudes y cualidades que deben manifestarse en la conducta cuando se trata de llevar a cabo difíciles empresas.

Comparados con la obra de ellos, nuestros emprendimientos podrían verse empequeñecidos. No obstante, existe una correspondencia entre la tenacidad de esas luchas y la que debemos ejercer a diario cuando salimos de casa hacia nuestros trabajos para competir en el mercado, dirigir una compañía, hacerla productiva y darle una identidad. Después de todo, un ejecutivo tiene a su cargo el bienestar de muchas familias, que dependen de su “resistencia, paciencia y agallas”. A nuestro modo y a nuestra escala, cada día enfrentamos al Mar Rojo y decidimos cómo atravesarlo.

En otra ocasión, Hannah me fue a visitar al estudio. Sin preámbulos, arremetió con uno de esos cuestionarios que se parecen a una evaluación.

–Vos que siempre hablás de la importancia de concretar nuestras ambiciones para sentirnos realizados –preguntó–, ¿qué harías si todo te saliera mal, si cada vez que intentaras hacer algo te diera miedo? ¿Qué harías?

–Eso le puede pasar a cualquiera. Es más, nos pasa todo el tiempo. Lo importante es que el miedo no nos paralice ni nos haga perder la confianza. Para mí, el secreto reside en la confianza personal, en creer en nuestras aspiraciones, en apostar a ellas y en darnos la oportunidad de materializar los propios sueños.

–Ajá. –Eso fue todo. Esperé un indicio de lo que la había llevado a encarar ese tema, pero sólo detecté un gesto de profunda atención.

–Hay gente que disfruta del dolor más que del placer –continué entonces, sin saber muy bien qué rumbo tomar–. Por lo general son personas que no se comprometen íntegramente con nada para contar con una excusa que les permita seguir sufriendo.

–¿Y cuando las ganas se te van porque todo te sale mal?

–A ver: hay dos clases de contratiempos. Cuando come-

to un error de cálculo y tomo una decisión desacertada, y cuando las circunstancias cambian y se me cierran los caminos que estoy transitando. Si bien en los dos casos hay que desandar el recorrido y buscar una alternativa, capitalizo el aprendizaje que hice y, por lo tanto, no pierdo ni lo considero un fracaso.

—¿Entonces para vos no hay que echarse atrás nunca?

—Hay que confiar en uno mismo, pero sin caer en una terquedad loca. Yo creo que la tenacidad debe aplicarse a la confianza personal y a los valores. Al sostén del amor propio y de la capacidad de defender los ideales, cueste lo que cueste.

—¿Lo que cueste?! ¿Incluso la vida?

—Hoy es preciso que cada cual sea su propio líder, que todos seamos líderes. Pero si uno se engeuece con su meta, lo más probable es que termine solo. Los grandes hombres de la historia supieron conectarse con la gente, transmitirles confianza y esperanza para que los siguieran. Y, por sobre todo, no claudicaron. Porque para alcanzar el éxito se requiere paciencia, resistencia y agallas. Vamos a atravesar diferentes etapas. Por momentos iremos a prueba y error, de a poco reconoceremos el terreno y, por fin, nos iremos familiarizando con él hasta hacernos más eficientes.

—¿Y vos pedís ayuda cuando sentís que no podés solo con todo?

—¡Claro! Lo importante, lo que nunca tenés que olvidar, es que no hay que claudicar. ¿Y de dónde sacás fuerzas para seguir? De tu deseo. Tu máximo aliado siempre será el deseo, el deseo de luz, de felicidad. Tu deseo. Pero —no aguante más—, ¿a qué viene todo esto? ¿Tenés miedo de algo? ¿Sentís que has estado fracasando? ¿Te faltan fuerzas para superar una dificultad?

—La verdad, pá —bajó los ojos— no me la puedo con Matemática. Hace tiempo que no entiendo nada, y pensé que

POR EJEMPLO

iba a recuperarme con temas nuevos, pero cada cosa que enseñan está relacionada con una anterior que no aprendí. Traté de arreglármelas sola, pero cada vez que abro el libro o veo entrar a la profe, me da más rechazo y más ganas de abandonar. No me gusta la idea de dejarme ganar por un problema, pero me siento como hundiéndome en el barro.

Me dolió su angustia, pero me tranquilizó que fuera tan fácil de solucionar: sólo había que bajar los decibeles de su omnipotencia y conseguir que se dejara explicar un tema de Matemática de tercero. Esa misma tarde comenzamos las “clases particulares”.

5. La necesidad de ceder

A veces soy exageradamente optimista. Con el tema de Matemática, por un lado sobreestimé mi talento didáctico y olvidé que un hijo no es un alumno cualquiera, porque cuando se equivoca frente a su padre se siente juzgado como persona; por otro lado, medí mal la orgullosa índole de Hannah, a quien le costaba mucho tolerarse una torpeza o un error que habría aceptado en cualquier otro. En suma, el primer intento salió mal en lo que al tema específico se refiere, pero por fortuna supimos convertir el incidente en una nueva enseñanza mutua, no precisamente acerca de ecuaciones, sino sobre valores más profundos.

Hacía un rato que habíamos puesto manos a la obra, sin muchos avances de su parte, cuando de pronto se enfureció y comenzó a reprocharme que no era claro en mis explicaciones. La paciencia se me iba agotando en la misma medida en que ella levantaba la voz. Hice un par de intentos más,

pero Hannah se había encerrado en su enojo. Como adulto, yo sabía que estaba más irritada con ella que conmigo, pero confieso que perdí la pedagogía, la tolerancia y los estribos... y resolví dar por concluida la clase antes de que la sangre llegara al río. Era consciente de que estaba actuando mal, de que ella me necesitaba y la había abandonado, y me propuse cambiar de actitud. Pero antes, debía sosegarme. En un gesto que puede parecer absurdo, pero que me había servido en otras ocasiones, me senté a releer una novela de Chandler. Siempre repaso algunas páginas que me conmueven, esas que revelan la eterna soledad de Marlow, su enfrentamiento con una sociedad decadente y su resignación al saberla sentenciada por el delito.

Ya casi de noche, el rostro de mi hija asomó nuevamente por la puerta. Los dos habíamos tenido tiempo de reflexionar.

—Perdoname, papá. Estuve mal. ¿Podemos revisar otra vez el tema de los vectores?

—Claro, vení.

Supo de inmediato que se trataba sólo de una excusa porque eso lo había entendido.

—No quería gritarte —siguió—, pero vos te vas por las ramas y me explicás cosas que no vienen al caso. Y eso me pone furiosa.

—Uno se equivoca permanentemente, yerra el camino, hace mal el cálculo. Pero no hay que tirar todo por la borda porque un día las cosas no funcionan.

—Cuando algo me aburre me pongo impaciente y quiero deshacerme rápido de esa molestia.

—Si somos muy cambiantes, ante el primer escollo queremos huir. Además, no puede ser que cuando algo no te gusta reacciones desconsideradamente para sacarte de encima la molestia. ¿Dónde está tu humildad? ¿Dónde está tu corazón? Portarte de manera irreflexiva es autodestructivo.

–Cuando me enojo, no puedo pensar. Me dan ganas de llorar y quiero desaparecer del mundo.

–Pero después se te pasa porque contás con una gran variedad de recursos. Si te encerrás en vos misma, sufrís y te aislás. Sería mucho mejor no llegar a ese punto, que pudieras reaccionar en el preciso momento en que comienza tu furia y que un día dejes de enfurecerte.

–“Fácil de decir..”

–Tenés que aprender a ceder, lo que no implica renunciar a tus determinaciones sino ver cómo las podés hacer compatibles con el medio y los seres que te rodean. Eso es convivir. La prepotencia es una forma de negar la realidad porque significa ignorar al otro.

–La persona con la que más discuto sos vos.

–¡Qué triste privilegio!

–Aunque también me trastorna que mis amigas me mientan o no cumplan lo que prometen. En esos casos puedo llorar durante horas.

–La humildad es una actitud que da más satisfacciones que la prepotencia. Ser humilde no es renunciar a lo que queremos ni dejar pasar lo que nos produce dolor. Se trata más bien de buscar la armonía con lo que nos rodea. Estoy convencido de que, cuando actuamos de ese modo, nos fortalecemos por dentro. Por un lado, seguimos siendo fieles a nosotros; por otro, podemos disfrutar con los demás los aciertos de todos.

–¿Algo más?

–Sí. ¡Y no me vuelvo loco si alguien o algo me molesta o me hiera!

–¿Me querés decir que tengo que parar a tiempo y saber renunciar cuando las cosas no se pueden dar?

–Exacto. Debemos conservar un margen de flexibilidad, de adaptabilidad. Desarrollar la habilidad de acomodarnos. El mundo en que vivimos se rige por reglas de jue-

go cada vez más cambiantes. Esto nos exige que replan-
teemos los planes todo el tiempo y que reevaluemos nues-
tros proyectos. La rigidez siempre, y hoy más que nunca,
conduce al fracaso.

–Sin embargo... Se necesita un punto fijo para mover el
mundo.

–Me alegro de que recuerdes a Arquímedes. Y es cierto
lo que decís, con la salvedad de que un punto de apoyo no
es la rigidez. Para mí, en medio de tanta incertidumbre,
cambios vertiginosos y horizontes insospechables, el punto
fijo lo representan los valores. Por eso te insisto tanto en la
importancia de los valores. Porque son lo único estable
que podemos conservar. Funcionan como un cable a tie-
rra, que impide que olvidemos el porqué y el para qué ha-
cemos lo que hacemos, y que nos permite evaluar si es jus-
to el precio que vamos a pagar. Porque una cosa es el
espíritu de lucha y otra el vale todo.

–¿Ves que siempre pretendés decir más de lo que hace
falta? Es una manía. ¿Y vos hablás de convivencia, de adap-
tación, de compatibilizar con los demás? Si siempre te vas
del tema. Con respecto a todas nuestras conversaciones,
sólo sé dónde empiezan pero no dónde terminan.

–Sí, yo también me equivoco, ya te lo dije millones de
veces. Exagero, me desbordo, me disperso, qué sé yo...

–Bueno, pero igual me gusta charlar con vos, pá.

–Y a mí también, hija. Me alegra escuchar que podés
ser un poquito conciliadora y capaz de aceptar el convite a
estos impredecibles recorridos por la reflexión a los que te
invito.

–¿Viste, pá? Soy fle-xi-ble.

–Es una cualidad que te va a servir muchísimo. A veces
no queremos ceder porque pensamos que si lo hacemos
perdemos poder. Pero eso es orgullo tonto. Por supuesto,
también hay gente que siempre cede por miedo, frenando

POR EJEMPLO

su deseo y reprimiendo sus propias ambiciones. Yo creo que sólo hay que ceder por amor, sin renunciar jamás a nuestras ambiciones.

6. Compromiso

La naturaleza humana es esencialmente contradictoria. Mientras una parte de nosotros desea el éxito, una lejana y profunda inercia interior nos inclina a dejar todo como está.

Hace un tiempo que el entusiasmo suele ganarme en las conversaciones y pierdo de vista la edad de Hannah. A pesar de que por momentos pueda transformarme en la caricatura de un padre al borde del ataque de nervios, me cuesta dejar de lado un rol comprometido, porque educar no es otra cosa que convivir con las conductas que los valores proponen.

Cuando nació cada uno de mis hijos asumí el compromiso de prepararlos para que fueran fuertes y decididos sin perder su impulso amoroso. Siempre sentí que esa era mi misión más importante.

–La verdad, pá –me dijo un día Hannah– es que a veces me confundís. Primero me decís algo así como que en la vida hay que arriesgar y después, que hay precios que no debo pagar. Me parece contradictorio. ¿Dónde está el límite? ¿Cómo voy a saber hasta dónde jugarme por lo que creo y cuándo es mejor que renuncie?

–Nuestras ambiciones tienen que poder unirnos a los demás. Esa es la esencia de los compromisos. Los hay de muchas clases. La realización personal tal vez sea el más im-

portante, pero están también el compromiso familiar, ante los hijos, los padres, la pareja, el compromiso con los amigos, el estudio, el trabajo, tu grupo de gente, tu proyecto. La lista es larga. Depende de las ambiciones que se tengan.

–¡Casi la lista de invitados a un casamiento!

–Casi. Por ejemplo, vos sos muy comprometida con el estudio y eso te vincula con los compañeros, los profesores. Sos buena hija. Eso te une a tu madre y a mí. Uno establece vínculos todo el tiempo y para que sean perdurables debe mediar siempre un compromiso.

–O sea, primero me decido por algo y, una vez que lo decido, es para siempre.

–El compromiso verdadero es tan fuerte que vas a arriesgar todo por él. Te vas a jugar y a soportar lo que sea por preservarlo. Y si no te mueve a actuar así, no tiene valor. El compromiso debe demostrarse en actos concretos, en hechos. Eso es el apego a la misión.

–¿Pero cuál es el límite? Vos hablás todo el tiempo de los límites.

–El límite, el punto donde tenés que negociar entre tu compromiso y su conveniencia, lo marcan las satisfacciones que te proporciona. Los compromisos innegociables son los que te permiten ser una persona íntegra, activa, de hábitos positivos, alegre. A la hora de decidir, lo importante es que elijas un camino que te haga feliz, que no sea destructivo. Por ejemplo, cuando las ambiciones son egoístas, los logros se extinguen fácilmente porque siempre hay alguien que se perjudica. En esos casos, el éxito que se alcanza resulta efímero.

–¿Me estás diciendo que el secreto es tener sueños que incluyan de alguna manera a los demás?

–Sí, porque lo esencial es poder trascender. “Trascender” quiere decir “ser en otro”. Hay que superar la inestabilidad, el cambio, lo efímero de la vida. Justo cuando me

POR EJEMPLO

comprometo, cuando actúo de acuerdo con principios y valores buenos, me elevo y rompo la trampa de lo transitorio. Por un lado, avanzo hacia mi deseo y, por el otro, me adecuo al tiempo que me toca vivir. En ambos casos está presente mi compromiso de amar, de ser libre, de ser persistente en mis convicciones y en los vínculos que entablo. Eso es tratar de ser líder. Ser un modelo a imitar.

7. Más sobre la dignidad

La vida espera a Hannah con todo su misterio.

De chiquita me hacía las preguntas más insólitas e inesperadas, y debía estar preparado para afrontar los desafíos que su curiosidad me planteaba. Reconozco que, cuanto más silenciosa se mostraba, más nervioso me sentía. En esos casos –confieso– esperaba lo peor. Quizás esto revele que nunca logré renunciar del todo a una fantasía omnisciente, pero la verdad es que temía que llegara un día en que no pudiera encontrar una respuesta para darle.

La historia de la humanidad sigue el curso de los deseos, del modelo de vida que queremos vivir. Nuestro espíritu se presenta en toda su majestuosidad y depende sólo de cada uno disfrutar ese potencial moldeándolo a través de acciones nobles. La vida, después de todo, es un aprendizaje que nunca acaba. Nacemos para transformarnos, evolucionar y dar a luz lo mejor de nosotros. No debemos permitir que nuestras ambiciones decaigan frente a la adversidad. No debemos dejar de actuar dignamente. Es decir, de dar lo mejor, desplegar todo el potencial al servicio de una ambición sana.

5. HUMILDAD, RESPETO Y TOLERANCIA

*La humildad es el socio silencioso de la persistencia.
La fuerza está en su silencio.
Su esplendor está en su reposo. (...)
Humildad es modestia,
es reconocer lo pequeño que eres,
lo que te permite tomar conciencia
de cuán grande puedes llegar a ser. (...)
Humildad es sensibilidad.
Es la vergüenza sana que resulta de reconocer
que puedes ser mejor de lo que eres
y que puedes esperar más de ti mismo.*

Cada uno llega tan lejos como lo pueda tolerar.

La humildad es el deseo de ser cada día mejores personas. Nos impulsa a ser leales a este propósito. Cuando somos humildes sabemos reconocer con claridad en qué consiste nuestra fortaleza, lo pequeños que somos y lo grandes que podemos llegar a ser.

Sin embargo, el sentimiento de humildad no debe confundirse con debilidad de carácter o falta de autoestima. Por el contrario, la humildad nos ennoblece y nos convierte en seres más lúcidos y luminosos, porque al hacernos conscientes de nuestras limitaciones, nos impulsa a completarnos como personas.

La humildad se revela en la modestia con que emprendemos las metas más ambiciosas. Nos muestra que no hay límites prefijados para nuestro crecimiento y progreso, y así nos prepara para la acción con la plena certeza de que

POR EJEMPLO

podemos ser mejores y esperar más de nosotros. Esta es la base del liderazgo.

Pero es preciso asumir un rol activo. Sólo la percepción de algo más grande permite que dar y recibir se incrementen más allá de lo esperado. La humildad es confianza en nosotros mismos y en el máximo aprovechamiento de nuestro potencial. Es la satisfacción interior de estar haciendo lo correcto y la conciencia del éxito que podremos alcanzar si somos persistentes. La humildad es la llave para la trascendencia, para ir más allá de nuestros propios límites. Trascender, ser en otro.

1. La humildad en el amor

En cuanto el amigo aquel que había estado internado en terapia intensiva se mejoró, y organicé mis cosas para estar ausente *otro* par de días, cumplí mi promesa de llevar a Hannah a Uruguay. Hago un culto –rayano en lo obsesivo, según algunos– de honrar mis compromisos, porque ambiciono ser modelo viviente de lo que predico. Aunque lo intentamos, no nos fue posible coordinar los tiempos disponibles de todos, así que esta vez tuvimos que partir sin Claudia, mi esposa. Ella había decidido quedarse en Buenos Aires, ocupándose de los últimos arreglos para mi siguiente viaje. Se trataba de un itinerario complicado, que incluía escalas en Panamá, Colombia, Ecuador y Perú. Y como la prodigiosa paciencia y eficacia de mi mujer para concertar vuelos, reservaciones de hoteles y traslados no tiene parangón, ella se ocupa personalmente de estos temas.

No obstante, su presencia en nuestra escapada fue notoria. Igual que muchas otras veces, nos dio todo su apoyo, nos alentó y hasta escondió en nuestros equipajes algunos regalos sorpresa. Nunca terminarán de asombrarme su generosidad, su inmensa capacidad de comprender las necesidades de aquellos a quienes ama y de estar en todos los detalles.

Durante ese viaje, las preguntas de mi hija revelaron los retazos del mundo que representaban para ella un enigma. Tal vez cuando afirmamos que los jóvenes parecen haber perdido la curiosidad y que todas sus acciones responden a un estricto pragmatismo, sólo se esté poniendo de manifiesto nuestra incapacidad, como adultos, de escucharlos con atención.

Cuando, según una costumbre familiar, paramos y bajamos un rato a tomar un café antes de seguir viaje en “nuestro” lugarcito en Carrasco y Lisa –y la camarera ágil, rápida y cordial que conocemos hace años– dejó sobre la mesa las maravillosas medialunas, mi hija comentó:

–Jamás trabajaría de camarera. No soportaría que me pidan mal las cosas ni que los clientes se pusieran caprichosos. Estoy segura de que terminaría peleándome con todos.

–Sin embargo, podrías aprender mucho. Es un trabajo que requiere humildad, autocontrol, paciencia y, como todo lo que hacemos, amor. Mirá a Lisa. Hace su trabajo con dignidad, buscando la perfección, como si se hubiera propuesto ser la mejor de todas en su oficio.

–A mí me parece que la gente que se muestra humilde, en el fondo es miedosa y no quiere llamar la atención por temor a equivocarse y hacer el ridículo.

–Y a mí me parece que sos vos la que se está equivocando. Confundís humildad con timidez o con falta de carácter cuando no tiene nada que ver con eso. La humildad es

un estado de alegría auténtica. La alegría de estar conforme con las cosas que se hacen y se sienten. Es estimulante, porque el humilde no “se la cree” y, a la vez, se tiene toda la fe del mundo.

—¿No es una contradicción lo que acabás de decir? Si sos humilde, te toman por tonto. No veo la ventaja. Como les pasa a algunas personas, que son buenísimas pero nadie les hace caso y hasta se les ríen en la cara.

—No coincido con vos, hija. Seguí confundiendo humildad con falta de amor propio, sumisión, obsecuencia, cuando precisamente es lo opuesto. No tiene nada que ver con sentirte desmoralizado. Pensá en los grandes artistas, científicos, deportistas, en todas las personas que se destacan en lo que hacen, y vas a ver que la gran mayoría de ellos alcanzan el éxito gracias a que son humildes. Incluso los grandes guerreros de la historia fueron humildes, desde el rey David hasta San Martín.

—Hablás de la humildad como si fuera la base para el éxito.

—Y así lo creo. La humildad nos da confianza en nuestro potencial. Te doy el ejemplo contrario: cuando la desconfianza nos domina, todos los caminos parecen cerrados. Nos lamentamos de todo, vivimos a pura queja, tristes o resignados. Esas conductas son negativas, porque bloquean la creatividad y nos impiden valer por nosotros mismos. La vida termina por transformarse en algo bastante monótono. No hay ninguna transformación interior y, por lo tanto, tampoco provocamos alguna clase de efecto sobre nuestro entorno.

—Para mí, pá, eso es estar con “la depre”. Y si estás deprimido, estás enfermo. ¿O no?

—Sí, la depresión es una enfermedad. Es un tipo de bloqueo, una especie de oscuridad interior que nos inmoviliza y nos conduce a negarnos a cumplir con nuestra esen-

cia, que es la búsqueda de la felicidad y la realización personal. La humildad, en cambio, nos hace ser expansivos y desear que todos disfruten. Nos dispara hacia la acción. Es un sentimiento generoso, afín al amor. Es más: el amor y la humildad se alimentan el uno del otro.

–¿Para vos hay que *amar* todo lo que hacemos?

–¡Por supuesto!

–No sé. Las personas que viven hablando de lo fascinadas que se sienten por las cosas que hacen me resultan bastante insoportables.

–Lo que pasa es que la gente arrogante actúa como si estuviera todo el tiempo mirándose al espejo y seguramente eso es lo que te molesta. Es gente que no tiene tiempo para descubrirte, porque está ocupada en amarse a sí misma las veinticuatro horas del día.

–¡Cómo me amo! ¡Cómo me amo! –exclamó riéndose y dándose “besitos” en la cara con la punta de los dedos.

–Hay muchas maneras de amar. La humildad nos hace felices porque es un amor desinteresado, distinto de ese amor egocéntrico al que te referís, encumbrado en sí mismo.

–¿Ves? Por eso creo que, cuando te encontrás con alguien que exagera con el amor propio, ¡más vale salir corriendo!

–Los que carecen de amor propio piensan: “Te voy a ayudar para que me quieras”, mientras que los arrogantes viven el amor como una variante del poder, como un privilegio que otorgan. Las personas humildes, en cambio, aman de verdad. Entregan el corazón y aguardan las sorpresas del amor. Si sos humilde, amás a pura entrega, sin medias tintas, y confiás en tus propias fuerzas guiado por tu espíritu de superación. Entonces sos un líder, porque los demás te ven como un modelo a imitar.

2. La medida de la humildad

En Mónica, una de las grandes amigas de mi hija, siempre me impresionaron su serenidad y su nivel de compromiso. Jamás mostró señales de ser abusiva, egoísta o irresponsable, y por eso realmente me había desorientado su actitud, cuando había pedido a Hannah que hiciera la tarea por ella.

Todavía en camino, le pregunté a mi hija cómo seguían las cosas en casa de su amiga.

–Nada bien. ¿Viste que el colegio organiza una muestra anual del taller de teatro? Bueno, prefirió no participar, porque dijo que no iba a tener tiempo para dedicarse a ensayar.

Eso era todo un síntoma, porque otro rasgo de Mónica es la pasión y constancia con que se entrega a lo que le gusta, y el teatro es una vocación que se despertó en ella cuando todavía era muy chiquita y en la que perseveró sin flaquear.

–Está desmotivada –opiné– y eso es peligroso porque corre el riesgo de entrar en un estado depresivo.

–Sí, es un bajón, porque ella muere por actuar. Es muy divertida y estoy segura de que llegará a ser una gran actriz. Tiene claro qué quiere hacer en el futuro, y cómo prepararse para conseguirlo. ¡Ya decidió hasta dónde va a estudiar arte dramático cuando termine la secundaria! Ni que te hubiera escuchado hablar de planificación, disciplina y todo eso. ¡Espero que cuando sea famosa quiera seguir siendo mi amiga!

–¿Ves? Es un ejemplo perfecto de lo que veníamos charlando hace un rato.

–¿De la depre? Sí...

–No, ese es un estado pasajero. Hablo de la humildad,

porque ella sabe lo que quiere y lo asume con humildad. Ojalá la crisis en su familia no le haga perder la fe en sí misma, no le meta en la cabeza la idea negativa de que está de más o de que a nadie le importa lo que le sucede.

–Justamente eso es lo que le está pasando y no sé cómo ayudarla. ¿Por qué decís que es humilde justo ella que quiere ser actriz?

–Porque está dispuesta a luchar por lo que ama sin hacer ostentación. Es más, siempre me dio la impresión de ser una chica modesta, y cuanto más te dedicás a trabajar para hacer realidad tus deseos, más humilde llegás a ser.

–Es cierto. Mónica no es de las que exageran. Tampoco se hace la estrella. Más bien trabaja como hormiguita. No creo que “el éxito la encandile”.

–Y eso es bueno, porque uno puede ser exitoso por un rato o durante toda la vida. Depende. El éxito de verdad es un estado de conformidad interior que se alimenta de la humildad.

–¿Te parece? –preguntó con escepticismo–. Hay chicas que trabajan como modelos, tienen fama, se visten genial, salen en las revistas, en los programas de televisión y los chicos mueren por ellas. De humildes no tienen un pelo, pero les va mejor que bien.

–¿Estás segura?

–¿De que no son humildes, o de que les va bien?

–De que no son humildes *aunque* les vaya bien.

–Bueno, como dicen las revistas, “tanta exposición”, tanto “mirá qué linda soy”, no me suena a humildad precisamente.

–Quizás te estés dejando llevar por los lugares comunes, porque también se puede salir en la tele y ser humilde. La humildad es una emoción positiva que no necesariamente pasa por tener mucha o poca actividad pública. Eso ya es cuestión de gustos. Yo creo que toda persona feliz con

POR EJEMPLO

su vida, que está conforme con lo que hace y con lo que es, seguramente es humilde. Es parte de nuestra naturaleza poder serlo.

–Pero volvemos a lo de antes. Para mí mostrarte humilde es peligroso porque te expone a que muchos quieran aprovecharse de vos.

–Como en todo, debe existir un equilibrio, una medida. Tampoco es cuestión de ser ilimitadamente humilde. Uno debe preguntarse hasta dónde dar, cuánto dar, si es necesario ayudar, qué queremos compartir, hasta dónde deseamos entregarnos. Como dice tu madre, la humildad debe ajustarse a una disciplina, estar concentrada en una tarea particular.

–Pero hay gente que puede abusar de vos y acercarse por interés.

–Eso sucede cuando no sabés poner límites. La humildad es buena cuando potencia el talento y nos lleva a dar lo mejor de nosotros. Por supuesto que hay que evitar los excesos y las exigencias desmesuradas. La humildad es un equilibrio interno que, lejos de convertirnos en conformistas, nos lleva a esperar más y más de nosotros.

3. Convivencia

Llegamos a destino en un día gris y ventoso que nos empujó a refugiarnos en un bar frente a nuestras tazas de chocolate caliente. Aunque no bajamos a la playa, la cercanía del mar, la paz circundante, la distancia física de las obligaciones diarias eran una nueva invitación a la charla. Siempre que tenemos la oportunidad, mi hija y yo hablamos

mucho, y lo hacemos –o, al menos, nos esforzamos en hacerlo– con el suficiente respeto e interés mutuos como para construir diálogos y no simples pares de monólogos.

–Lo que decís de la humildad se contradice con la vida de todos los días –retomó Hannah en cuanto hubo entrado en calor–. Sigo creyendo que si soy humilde me van a pasar por encima y no quiero que eso me suceda.

–Porque seguís asociando la humildad con la debilidad. La humildad es la emoción que te permite reconocer la magnificencia del otro, su diferencia y su originalidad. Cuando estás atenta a quienes te rodean, cuando aprendés a escuchar y ver a los otros, evitás las decepciones. Ser humilde no es ser blando ni permitir que se aprovechen de uno.

Al instante me di cuenta de que me había salido ese tono doctoral que fastidia tanto a mi hija y quise enmendarme. Ya había pasado por esto con mis hijos mayores y varias veces con ella misma, y no quería repetir la equivocación, así que traté de ser menos grandilocuente, pero sin abandonar el intento de convencerla.

–Todos tenemos miedo de quedarnos solos, de fallar, de defraudar, de ser infelices. Y me parece que la manera de enfrentarlo es creer en nosotros y desear ser buenos de verdad.

–¿Ves? Yo creo que ese miedo puede llevarte a dar lo mejor, sí, pero para dar el gusto a los demás.

–Insisto. La humildad no tiene nada que ver con un sentimiento de desvalorización ni con aceptar el maltrato. Al contrario, nos permite consolidarnos como personas, respetando nuestra voluntad, sin doblegarnos ni, mucho menos, ser complacientes.

Se recostó sobre el respaldo de su silla y enfocó la mirada en la taza, alejándose unos centímetros de mí y algo

POR EJEMPLO

más del tema. Un buen conjunto de señales de que era el momento de callar, o hablar de otra cosa. Sin embargo, no quise dejar en el aire el pensamiento, y añadí:

–Si bien hay personas que se muestran humildes por una cuestión estratégica, la humildad, cuando es sincera, no necesita apelar a las apariencias y nos convierte en seres libres. Creeme. Los líderes más importantes del mundo empresarial son humildes. Nadie te va a pasar por encima a causa de tu humildad. Si estás segura de vos misma, de lo que pensás, de lo que querés, nadie te puede vulnerar. En todo caso, es tu humildad la que se impone.

Esperé una nueva objeción, un reproche por mi insistencia, un comentario sobre mi terquedad, incluso un brusco desvío de la conversación. Pero, una vez más, me había equivocado.

–¿La humildad te une a los que son afines y te defiende de los antagonistas? –dijo Hannah, demostrando haber entendido cabalmente. No lo consideré una pregunta sino una conclusión, de manera que, por toda respuesta, me limité a asentir con la cabeza.

Enseguida, dedicamos toda nuestra atención al enorme plato de waffles con dulce de leche.

4. Los límites personales

Hacía rato que la forma en que Hannah encaraba el tenis era motivo de roces entre nosotros. Yo había visto con bastante extrañeza su decisión de practicar un deporte tan individualista como ese, porque como entusiasta integrante del grupo de hockey del colegio, había mostrado siempre una espontánea aptitud para el trabajo en equi-

po y un gran empeño en la obtención de metas colectivas. Sin embargo, en su momento apoyé la iniciativa de añadir el tenis, como una buena oportunidad de que se disciplinara aun estando sola, lo que representaba todo un desafío a su carácter y un interesante aprendizaje, ya que en la vida uno no siempre cuenta con un equipo que lo respalde. De todos modos, como ya he contado, no llegó a ser muy consecuente con sus clases y cada vez que yo le hacía una observación al respecto, se defendía con el argumento de que “era sólo un juego, no una obligación”. La verdadera razón de su inconstancia, no obstante, surgió unos meses después de nuestro último intercambio de ideas sobre perseverancia, compromiso e identificación de deseos, precisamente durante el fin de semana uruguayo.

Un par de chicos que, desafiando el mal tiempo, trataban de jugar a la pelota paleta en la costanera, hicieron que Hannah recordara algo importante.

–Te quería contar que descubrí cuál es el problema con el tenis –dijo–. Las clases me aburren. Necesito los gritos y los abrazos de mis compañeras. Eso es competir para mí. Ponerme de acuerdo con el resto del equipo, organizar el juego, celebrar los aciertos de todas. No aguanto practicar veinte saques en una hora. Hay que prestar atención al ángulo que dibuja el brazo, a la flexión de las piernas y al profesor que insiste todo el tiempo con “el hombro esto, el hombro aquello”. Hay que concentrarse en demasiados detalles y no tengo expectativas de hacerlo cada vez mejor. Así que –anunció– voy a dejar esas clases.

Aunque sabía que podía molestarme su decisión, no titubeó. La firmeza de su actitud me anunció de inmediato que no cambiaría de parecer. Estaba claro que me tocaba ceder a mí, pero igual decidí dar mi opinión. Si era

condescendiente, estaría evadiendo la responsabilidad de educarla.

–La constancia y los logros van de la mano. Es una lástima que dejes el tenis, porque es interesante encarar desafíos y vivir experiencias nuevas.

–¿Qué tiene de malo retirarse de la cancha cuando no hay más qué hacer? Te lo pasás diciendo lo importante que es reconocer lo que somos capaces de hacer y lo que no. Bueno, yo lo reconozco: el tenis no es para mí. Hablaste un montón de identificar los deseos y trabajar por ellos: listo, no deseo ser tenista. De todos modos, no me arrepiento de haberlo intentado porque, si no probaba, nunca me hubiera enterado.

Me sentí intimidado. Cualquier fanatismo resulta inútil, es malsano y destructivo. Estoy realmente convencido de que debemos trabajar todo el tiempo en hallar ese punto equidistante de cualquier exceso. Que hay que alejarse de las exageraciones y la extrema severidad. En la vida –no sólo en los negocios– tenemos que demostrar capacidad de adaptación y cambiar cuando el medio lo exige, conservando siempre nuestra esencia. Si se trata de ser moderadamente riguroso, ¿por qué debía cuestionar la elección de mi hija?

–Sé que estás tomando la decisión correcta y que no es un capricho. Creo que para ser constantes debemos actuar con convicción. Y vos la tenés. Además, me alegra que muestres humildad.

–¿Porque reconozco que no sirvo para el tenis?

–No. Te lo digo porque la humildad es firmeza. Y eso es lo que estás demostrando.

5. Empezar por casa

Aquel fin de semana en Uruguay me hizo pensar mucho sobre la manera en que hablaba con mi hija acerca de la humildad. Me pregunté si mis ganas de transmitirle aquello que considero valioso no me estaban haciendo aparecer como una especie de padre sabelotodo con cierta propensión a la disertación y la solemnidad. Me exigí escucharla para tratar de no desviarme de los temas que a ella le interesaban llevado por un entusiasmo más ligado a mis preocupaciones que a las suyas. No quería sermonearle una moral porque soy un convencido de que dar el ejemplo a través de los actos siempre es mucho más eficaz y menos forzado.

En el viaje de vuelta a casa prevalecieron el silencio y la introspección. ¿Era auténtica mi humildad? No estaba seguro. ¿Cómo podría dar lecciones de ella, si no comenzaba yo mismo por comportarme como recomendaba? Debía ser humilde, simplemente por serlo, sin otro interés; y aceptar mis limitaciones si deseaba ser mejor persona y mejor padre. Sólo así podría transmitir el valor de la humildad. Esto es algo que mi esposa me repite siempre.

Muchas veces comprobé que existe un miedo generalizado a ser humildes. La mayoría de las personas prefieren disimular su modestia con una conducta agresiva. De pronto comprendí que las observaciones de mi hija acerca de la necesidad de no mostrarnos humildes eran agudas. Yo mismo me he descubierto en ocasiones enfatizando mi autoridad y conocimiento con el único fin de ocultar mi propia incertidumbre. En esas situaciones, ¿de qué me estaba defendiendo?

Me parece que esas conductas no hacen más que poner de manifiesto la ambivalencia del deseo humano. Una

parte de nosotros ama la libertad, mientras que otra la teme. Se trata de una lucha interior que jamás concluye y que brinda la oportunidad de crecer como personas a quienes buscamos superarnos día a día.

Estos pensamientos me llevaron a recordar una de aquellas brillantes fábulas de Esopo. Faltando aún un par de horas de navegación para volver, le pregunté a mi hija, que iba distraída mirando el paisaje:

–¿Te acordás de “La zorra y las uvas”?

–A ver... Sí, una zorra que se moría por comer unas uvas que no podía alcanzar porque colgaban de una parra muy alta. Y en vez de reconocer que no lograba llegar hasta esa altura, se alejaba diciendo “no las quiero porque están verdes”. ¿A esa fábula te referís, pá?

–Sí. Me quedé pensando sobre lo que charlamos y lo que dijiste acerca de cómo podrían interpretar los demás una conducta humilde.

–¿Y por qué esa conversación te hizo recordar a Esopo?

–Porque la zorra, en vez de admitir sus limitaciones o pedir ayuda, prefiere engañarse a sí misma. Evidentemente, si los otros animales se hubiesen enterado de su fracaso, se habrían burlado de ella. Creo que la horrorizaba la idea de perder su prestigio de bicho astuto.

–Que los demás comprobaran que no puede resolver todo.

–Tal cual. ¿Creés que su miedo era tonto?

–¡Para nada! ¿Nunca notaste que cuando alguien es muy bueno en casi todo lo que hace, los demás disfrutan si algo no le sale? Van corriendo a señalarlo con el dedo: “¿Ves que no era tan vivo?”.

–Creo que algo bien distinto ocurriría si la sociedad valorara ese fracaso como aprendizaje. Entonces, no estaríamos pendientes, como la zorra, de cuidar nuestra fama al precio del engaño.

–Quizás fue eso lo que me hizo pensar que no conviene mostrarse humilde. Pero no se me había ocurrido relacionarlo con terminar fingiendo ante los demás, con vivir pendiente del “qué dirán”.

–Me parece, hija, que cuando actuamos con humildad somos capaces de admitir que hay cosas que nos superan. Ese es el primer paso para la superación personal.

6. Confianza

La humildad es una fuerza vital que nos une a los otros a lo largo del tiempo con vínculos indestructibles. Lejos de recluarnos en la soledad, alienta el encuentro, la convivencia sana y la ayuda recíproca. En la humildad se origina la confianza y se consolida el compromiso de ir todos juntos en la misma dirección para defender los sueños comunes.

La humildad siempre acarrea consecuencias sociales porque nos hace capaces de compartir proyectos y trabajar en equipo. Nos hace encarar nuestro trabajo con ganas, con empuje, aportando lo que sabemos y aprendiendo de los otros.

Sobre esto reflexionaba un día mientras esperábamos que llegaran dos amigas de mi hija. Era el cumpleaños de quince de una compañera del colegio y mi mujer y yo nos encargáramos esa noche de llevarlas y traerlas de la fiesta. Los padres que tienen o tuvieron hijos adolescentes saben que el tema de las salidas nocturnas resulta un tanto complicado. A la eterna pregunta acerca de si debemos “aflojar la cuerda” más o menos, se suman unos horarios que

no resultan fáciles de acomodar a la rutina de la vida adulta. Por suerte, varios padres nos pusimos de acuerdo y nos turnamos en la tarea de acompañar a nuestras chicas cuando tienen fiestas.

Aquella noche, cuando fuimos a buscarlas a la salida del cumpleaños, mi hija me anunció que todas vendrían a dormir a casa.

—¿Avisaron a sus padres?

—¡Sí! —contestaron a coro, e inmediatamente se entregaron a una animada charla.

No paraban de hablar. Todos los aspectos de la fiesta merecieron una reflexión. O, dicho de otro modo, nada ni nadie se salvó: la peor vestida, el chico más feo y el más lindo, el vestido de la dueña de casa, la música, las peleas y las bromas. Los comentarios, las exclamaciones y las risas se alternaban llenando el auto de la más pura energía adolescente.

Las dos chicas que venían con Hannah jugaban en el mismo equipo de hockey. Dado que debían entrenar por la mañana, dieron por terminado el análisis preliminar del cumpleaños —digo “preliminar” porque el tema continuó siendo tratado por teléfono durante varias horas en el transcurso de la semana— y comenzaron a organizar la actividad del siguiente día. Las tres demostraban conocerse mucho. Existía entre ellas esa particular familiaridad que desarrollan los adolescentes, en quienes la humildad se presenta como una emoción natural, un sentimiento espontáneo que en la edad adulta con frecuencia cuesta recuperar.

Espectadores privilegiados —y silenciosos— de la conversación entre las tres, mi esposa y yo sentíamos que lo que circulaba entre ellas resultaba mil veces vivificante. Y entonces pensé que la comunión de propósitos y la construcción de proyectos colectivos demandan humildad. Nada

parece más cercano a este sentimiento que los vínculos que se entablan en la adolescencia.

Antes de irme a dormir, escribí unas palabras sobre los valores que intentamos transmitir a los más jóvenes.

7. Dignidad, otra vez

Uno podría sospechar que la humildad resta libertad, integridad, majestuosidad. Creo que es un error. Mantengo una deuda con mis ancestros y su cultura, que asimilé incluso sin proponérmelo y que trato de enriquecer a través de mis acciones. ¿Qué esperamos mi esposa y yo de nuestra hija? Es una pregunta pretenciosa y nada humilde. En realidad, esperamos algo de nosotros. Ambicionamos transmitirle una visión del mundo, aquella con la que nos identificamos.

Después de todo, los valores no se aprenden ni se enseñan, más bien se viven o se niegan. Si Claudia y yo no encontramos la justa medida de nuestra humildad, si no le ofrecemos el ejemplo, difícilmente nuestra hija comprenda que la dignidad nace de nosotros. Hay que caminar erguidos. Ser íntegros y de mirada abierta. Porque es la dignidad la esencia de toda modestia y de toda realización.

6. VINCULACIÓN, COHESIÓN Y FUNDAMENTO

*Vinculación y cohesión significan conectarse,
no sólo sentir por el otro, sino estar ligado a él. (...)
Vinculación es el fundamento de la vida. (...)
Le brinda a uno un sentimiento de pertenencia,
que “yo importo”, “soy significativo e importante”.
(...) La vinculación canaliza
las cinco cualidades previas en una unión constructiva,
dándoles el significado de fundamento o misión.*

¿Cuánto estamos dispuestos a compartir?

Somos seres duales en permanente lucha. Disciplinar las emociones, conciliar aquellos aspectos de nuestro ser que conviven en contradicción, rechazar el conformismo o la espera resignada, no pretenden ser diferentes recetas prácticas para la realización personal. Más bien son actitudes imprescindibles si deseamos ser los mentores de nuestro destino.

De eso se trata el aprendizaje. De un camino hacia la maduración emocional que nos conecta interiormente, modelando nuestra personalidad. Y una vez disciplinadas aquellas cualidades negativas que nos coartan la libertad de ser, vamos en busca de la unión con el prójimo. Así, nuestra evolución no se detiene y accedemos a una conexión sentimental máxima con los otros, aquella que requiere

POR EJEMPLO

trascender el individualismo para construir vínculos interpersonales, porque la reciprocidad es el resultado de la madurez de las emociones.

Dar y compartir son la esencia de los lazos humanos. Al amar y ser amados hallamos el fundamento de ser, porque la verdadera razón de las emociones es poder compartirlas. De nada serviría ser humildes o compasivos si no aceptásemos vivir en sociedad. La reciprocidad es el encuentro de coincidencias que permiten construir y fortalecer la relación con el entorno.

El vínculo con los otros resulta necesario para florecer y crecer. La vinculación significa conectarse, estar ligados efectivamente al otro. De esta manera se crea un canal entre quien da y quien recibe. La unión perdura sólo cuando se la retroalimenta.

La unión entre madre e hijo, entre marido y mujer, entre amigos, es afirmación. Alimenta un sentimiento de pertenencia que echa raíces y es germen de confianza interior. Cuando nos enamoramos, cuando hacemos amigos, cuando trabajamos en equipo, los vínculos establecidos sobre la base de la reciprocidad nos inspiran seguridad, brindan contención y avivan nuestros deseos de superación.

¿Cómo nacen y crecen los vínculos? En correspondencia.

1. Actos de amor

Durante el período en que sostuvimos los diálogos que reproduzco aquí, hubo un lapso en que Hannah se tornó más reservada y, en consecuencia, nuestros encuentros escasea-

ron. Las charlas acerca del colegio, las amigas y las pequeñas anécdotas de su vida cotidiana no fluían con la naturalidad de antes. Trataba de salir y, cuando estaba en casa, se encerraba en su cuarto a chatear, jugar con la computadora o hablar por teléfono. Parecía haber tomado distancia de toda la familia.

El cambio resultó notorio y me preocupó. Los libros describen esta clase de actitudes como propias de la adolescencia. Sin embargo, el dato no me consolaba y me propuse llevar adelante un cambio como padre. Decidí innovar, no para hacerme pasar por lo que no era sino, simplemente, para recobrar la reciprocidad.

Estaba convencido de que si insistía en manifestar interés por acercarme a mi hija, si aprendía a tomar en cuenta lo que sin duda eran sus nuevos intereses, tarde o temprano obtendría respuesta. Por eso, ante el nuevo panorama al que me enfrentaba, lo primero que hice fue ir a la librería. Elegí un título dirigido a los jóvenes que aparecía en las listas de recomendados del mes. Cuando se lo entregué, se mostró sorprendida. Agradeció el regalo y luego se entregó a una lectura desenfrenada. Creo que estaba fascinada. Al cabo de unos días, volvió a mirarme con un poco más de confianza.

—¿Te acordás de que una vez te pregunté cómo te dabas cuenta de que querés de verdad a alguien?

Me llamó la atención esa vuelta sobre aquella charla pero disimulé indiferencia. No quería malograr este acercamiento que prometía tomar un giro muy personal.

—Creo, hija, que en los afectos y la amistad debe existir claridad en los mensajes. No puede quedar espacio para la duda. Los sentimientos deben demostrarse para poder prosperar y cimentarse. La bondad, la comprensión y la simpatía, por ejemplo, atraen y generan más de lo mismo.

–Pero si hoy me dicen que me quieren y mañana no me registran, pá, está todo mal.

–Puede significar varias cosas, entre ellas que no había un afecto real, sino apenas una atracción. Pero hay otros motivos: miedo, timidez, sensación de no ser correspondido... La correspondencia es una coincidencia no siempre fácil de alcanzar, de expresar y de interpretar en el otro. Las personas que encuentran inconvenientes en entablar y sostener vínculos personales tienen por lo general problemas para manifestar su cariño, entregarse y compartir con los demás, o bien para creer en el afecto del otro y confiar en que su entrega no será objeto de ridiculización. No siempre la demostración del amor se hace por los mismos canales.

–No siempre se declara explícitamente, estoy de acuerdo, pero algún modo de decirlo siempre hay.

–Sí, pero también el destinatario de ese cariño tiene que ser flexible para aceptar que esos “modos de decirlo” pueden ser muy peculiares de la persona, del momento. Hay personas más demostrativas que otras, y eso no significa que quieran más o mejor. Algunos prefieren actuar en lugar de hablar, y la verdad es que escuchar, prestar atención, “estar ahí”, mostrar ser aliado con un guiño o un gesto, brindar compañía, son señales tan o más claras que las palabras para quien sabe interpretarlas.

–También puede ser que nunca te hayan querido, o que hayan dejado de quererte.

Aunque su interés sobre la cuestión me despertaba mucha intriga, evité hacerle preguntas personales. Si yo hablaba en general, ella extraería sus propias conclusiones.

–La correspondencia en el amor –dije entonces– tiene que manifestarse de algún modo con las amistades, los compañeros del colegio, los hermanos y hasta con los padres. La elección de los amigos, la camaradería, la unión

familiar y la buena onda en los equipos son diferentes maneras en que el amor se expresa y te abre las puertas para establecer una diversidad de vínculos.

–Son distintas formas de querer.

–Cuando sos joven, todo es inmediato y mágico, y la sinceridad suele prevalecer. Los adultos, en cambio, muestran con frecuencia otras maneras de querer. Hay personas que se lo pasan calculando con quién les conviene relacionarse y con quién no. Así se pierde la espontaneidad y se renuncia a la satisfacción de construir un vínculo a través del tiempo. ¡Hay gente grande que cree que todo es cuestión de atracción física, intereses laborales o herencias familiares!

–Pero a mi edad, también existen la mentira y la traición.

–Y la confusión, el cambio de sentimientos, la aparición de otros intereses, el “ruido” en el intercambio de mensajes, la intervención de un tercero malintencionado. A veces, sí hay engaño voluntario, deslealtad a sabiendas, y es muy doloroso. Antes de decepcionarse, conviene aclarar de qué se trata. Y en el caso de que no sea posible establecer una relación equilibrada, cortar por lo sano.

–¿Una relación equilibrada?

–La reciprocidad es como mirarnos al espejo. Si me reciben con los brazos abiertos, entonces me dan ganas de abrirlos a mí también. Si me demuestran hostilidad, asumo una actitud de reserva. Y si prevalece el egoísmo o el desentendimiento, no hay nada más que hacer. Eso es la correspondencia en las emociones. Por supuesto, se trata de una coincidencia que se construye de a poco.

–El amor nace del amor –tradujo.

–Exacto. El amor es un sentimiento de unión. La necesidad de demostrarlo, de hacerlo sentir, de transmitirlo, todo eso alimenta nuestros lazos, los hace trascender al tiempo, nos hace felices.

POR EJEMPLO

Me pareció que estaba más tranquila. Creí haber entendido el subtexto de sus preguntas, pero no quise arruinar el momento. En cambio, la invité a mirar por nuestro telescopio, ya que a Hannah le divierten desde chica esas periódicas sesiones de astronomía casera.

2. Lo que alimenta y lo que lastima

De adolescente, yo acostumbraba observar el cielo, esperando descubrir una estrella fugaz, y legué la costumbre a Hannah. La contemplación del cielo nocturno es un marco ideal para la reflexión acerca de la índole humana, propone un escenario de paz e infinitud y nos da noción de nuestro verdadero tamaño.

Después de la conversación acerca del amor, me encontré pensando en las razones misteriosas por las que la unión entre dos personas que se quieren y están juntas durante años puede resquebrajarse imprevistamente y transformarse en distanciamiento. ¿Qué sucede en esos casos? ¿Por qué el amor se termina? ¿Cómo nace una relación, cuál es el modo en que perdura y cuándo muere inevitablemente?

Hannah interrumpió el monólogo interno:

—¿Encontraste a Venus? ¿Y a Marte? Dicen que están transitando muy cerca de la Tierra.

—Sí, se los ve radiantes. Es increíble que se empeñen en mostrarse iguales que hace miles de años. Seguramente es un mensaje.

—No sé, pá. Todo cambia, como los sentimientos de algunas personas.

Evidentemente, ella tampoco se había desprendido del diálogo que yo había tratado de concluir medio a la fuerza.

–¿Por qué lo decís? – pregunté.

–Por lo que veo todos los días, pá. Peleas, discusiones, engaños. Las personas se lastiman unas a otras como si los sentimientos no valieran nada.

“Ay, el escepticismo”, pensé. No quería eso para mi hija.

–Bueno, no seas extremista. El destino de un vínculo depende de su naturaleza, de su origen, de las motivaciones que existieron para contraerlo. Es cierto que la falta de cuidado, atención y cariño, indefectiblemente genera distancia. La calidad de un vínculo es crucial para que perdure. Y la correspondencia es una bendición, un gran privilegio. Fijate, por ejemplo, en tus abuelos, que están juntos desde hace más de sesenta años.

–¿Y cuando no te quieren? ¿Qué tenés que hacer?

–Dar vuelta la página. Y lo mismo hay que hacer cuando te quieren de manera enfermiza, cuando te quieren para humillarte, maltratarte, engañarte.

–Espero que nunca me pase.

–No creo que te pase. Para construir una relación de ese tipo no sólo se necesita alguien que encuentre placer en lastimar a otro sino también una persona que acepte el maltrato como moneda corriente. Un lazo, cualquiera sea su naturaleza, puede caer en excesos de toda clase y generar dependencia. Al fin de cuentas, si para no estar solos o por desesperación nos unimos con gente mala, el vínculo se vuelve reactivo y, tarde o temprano, se romperá.

–¿Qué significa “reactivo” hablando de vínculos?

–Que acciona en contra o hacia atrás, al revés de proactivo, que lo hace a favor o hacia delante. El amor reactivo es un amor dependiente, que nos frena, coarta nuestro ser, nos hace infelices y se convierte en un alimento venenoso.

Sólo por comodidad podemos ser capaces de sostener lo insostenible. En una unión sana, ya se trate de una amistad, de un noviazgo, de una familia o de un equipo, lo que debe prevalecer es el cuidado. Tiene que haber en ambas partes una consideración esmerada, un deseo de escuchar, disciplina. Tienen que existir límites en el modo de relacionarnos para evitar que nos entusiasmemos con quien no nos corresponde.

—A veces me molesta tu modo de hablar, pá. No te enojes, pero decís cosas que no me sirven. —En un esfuerzo por aligerar el comentario, agregó: —Esas no las voy a poner en el libro.

Trató de imprimir un tono festivo a sus palabras, pero más bien parecía que estaba próxima a llorar. Le tomé las manos.

—A lo largo de la vida, muchas personas te van a decir cosas que no te interesan. Pero cuando se trate de alguien que amás, intentá ser compasiva y actuar con paciencia. Todo lazo afectivo exige el respeto por la libertad y el espacio del otro. Eso es un amor sano.

—Yo te quiero.

—Lo sé, Hannah. No te preocupes.

—Pero tu insistencia en hablar de la disciplina... No sé, me hace sentir que no entendés de qué te estoy hablando.

—Sé que la palabra te resulta antipática, pero tratá de comprender a qué me refiero. Para mí, resulta clarísimo que la felicidad de cualquier unión depende de la calidad de las personas con las que me vinculo y de cómo las elijo, de si son capaces de respetarme o no. El modo de querer debe ser disciplinado, para evitar que se convierta en una pasión enfermiza y gobernada por los celos, la competencia, el deseo de manipulación, el abuso o el desamor.

Se quedó callada, con la vista perdida en el cielo. Traté

de adivinar qué le estaba ocurriendo y arriesgué una reflexión que –pensé– podría ayudarla en este momento.

–Cuando tenemos una mala experiencia en el amor, debemos revisar el modo en que nos hemos vinculado y los motivos que tuvimos para hacerlo, porque hay amores que debemos considerar prohibidos debido al dolor que pueden causarnos.

No puedo explicar cómo, ni sé exactamente por qué, la tensión aflojó.

–¿Viste, pá? Ahí “cayó” una estrella...

3. Correspondencias y desencuentros

Mis compañeros, mis amigos, mis empleados, mis socios, mi pareja deben contar conmigo y yo con ellos, porque sólo así el vínculo se fortalece y perdura. El lazo entre padres e hijos es todavía más visceral, exige una correspondencia afectiva total, no necesariamente ideológica. Como padre, creo que debo ser incondicional, si bien eso no significa que tenga que consentir caprichos ni ser demagógico.

El Amor es uno solo, pero existen diversos grados de amores. Los vínculos de sangre se preservan a lo largo del tiempo y tienen mayores oportunidades de crecer, madurar y evolucionar. En cambio, las relaciones de amistad o de pareja son más vulnerables a los desencuentros, los malentendidos y el abandono.

Continuábamos observando el cielo. Tras la extinción de la tercera estrella fugaz que vimos aquella noche, Hannah viró el rumbo; apenas unos grados, pero sumamente

significativos. Se me había hecho obvio que hasta ahí había estado aludiendo veladamente al enamoramiento y no al afecto en general, no obstante su siguiente pregunta cambió el foco.

—¿Por qué hay seres queridos de los que nos alejamos? Me sentiría muy infeliz si perdiera a mis amigas. De sólo pensarlo me quiero morir. Jackie, por ejemplo. Nunca, pero nunca, vamos a dejar de querernos. Aunque vivamos en países diferentes, aunque estudiemos carreras distintas, siempre vamos a mantener nuestra amistad.

—Creo que el apoyo mutuo apuntala y mantiene vigentes los lazos afectivos. Ser solidarios es la clave para que cualquier relación prospere.

—Te referís a compartir las buenas y las malas.

—Exacto. Con frecuencia, las situaciones adversas resultan las motivaciones más nobles para salir al ruedo a luchar por nuestros amigos.

—¿Y qué pasa si un amigo se va a vivir lejos o si soy yo la que se muda?

—Aunque la amistad se alimenta con el contacto cotidiano, ni el tiempo ni el espacio pueden contra los afectos. No obstante, las mudanzas, los cambios de colegio o de trabajo pueden distanciarnos de seres que queremos. Por eso tenés que saber que una amistad, para perdurar, exige mucho empuje y afecto.

—¿Viste que hay personas que no tienen amigos? No sé cómo aguantan estar solas. ¿Será porque se enojan con facilidad y después no pueden hacer las paces?

—Nada es menos natural que la soledad. Todos, de una u otra forma, buscamos la unión con otros para completarnos. Esa es nuestra verdadera esencia. Por eso las relaciones interpersonales alcanzan tanta complejidad y hasta se vuelven laberínticas. En esos recorridos te encontrás con sorpresas agradables y de las otras. De pronto hay una familiaridad

muy grande y de golpe, un inesperado desconocimiento. Si querés conservar a tus amigos, tenés que aprender a colocarte por encima de esos contratiempos y apelar a tus sentimientos más genuinos y menos antojadizos.

–Y si un amigo te pide ayuda y no se la das, ¿está todo más que mal, no?

–Si me alejo porque me siento incómodo ante los problemas de mi amigo, es muy probable que la amistad llegue a su fin. Por el contrario, cuando hay auxilio mutuo se produce una consolidación mayor del vínculo, revive, se actualiza. Si ante la adversidad me hermano, si en la soledad ofrezco compañía, si en la enfermedad presto asistencia, refuerzo la alegría que sobrevendrá en los buenos tiempos.

–Hay personas que están resentidas porque supuestos amigos, en algún momento, les dieron la espalda. Se lo pasan diciendo “todos mis amigos se borraron”, “los que se decían mis amigos me negaron su ayuda”... ¿Sabés? A veces me dan pena y otras, me despiertan sospechas.

–Es lógico. Las afirmaciones de esa clase no suenan muy sinceras cuando las oímos en boca de gente que se queja de todo y no hace nada por transformar su vida. Por lo general, esas quejas provienen de individuos a los que nada les alcanza y esperan siempre algo más de los otros. De personas que asumen el rol de víctimas y culpabilizan a los demás por lo que padecen. Cada vez que oigo algo así me pregunto por qué, si son tan buenos y de conducta tan impecable, sus amigos los dejarían solos.

–Aunque a veces pase...

–Aunque a veces pase, así es. Lo que resulta sospechoso es la repetición, el “más de lo mismo” de algunos. La falta de compasión es sin dudas el enemigo número uno de cualquier amistad. Mucha gente incapaz de experimentar compasión, sin embargo, la exige a los demás. Por

POR EJEMPLO

eso, hija, no se trata de endurecerse, sino de aprender a conocer a cada uno y actuar en consecuencia.

–Sin dejar de ser consecuentes –jugó, e hizo el gesto de que tomaba nota de mis palabras.

4. El pasado

“¿Cuánto estás dispuesto a luchar por conservar una amistad? ¿Cuánto sos capaz de tolerar y ceder con tal de evitar una separación o una pelea? ¿Cuáles son tus límites?”... Las preguntas de Hannah se prolongaron hasta después de la medianoche y tuve que mandarla a dormir porque teníamos programada una salida para el día siguiente.

Yo reconocía en sus preocupaciones todas las características de la adolescencia, la edad de las grandes amistades y de los amores inolvidables. Su identidad se va definiendo y el vértigo que le provoca ese proceso es muy grande. Ella y sus amigas se necesitan mutuamente.

Gran parte de lo que somos responde a nuestros orígenes, a los vínculos que provienen del pasado y que constituyen nuestros modelos de vida. Las preguntas de mi hija me hicieron recordar a varios amigos que perdí por negligencia u orgullo, por no estar presente cuando debía. En esto, el pasado es implacable y nos sigue demostrando, en el presente, que sin persistencia no es posible mantener viva ninguna relación. Las uniones afectivas deben atravesar desafíos, pruebas y reveses durante toda la vida. Se necesita del mutuo compromiso, del sustento espiritual y de una gran integridad para defender un vínculo hasta la muerte. Defender una unión significa alimentarla, innovando to-

das las veces que sean necesarias. El amor y la tenacidad son nuestros aliados.

Hay algo en los sentimientos muy tangible y, al mismo tiempo, muy enigmático. La familia brinda el referente afectivo y psicológico fundamental, transmite –con palabras y sin ellas– una manera de ver el mundo y de conducirse en él. Agradezco diariamente lo que me dio la mía. Y aunque puedo identificar algunos de sus inevitables errores –y seguramente estoy expuesto a repetirlos–, también soy capaz de amplificar sus aciertos.

No sólo deseo sino que me siento en la obligación de preguntarme una y otra vez sobre la naturaleza de los vínculos que contraigo. ¿Me satisfacen de verdad, me provocan desazón, me resultan convenientes por alguna causa no afectiva? ¿Las personas a las que estoy unido se muestran receptivas de mis sentimientos y entrega? ¿Los valoran? ¿Soy demostrativo y agradecido con ellos? Y, por sobre todas las cosas, ¿tengo una presencia real en la vida de los seres que amo?

5. El juego de las frases perfectas

Era la mañana de un domingo soleado e íbamos a salir a navegar en el barco de mi amigo Pedro. Aunque Hannah se había acostado tarde, fue la primera en levantarse aquella mañana. Excelente señal.

Pedro y yo habíamos cursado juntos el secundario. Cuando egresamos, nos distanciamos –ya ni recuerdo por qué– y dejamos de vernos durante años, hasta que nos reencontramos hace casi una década. Nuestra amistad de hoy prueba que las separaciones pueden revertirse cuando

se actúa con humildad, se deponen algunas exigencias y se buscan los puntos de encuentro.

Zarpamos al mediodía. El sol era abrasador, pero el viento del este aliviaba el calor. Los tres hijos de Pedro y su esposa Silvia, que componían una ya experta tripulación, tenían tareas asignadas –desamarrar, desanudar y anudar cabos, izar y arriar velas, fijar el rumbo, disminuir o detener la marcha– que cumplían en perfecta sincronización entre ellos y con Pedro. Claudia y yo habíamos asumido el compromiso “doméstico” –aportar y servir los víveres, ordenar el equipaje, lavar la vajilla–; menos marinero, pero igualmente útil, en cambio Hannah observaba las maniobras náuticas, desesperada por entrar en acción. Cuando ya nos habíamos alejado de la costa, le propuso a Luis ayudarlo en el timón. No se trataba de una tarea sencilla, pero algo había aprendido en anteriores salidas.

Después de unas horas, el viento cesó por completo y quedamos inmobilizados bajo un espléndido y celeste cielo de verano que contrastaba con las aguas marrones del río. Eran dos desiertos. Uno a nuestros pies. El otro, arriba, muy alto. En el medio de esa nada, decidimos arrojarlos al agua y nadar un rato.

Más tarde se levantó una brisa suave, suficiente para cortar con la calma reinante y avivar nuestros ánimos. Hannah dijo entonces:

–Qué bien que nos llevamos navegando, ¿no? Me gustaría hacerlo más seguido. ¿Ven? Esto es lo que me gusta de trabajar en equipo: el objetivo común está primero. Nadie pretende sobresalir, ni se siente humillado por obedecer las instrucciones del que más sabe, ni espera un beneficio personal a cambio de su esfuerzo.

–Lo mismo que debería suceder en toda relación humana –repuso Pedro–. Cuando alguien piensa sólo en sus intereses, jamás logra anudar verdaderos lazos afectivos.

–Ah –exclamó Hannah–, ya veo por qué ustedes dos son tan amigos... Ahora, seguro, viene la frase... –se cubrió la cabeza con las manos, como para defenderse de un estallido, e inició–: “Si sos incapaz de querer a otros...”

–“... nunca vas a recibir afecto” –concluimos a coro Pedro y yo, en medio de las risas generales.

–Y si vivís pendiente exclusivamente de tus propios deseos, perdés la oportunidad de compartir cualquier experiencia con los demás –agregó Claudia, de nuevo sería.

–Si todo gira en torno a uno –continuó mi amigo–, inevitablemente termina por quedarse solo.

–Creo que una unión sana es la que se establece entre dos personas independientes, íntegras y libres que se vinculan para alcanzar un propósito elevado –afirmó Silvia.

–Yo creo en una energía superior, que sostiene la vida de todo el universo, y que nos hace capaces de unirnos a los otros a pesar de las diferencias –dijo Pedro–. Si no soy capaz de tener paciencia y ser tolerante, seguramente voy a ganar más enemigos que amigos.

Se produjo un silencio. Cada uno de los ocho navegantes quedó unos minutos sumido en sus propias reflexiones, con la vista perdida en el horizonte ya rojizo del atardecer, hasta que Pedro propuso emprender el regreso. A un tiempo, todos pusimos manos a la obra, cada uno cumpliendo con su rol.

6. Cómo construir nuevos lazos

Podemos ser más proactivos o más reactivos. Eso depende de si hemos decidido ser grandes personas o seres pequeños. El

miedo a ser rechazado obedece a nuestra mitad reactiva. El deseo de ser bondadosos, de amar y de vivir en armonía con los otros responde a nuestra parte proactiva. Ambas revelan dos actitudes diferentes respecto de cómo encarar la vida: desde la negación o desde la afirmación; con pesimismo o con optimismo; con descreimiento o con fe.

Mucha gente lamenta no ser amada, pero si revisara sus relaciones descubriría que sí lo es. Porque existen muchas maneras de amar, que dependen del grado de elevación espiritual que hayamos conseguido. De alguna manera, dependen de la cantidad de luz u oscuridad que nuestra mirada proyecta sobre el mundo.

Hay amores para todo y para todos. Amor a los hijos, a los padres, a la esposa, a los hermanos. Amor a la profesión, a los amigos, a la vida, a los vecinos. Amor a los pares, a los subordinados, a los jefes. Porque amar nos acerca a Dios y Él nos ha encomendado unirnos.

Si queremos saber si efectivamente somos capaces de amar y construir vínculos, debemos formularnos las siguientes preguntas. Hay que tomarse el tiempo necesario para reflexionar sobre cada respuesta, ya que nuestra evolución depende de ello.

¿Cómo se manifiesta el vínculo que tengo con el otro?

¿Qué experiencias comparto y cuáles detesto o me avergüenza compartir?

¿Qué emprendimientos llevo adelante?

¿Tengo dificultades para estar en pareja?

¿Disfruto de mi vida familiar, de educar a mis hijos, de compartir con ellos sus alegrías y preocupaciones?

¿Las dificultades para vincularme se me presentan siempre, o a veces? ¿De qué depende?

¿Me relaciono fácilmente en el trabajo?

¿Acepto y me gusta trabajar en equipo?

¿Me deprimó ante acontecimientos importantes de mi

vida como, por ejemplo, los aniversarios, los cumpleaños u otros?

¿Cuáles son las razones que me impiden estrechar vínculos? ¿Soy demasiado crítico, intolerante, bastante selectivo, un tanto caprichoso, más bien arbitrario, inestable? ¿Vivo pendiente de las fallas ajenas, de echarles la culpa a los otros por mis fracasos?

¿Qué excusas uso para no relacionarme con la gente?

¿Estoy sujeto a mis propios hábitos y me he vuelto anti-social?

¿Me gusta la soledad?

¿No me gusta compartir?

¿Tengo miedo de mostrarme vulnerable?

¿Tengo miedo de dar y no recibir nada a cambio?

¿Me han herido y no quiero arriesgarme más?

¿Estoy dispuesto a volver a intentarlo?

7. Nuestra mitad proactiva

La unión con los otros nos mejora como personas, nos ennoblece. Los vínculos nos dan vida, sustento, alegría, plenitud y satisfacción. Fortalecen nuestra integridad y dignidad.

Necesitamos establecer vínculos con quienes nos hagan sentir libres de hacer y decir. Si nos inhiben, si frente a ellos debemos reprimirnos, entonces no se trata de uniones sanas. Y tampoco lo son aquellas en las que sofocamos, ahogamos o abrumamos al otro.

Para vincularnos sanamente debemos atender nuestra voz interior. Ella nos permitirá percibir al otro y distinguir sus intenciones y sentimientos. Mantenernos receptivos

POR EJEMPLO

resulta fundamental a fin de poner límites, saber hasta dónde dar y reconocer si en verdad somos queridos y valorados. Hay que escuchar al otro con atención, porque si él desea recibir lo que yo quiero dar, me lo hará saber. Cada vez que reconocemos que podemos confiar en alguien o en algo, lentamente bajamos nuestras defensas.

Compartir un proyecto fortalece la relación. Una unión exitosa requiere cristalizar el vínculo a través de acciones constructivas, a través de proyectos. En estos casos, el crecimiento que se logra es recíproco.

Cuando aprendemos a relacionarnos, la unión atrae la unión, y una vez que resolvemos la forma de conectarnos con algo o alguien en un determinado ámbito, lo podremos hacer en otros.

La correspondencia se traduce en identidad. Ser proactivos significa resistir a nuestra inseguridad, a la necesidad de ser admirados, a nuestras dudas, a las expectativas, a las falsas ilusiones. En suma, a la oscuridad.

7. NOBLEZA, SOBERANÍA Y LIDERAZGO

*Soberanía –el último de los siete atributos–
es diferente de los seis anteriores.
Es un estado, más que una actividad.
La nobleza es una expresión pasiva de la dignidad humana
que no tiene nada propio salvo lo que recibe
de las otras seis emociones.
El verdadero liderazgo es el arte de la abnegación.
(...) Refleja y concreta el carácter y la majestuosidad
del espíritu humano.
Es la fibra misma de lo que nos hace humanos.
Cuando el amor, la disciplina, la compasión,
la persistencia y la humildad son canalizados adecuadamente
a través de la vinculación, el resultado es la nobleza.*

Un día nuestro espíritu de libertad cobra mayor fuerza, madura y se manifiesta a través del dominio personal. Este maravilloso suceso es posible como consecuencia de un aprendizaje.

Aprendemos a encauzar nuestras emociones y nos unimos a los otros. A medida que esto ocurre, nos hacemos más autosuficientes, más independientes y más libres. Cuando encarnamos el amor, la disciplina, la compasión, la ambición, la humildad y la correspondencia, estrechamos uniones sanas y actuamos de manera íntegra y noble, porque nos hemos convertido en seres dignos.

Entonces echamos raíces y trascendemos.

Nos elevamos porque nos transformamos.

A la vez, aprendemos a canalizar nuestros deseos y a expresarlos con convicción y precisión. Llegamos a ser

POR EJEMPLO

ejecutivos porque contamos con iniciativa propia, arriesgando estrategias de acción y superando cada uno de los obstáculos que jamás cesarán de anunciarse.

La vinculación nos nutre y permite que nuestro deseo de realización personal florezca. Después de todo, un líder es aquel que es soberano de sí mismo y posee dominio personal.

La naturaleza humana, por su origen divino, posee el don de la magnificencia. Desarrollando nuestro potencial, accedemos a un estado luminoso y resplandeciente, y nos convertimos en seres mejores por dentro y por fuera. En consecuencia, la soberanía del yo es un estado del ser, antes que una simple actitud, y deviene en verdadero liderazgo cuando hay abnegación.

En nuestra ascensión somos conscientes de lo mucho que importamos, de nuestra originalidad, de ser insustituibles e imprescindibles por derecho propio. Sólo así aportamos al mundo lo que en verdad somos, porque hemos dado a luz un sentimiento de certeza y autoridad.

Soy deseado y hago falta en el mundo, siempre seré amado, no tengo nada que temer.

Soy majestuoso.

Soy soberano.

1. Liderazgo

Ver crecer a mi hija me produce una sensación cercana al vértigo. Esclavo de mis miedos por momentos, a veces pongo en peligro la confianza con que ella se acerca a mí. No es fácil aceptar que la nena comienza a esfumarse para de-

jar paso a una mujer. Sin embargo, es tiempo de ceder y arriesgar, de soltar las amarras para que cuente con la libertad de buscar su propia identidad.

Se acercaba la final de un torneo estudiantil de hockey y el equipo de mi hija se encontraba entre los finalistas. Me sentía muy orgulloso y, tras superar la instancia de las semifinales, le pregunté si era consciente de la influencia que ejercía en el equipo.

–Reconozco que las chicas tienen bastante en cuenta mi visión del partido. A mí me gusta cubrir los agujeros, hacer lo que haga falta para que el equipo gane. Pero tengo claro que para armar mi juego necesito que todas participen.

–Necesitás al equipo.

–Tal cual. Como en el velero de Pedro. O la banda de Coltrane. Al principio, cuando comenzamos a jugar, perdíamos siempre. Un día, a minutos de terminar un partido, me dije: “Está todo mal. No soporto seguir así. ¡Por lo menos empatemos!”. No podía creer que perdiéramos porque, aunque no suene muy modesto, somos talentosas. Me imaginaba ganando. Te juro, pá. Con los ojos cerrados veía la victoria. Pero en el campo de juego parecía que nos anulábamos, que las piernas nos pesaban. Era claro que teníamos que cambiar de actitud, armarnos una estrategia que nos permitiera dar lo mejor de nosotras y sorprender a las rivales.

–Bueno, hija, era lógico. Ustedes recién empezaban a conocerse. No se pueden quemar etapas. Todos los equipos tienen que atravesar un período de reconocimiento mutuo y de familiarización para que se establezca una conexión entre sus integrantes.

–Sí, hasta ese momento cada una hacía la suya y dábamos por perdidos los partidos sólo por resignación. Éramos “reactivas”, esa palabra horrible que repetís a cada rato. Y de golpe, sin pensarlo, les dije lo que me parecía que tenían que hacer, cómo organizarse para iniciar el ataque, dónde

pararse. ¿Y sabés qué? ¡Me hicieron caso! Se movieron como les había marcado. Después vino el tanto, el festejo, y de ahí en más nos fue mejor. El equipo comenzó a destacarse.

–¿Y la entrenadora qué dice? ¿Te da libertad de acción? ¿No estás compitiendo con ella?

–No. La entrenadora es divina, nos dice cosas positivas. Antes del partido nos da consejos y nos advierte sobre los puntos fuertes y débiles del otro equipo. Pero dentro de la cancha tenés que ver cómo se arma el juego y cuáles son tus posibilidades concretas.

–Claro, tenés que ubicarte para saber qué hacer.

–Sí, yo trato de concentrarme para no ponerme más nerviosa de la cuenta y poder actuar fríamente. Los nervios son lo peor. El cuerpo te tiembla, te agitás más y los movimientos te salen torpes.

–¿Por qué te cuesta aceptar que sos una de las líderes del grupo?

–Porque no soy mandona, y porque todas son imprescindibles. También yo, si querés, pero como una más.

–Sin embargo, hace poco, en el velero de Pedro, reconociste que era él quien daba las órdenes y los demás no se sentían humillados por obedecerle, sino contentos de poder cumplir su parte. Pedro es el líder del barco, y no por eso dirías que es mandón o que la tripulación tiene menos influencia que él en el logro del objetivo común.

–A lo mejor no tengo claro qué es un líder.

–Eso creo. Parece que te estás confundiendo con el jefe autoritario, el de, para seguir con las metáforas náuticas, “donde manda capitán no manda marinero”. El líder no es un dictador, sino un transformador, que trabaja por el bien de su gente y en busca de las metas de todos, no en beneficio propio.

–Vamos, pá, nadie hace nada para no obtener ningún beneficio.

–Quise decir “no *sólo* en beneficio propio”, porque el “todos” lo incluye, por supuesto. Pero se distingue del resto por ese don para valorar las fortalezas y debilidades de sí mismo y de cada integrante de su equipo, combinarlas de la mejor manera, y tener siempre presente la meta colectiva por encima de las individuales.

–Igual, yo no sería nadie sin las chicas.

–Ningún líder lo es si no tiene a quién liderar. Un líder nunca actúa solo. Precisamente, tiene el don de unir, de estrechar los vínculos. Lo que vos hacés en el momento de competir es actuar como una líder. Todos podemos ser líderes, pero algunos lo concretan y otros no.

–Si todos pueden ser líderes, ¿por qué insistís en que lo soy yo? Podría ser cualquiera de las otras chicas.

–Todos pueden, porque el liderazgo es parte de la naturaleza humana. Pero no todos saben cómo hacerlo, porque depende de esa mitad de nuestro carácter que es proactiva. Los que no saben cómo ejercer su poder de decisión, necesitan que otros vengan a darles indicaciones.

–¿Un líder tiene que ejercer el mando, o ayudar a las personas para que encuentren solas el modo de hacer lo que quieren?

–Las dos cosas, pero sin dejar de ocuparse por eso de la concreción de sus sueños o del proyecto que le han encargado realizar. Para eso planifica lo que hay que hacer y encomienda las tareas. Su actuación debe ser impecable porque están en juego su ética y su integridad personal, su honestidad y su ejemplo, su audacia, su capacidad de dirección, el vínculo con las personas que colaboran con él y, fundamentalmente, el futuro. En este sentido, un líder es también un respaldo. Por eso debe cuidar cada paso que da y la forma de expresar su poder. Debe ser cálido y afectuoso, brindar contención y estímulo; estar presente en todo momento para corregir, asesorar o cambiar de dirección si

es preciso. De este modo, ejerce su mando respetuosamente sin abusar de su autoridad.

–Parece que estuvieras hablando de un superhéroe. ¿Existe gente tan perfecta?

–Los líderes tienen un gran dominio personal y mucha fuerza de voluntad. Poseen poder de convicción y nos persuaden sobre lo que somos capaces de hacer y del beneficio de aliarnos a ellos. Si apelasen a las imposiciones, perderían influencia. Pensá en los líderes políticos y en la rapidez con que pierden prestigio cuando se olvidan de respetar los valores democráticos, faltan a la verdad o se extralimitan.

–Ajá. ¿Y qué más hacen los líderes?

–Dan consejo, enseñan a las personas a resolver por sí mismas los problemas que se les presentan. Para eso las motivan a través del reconocimiento y las guían con su saber y experiencia. Siempre están al servicio de los otros. Como la directora de tu colegio, por ejemplo.

–Vos, de algún modo, sos el líder de la familia porque todo el tiempo estás aconsejando cómo conviene hacer las cosas, ¿no? A mí no me gusta que me des órdenes, pero reconozco que me hace bien que me expliques lo que está bien y lo que está mal, como cuando pasó aquello con Mónica, ¿te acordás?

–Sí, me acuerdo.

–Sé que suena contradictorio, pero aunque me enojo con los límites que me querés poner, me da seguridad saber que no estoy sola para decidir, que estás ahí, como están mamá, y Nando, y Diego, y los abuelos...

Ella acababa de resumir nuestro rol de adultos, y en especial, el mío de padre, con todas mis flaquezas y mis hallazgos. A pesar de mis errores, me estaba valorando. Sin duda, aprender a ser un buen padre significaba llegar a ser un buen líder.

2. Poder

Está de moda definir el liderazgo como la capacidad de ejercer la autoridad con benevolencia y amor gracias al dominio personal, la determinación y la ética. No obstante, este comportamiento tan deseable, tan justo y perfecto, que exige de las personas una transformación radical, ¿es realizable? Después de todo, ¿en qué se funda el poder de los seres humanos?

Por mi parte, considero que el trabajo interior dedicado a la búsqueda de nuestros propios límites y de nuestra trascendencia nos engrandece más, justamente porque estamos sometidos a una gran cantidad de contradicciones. Por eso, valoro cada día como una parte de ese trayecto hacia el objetivo final de convertirnos en seres libres, autónomos, dueños absolutos de nuestro destino.

Hannah vino de visita a mi estudio. Siempre que lo hace, tomamos café sentados a la mesa donde trabajo y –lógicamente– ella se adueña de la cabecera. Esta es otra de las pequeñas ceremonias que tengo miedo de perder cuando se haga mayor.

En aquella ocasión ella tenía la necesidad de aclararse a sí misma su visión del poder, y eligió como ejemplo su papel en el equipo de hockey.

–Jamás pienso en mandar. Cuando llega el momento de buscar la forma de ganar el partido, propongo alternativas de juego. Sólo las propongo. Las chicas, por supuesto, pueden negarse a seguirme. Pero, decidamos lo que decidamos, somos muy unidas y nos llevamos bien.

–Sin embargo, cuando tus compañeras no te hacen caso, te quejás y les echás la culpa del fracaso del partido.

Se ruborizó hasta las orejas y por un segundo se paralizó. No se trataba de un comentario malicioso. Sólo deseaba

que viera una parte de sí misma que estaba pasando por alto. Pero muy pronto replicó con enfado:

–Eso lo hago de bronca, y te lo digo sólo a vos. Pero preferiría dedicarme a otra cosa antes que creerme la única responsable de una victoria.

–En eso estoy de acuerdo. Sé que cuando te pregunté si te gustaría ser la capitana del equipo, diste un montón de rodeos. Entendía tus dudas, porque hay que estar preparados para ejercer el poder. La autoridad requiere disciplina y sensibilidad. También de determinación y de sustento espiritual. Cada uno de nosotros es un líder en potencia, pero debemos definir con precisión los límites de nuestro poder.

–Además, si yo tengo poder y me equivoco, perdería autoridad y ya nadie me creería. A la gente le encanta señalar errores –dijo desde la cabecera de la mesa, lo que volvía más solemnes sus palabras.

–Uno tiene derecho a equivocarse, hija. No somos omniscientes y todopoderosos. Le estás dando al poder más peso del que tiene y ese es un pensamiento negativo.

–No podés negar, papá, algo que a vos también te pasa. Nadie te perdona que te equivoques cuando te está pagando para que aciertes.

–La capacidad de asumir riesgos es importante. No se tiene autoridad sobre todas las cosas, sino sólo en una tarea en particular. El poder siempre se circunscribe a un área o a una especialidad. Una autoridad sin medida jamás tiene razón de ser. Para eso se forman equipos de trabajo, para complementar los conocimientos individuales que de por sí son limitados. Si ejerciera mi autoridad infundadamente en un contexto que no me compete, entonces sí perdería soberanía, prestigio y credibilidad.

–Igual, la autoridad y el poder son cosas de gente grande.

Naturalmente, por momentos mi hija se resiste a crecer, pero es preciso que aprenda a reconocer los límites de su gobierno e influencia.

–El pasaje de la adolescencia a la adultez exige aprender a ponerse límites a uno mismo. Somos artífices de nuestro destino y por eso debemos realizar una reflexión constante respecto de nuestro dominio y liderazgo. Sólo así expresamos nuestra voluntad con amor y sin incurrir en excesos. Vos tenés pasta para ser justa y eficiente como líder. Y cuando alguien sabe que su mando es limitado y que puede imponerse esos límites por sí mismo, entonces es libre y se hace digno de su soberanía.

–Me gustaría creer que el mundo puede ser como vos decís, pá.

–¿Cómo?

–Sin abusos de poder, sin la muerte de gente inocente por poder, sin la destrucción de la naturaleza por poder, sin hambre por poder...

–Si nos esforzamos por convivir con respeto y humildad, quizás estemos a tiempo. Porque soy consciente de mis límites, puedo gobernar, dirigir, aconsejar e impulsar grandes obras. Toda soberanía se ejerce en la propia jurisdicción y convive con otras soberanías. Mi autoridad convive con la soberanía de los otros. Sólo la convivencia entre seres libres que son conscientes de sus límites significará una verdadera evolución para la especie y cada uno de nosotros será capaz de decir: “Respeto tu liderazgo, tu autoridad y te doy apoyo. Te sigo”.

Busqué en mi computadora un “decálogo” que había escrito en esos días acerca de lo que estábamos hablando. Sin palabras, volví la pantalla hacia Hannah.

3. Para una nueva dirigencia

1. Un buen soberano es compasivo. Su autoridad le exige respeto por la humanidad y establece un compromiso al que no puede renunciar.
2. Un líder se comunica de modo delicado, cuidadoso y sutil.
3. Es soberano quien responde con humildad al mando que ejerce.
4. La autoridad se sustenta en la nobleza del carácter.
5. El poder se ejerce en armonía, equilibrio y fraternidad con el mundo.
6. El líder da instrucciones claras a sus subordinados, los consulta, los valora.
7. Quien lidera sabe que cuenta con todos y debe manifestar esa consideración.
8. Un buen líder sabe delegar su poder, dar oportunidades y escuchar. Pero, por sobre todo, sabe enseñar. Enseñar a través del ejemplo.
9. Un soberano posee iniciativa personal y actúa por consenso, coordinando el esfuerzo de todos.
10. La autoridad es eficiente. No dilapida esfuerzos, porque halla su canal de expresión y acción apropiadas. Todos sus pasos tienen su fundamento en la dignidad humana.

4. Mi legado

Se había quedado sin palabras. La mudez de mi hija me inquietaba. Jugaba con la cucharita del café, y cuando le dije que era hora de ir a casa, asintió tímidamente sin abandonar su concentrada reserva. Tenía miedo de haberme anticipado o excedido. En ocasiones, me extralimito al preten-

der que sea como yo deseo, y no hay peor necedad por parte de los padres que no respetar la autonomía de los hijos.

Un gran salto la aguarda y no quiero que tenga miedo. El mundo es violento, a veces injusto, siempre incitante y enigmático, pero también salvajemente competitivo. La historia le presta sus contornos y el misterio de la existencia destella luz en cada expresión de la Creación.

Nos abrimos al mundo en busca de la felicidad. Todos tenemos la oportunidad de trascender en él, pero la felicidad exige un esfuerzo permanente basado en la firmeza y la consistencia interior. Tenemos que encontrar el camino adecuado, el que exprese de modo fiel nuestro deseo.

Al llegar a casa me dirigí a mi estudio. Tenía que ordenar el material que necesitaría para dar una clase en la facultad. Ya casi oscurecía y el amarillo fuego de los últimos rayos de sol impregnaba los bordes de los objetos. Sigilosamente, mi hija asomó a la puerta para avisarme que saldría a pasear al perro.

Mi ambición de prepararla psicológica y moralmente para que pudiera encontrar su propio camino me había guiado. Mis “enseñanzas”, si es que mi legado está a la altura de tan inmensa palabra, son el saber heredado de mi familia por generaciones.

El silencio reinaba en toda la casa. Tenía que trabajar, pero mi mente divagaba entre recuerdos. Por más que me esforzaba en fijar mis pensamientos, distintas imágenes del pasado se me presentaban una tras otra. Eran pequeñísimos fragmentos, instantáneas de colores gastados por el tiempo, que aparecían y desaparecían rápidamente sin que pudiera retenerlas más que por unos segundos. Mis juegos de infancia, mis abuelos, mis amigos, el primer baile, el nacimiento de mis hijos, mi primer diploma, y siempre la voz de mi padre dándome consejos.

Casi en la oscuridad, escribí diez pensamientos en los que reverbera como un eco la sabiduría de mis ancestros.

POR EJEMPLO

El espíritu humano nace para ser majestuoso. Su dominio se plasma en un conjunto de acciones que son fragmentos de su destino.

Las cualidades que poseemos, y que son pura potencialidad, deben madurar y consolidarse hasta convertirnos en soberanos, en seres autodeterminados y autosuficientes.

El éxito es proporcional a la tenacidad, a la constancia en el aprendizaje, a la magnitud del esfuerzo y a la proyección de nuestras metas.

La dignidad se alimenta de la coherencia. La persistencia, del compromiso.

Nuestra determinación nos indica hacia dónde podemos ir y hasta dónde podemos llegar.

La determinación es la única emoción que nos convierte efectivamente en soberanos. Entonces dejamos de estar a merced de los cambios.

Cuando carecemos de seguridad interior, nos falta iniciativa y somos dominados por emociones negativas. Culpamos a los otros y actuamos infundadamente como víctimas.

Los seres humanos somos hacedores plenos que alimentamos nuestra fortaleza y determinación en la persistencia de nuestras obras.

Simplemente hay que hacer. No dar lugar a las vacilaciones, que son reflejo de dudas y miedos.

Sin convicción no hay liderazgo ni realización posibles.

5. Libertad

La soberanía en nuestras acciones nos hace libres y nos conecta con Dios. Es un regalo. Un privilegio.

Los días se sucedían sin grandes sorpresas. La rutina diaria no mostraba signos demasiado diferentes. Las amigas de mi hija desfilaban como siempre por la casa; los deberes del colegio; el domingo compartido; los comentarios sobre el hockey, las calificaciones; las idas al cine, alegrías y tristezas cotidianas. ¿Qué más se podía pedir?

Había tomado una determinación: inmiscuirme lo menos posible en los asuntos de Hannah y ser un simple espectador, que sólo intervendría en caso de ser imprescindible o de que me lo pidiera.

Sabía que no hay punto de retorno posible. Ella tenía todo por vivir y resultaba imperioso dejarla actuar según sus propios criterios sin que por ello creyera que la abandonaba o que me era indiferente.

Confiaba –confío– en ella. Y ella en mí.

6. Independencia

Finalmente, Mónica había resuelto regresar a las tablas para interpretar *Romeo y Julieta* en su idioma original. Pensé que era una buena oportunidad para saborear ese inglés límpido, magnífico y poético.

Hannah estaba feliz. Después de tantos meses de apuntalar a su amiga, reconocía su propio mérito en que Mónica hubiera vuelto a sentirse motivada.

Mónica encarnaba el papel de Julieta. Era un gran desafío y mi hija la había apoyado en todo. Ella misma la había acompañado a las audiciones, y posteriormente, a las lecciones de pronunciación. Habían pasado tardes enteras discutiendo sobre el sonido más legítimo de cada fonema. Juntas habían decidido las entonaciones y los silencios de la protagonista de la obra. Trabajando, son un ejemplo de cooperación y esfuerzo mancomunado.

Primera crítica de Mónica, mi hija era también su primera seguidora. Lejos de ser una simple asistente, había intervenido activamente con su ímpetu natural en la producción integral del proyecto.

Por esta razón, en casa sólo se habló durante meses de Shakespeare, de Montescos y Capuletos, de moda isabelina,

de las diferentes escuelas de interpretación teatral y hasta de Stanislavsky. Por fin, llegado el gran día y horas antes del estreno de la obra, mi hija no podía con su ansiedad. Traté de tranquilizarla.

–Todo va a salir bien. Tenés que confiar en que todo saldrá bien. Es lógico que estés nerviosa, pero vas a ver que todo estará de maravillas.

–Papá, ¿cómo podés saberlo? Si fueras adivino, quizás las cosas serían más fáciles. Aunque no, porque si me predijeras el futuro y me anunciaras que la obra va a ser un fracaso, igualmente seguiría adelante.

–No sería capaz de decirte algo semejante.

–Lo sé, papá.

–Hannah, tenés que confiar en todas las personas que contribuyeron para que la obra pudiera estrenarse. Un pacto de confianza es la base de toda cooperación y la garantía de que, más allá de los resultados, todos se esfuerzan para llegar a una meta en común.

–“Fácil de decir. Difícil de hacer..”

–“... pero debe ser hecho.” La confianza no nace así porque sí. Se construye a través de las experiencias compartidas, del conocimiento mutuo y de la certeza de que estás compartiendo tu deseo con otros. Así, cuando confiamos en nosotros, confiamos en los demás.

–Bueno, confío en todo lo que hicimos Mónica y yo, pero no puedo estar segura de lo que harán los demás. Esperemos que no falle ninguno del grupo. Pero para la próxima obra, quisiera tener mayor participación en la producción.

¿Significaba que en la familia habría una productora teatral? De ser así, resultaba una revelación y debía admitir que no había apreciado lo suficiente el gusto de mi hija por el teatro.

–No podías estar pendiente del trabajo de todos porque tu rol era el de asistente de producción. ¿A qué viene

tanta exigencia? Después evaluarás los aciertos, los errores y lo que haya que mejorar para ser una buena profesional.

–Esto es teatro *amateur*, papá. No estamos detrás del éxito ni de la taquilla. Queremos hacer Shakespeare como lo sentimos.

–Entiendo. Pero ser *amateur* no significa ser individualista o un solitario aislado del mundo. El teatro, aun aficionado, debe mostrar excelencia. Como todo.

–Para variar, pá, te fuiste de viaje.

–Lo siento. Sólo quería decir que ser buenos en lo que hacemos se construye a partir de la convivencia, de la interacción, de una ida y vuelta con el resto del mundo. De lo contrario, mi reino se agota en mi propio aislamiento, y una autoridad que se sostiene en el individualismo es falsa y mezquina.

Me daba cuenta de que, si la estaba serenando, se debía a la distracción que ejercían mis palabras. Por eso no me callé y seguí hablando, aunque pareciera que me estaba yendo de tema.

–Cuando respetamos lo que somos, respetamos a los demás y podemos aprender los unos de los otros. La autoridad y la libertad personal se ponen a prueba en la convivencia. Por eso, la independencia es el primer paso para sentirse una persona íntegra, pero quien se niega a relacionarse con los otros, a confiar en ellos y a compartir, jamás comprenderá lo que son la dignidad y la nobleza.

7. ¿Por qué estoy acá?

Víctimas de una realidad hostil, dos jóvenes se atrevían a enfrentar la muerte para quedar unidos eternamente. La nobleza de este acto de amor los haría trascender por siempre. Como de costumbre, el maestro del teatro inglés me había vuelto

a conmover y arrancado más de una lágrima. Afortunadamente, más allá de algún traspie de los actores y algún desajuste técnico, la presentación fue excelente y aplaudida con fervor. El último acto había salido impecable. Enamorado del amor, el amor adolescente era capaz de todo por la propia esperanza que lo encendía.

Me sentía profundamente emocionado, orgulloso y feliz por el trabajo de mi hija detrás de bastidores, tan silencioso como decisivo.

Somos seres únicos e insustituibles. ¿Qué duda cabe?

No sé si a consecuencia de la obra, o como resultado de todo un proceso en el que tuve que definir qué clase de padre quería ser, lo cierto es que me sentía dueño del mundo.

Busqué en la notebook el párrafo que había escrito en el aeropuerto de Madrid, y comprobé que era fiel a la emoción de aquel momento, entonces lo copié a la carpeta donde Hannah y yo habíamos estado archivando nuestros apuntes para compaginar este libro.

Vine para ayudar a ennoblecer el mundo, a aportar algo, a luchar, a ser justo, a dar felicidad, a enfrentar el mal, a aprender, a corregir, a transformarme para evolucionar. Vine para mostrar a través de mis acciones que creo en Dios. Vine a amar y abrazar a mis hermanos. A ser generoso y un mejor ser humano.

Vine a tener poder sobre mí.

Gracias, hija.

