

DESARROLLO PERSONAL

¿Sabemos lo que nos pasa?

Gobernanza y resiliencia parecen palabras llamadas a salir al rescate de cualquier crisis. Semánticamente, la primera tiene que ver con gobernar, y la segunda con resistir.

El gobierno, el dominio de las situaciones, implica llevar las riendas, no dejarse arrastrar por los acontecimientos; supone verdadero control de lo que sucede más allá de certificar lo inevitable; el señorío presupone que no todo lo posible (no todo lo que se puede) llega a suceder, pues en ese caso no existiría libertad ni capacidad de decisión alguna.

Por su parte, resistir implica vencer al miedo, y transmite seguridad en que también los males tendrán su final, permitiendo a las aguas volver a su cauce.

Estas presunciones, sin embargo, no suponen más que un amnésico sedante cuando somos incapaces de saber lo que queremos. Resulta imposible satisfacer a quien no sabe lo que quiere, o a quien sencilla y llanamente afirma que siempre quiere más.

Quizás ahora sea verdad que no sabemos lo que nos pasa, y eso es exactamente lo que nos pasa. Podemos llegar a satisfacer las necesidades que tenemos (para eso estamos dotados de capacidades proporcionadas a su complejidad), pero lo que nunca se puede satisfacer es la insatisfacción radical.

Resulta imposible satisfacer el deseo de tener más, porque una vez alcanzada cualquier meta ese deseo se reproduce de inmediato, siendo incapaz de detenerse y calmarse. Por ese motivo, quienes tienen muchas cosas en realidad lo que tienen es mucho miedo a perderlas. El deseo sin orden ni medida, sin un fin y una proporción, termina por consumir y devorar.

Es algo que ocurre tanto a las personas como a las organizaciones. Desear simplemente más, maximizar, más de lo mismo, no es en realidad una estrategia porque no diferencia ni tiene final, no contempla un fin.

El deseo de conservar y el miedo a perder, no pueden ser satisfechos y superados si lo único que consideramos valioso es el beneficio individual que percibimos; quien no busca el bien común no llega a asegurar sus bienes personales; quien no contempla como valor el servicio prestado no puede superar los miedos, erigiéndose los demás en una amenaza de la que defenderse.

Expresado en términos de las necesidades y capacidades humanas: las superiores no sólo suponen a las inferiores, sino que verdaderamente las orientan. Y cuando eso no ocurre nos descomponemos porque ignorar o pervertir el orden implica entrar en una espiral sin fin, en un movimiento que no encuentra un final.

Sólo el fin, el para qué, produce la unidad. Necesitamos sobrevivir, como individuos y como especie. Una vez satisfechas las necesidades básicas, la seguridad reclama proteger lo que tenemos, saber que a cada uno se le da (y se le devuelve) lo suyo;

por eso desarrollamos capacidades que nos protegen en y como sociedad. Emergen entonces los deseos de relacionarnos y de ser reconocidos. Pero cuando la seguridad no está resuelta evitamos las relaciones. Los demás se constituyen en un problema y nos encerramos en nosotros mismos. En esas circunstancias desarrollamos una imagen propia obsesiva, y por tanto deformada.

Quien sólo valora su autoimagen, quien, enfermo de narcisismo, sólo se mira y se busca a sí mismo, no sólo está dejando de ver muchas cosas interesantes y valiosas, sino que además ni siquiera está consiguiendo lo que anhela, ni siquiera está consiguiendo conocerse.

La seguridad, la confianza, vencer el miedo, pasan por descubrir que el servicio prestado a los demás resulta valioso. Los demás no sólo nos aportan un punto de vista. Cuando nos sentimos mirados, en cierto modo somos medidos, y eso nos mueve a mejorar. Necesitamos saber que importamos a alguien y al mismo tiempo somos nosotros quienes decidimos qué mirada nos importa, a cuál damos importancia, cuál es el espectador principal para quien actuamos. Pero sin un para qué y un para quién, resultamos imposibles de satisfacer.

Las personas y los pueblos no siempre son más felices por tener todas sus necesidades resueltas; otro modo más sencillo de ser feliz es tener menos necesidades a las que dar cumplimiento. Sin embargo, no podemos ni debemos renunciar al progreso; lo que tenemos que hacer es orientarlo bien, ordenar y priorizar correctamente lo que es valioso.

PUNTOS CIEGOS

La imagen que cada uno tenemos de nosotros mismos no tiene por qué coincidir con la que los demás tienen de nosotros. Por muchos motivos. Uno de ellos, porque normalmente no aireamos la intimidad; pocas personas tienen acceso a conocer lo que pensamos (nuestra autoimagen) o cuáles son nuestros valores. Pero además, la observación que los demás hacen de nuestros comportamientos, al realizarse desde su propia perspectiva (su mirada, su forma de mirar y su forma de ser) siempre generará un resultado dispar.

Esta realidad en modo alguno constituye un problema. Y sabemos que una de las mejores maneras de mejorar nuestro conocimiento propio consiste en provocar de los demás un comentario sincero acerca de las impresiones que despertamos. Cuando alguien nos regala su opinión, su forma de ver, tiene poco sentido cuestionarse quién tendrá más razón: simplemente nos transmite un punto de vista, tan real como el nuestro.

Solos no podemos mejorar, y tenemos que considerar relevantes los puntos de vista de quienes nos los ofrecen, porque nos ponen al descubierto los puntos ciegos. No digo que sea fácil. En las organizaciones, el nivel de exposición a los demás y el feedback que recibimos generan con frecuencia tensiones, en particular por parte de quienes tienden a leer sólo en clave a ras de poder o de control; los mensajes se convierten entonces en una suerte de chantajes, exhibiciones, secretos o connivencias.

Y es que no podemos evitar percibir una cierta intencionalidad en la información, o mejor dicho, una intencionalidad cierta, que busca tirar para arriba o tirar para abajo; aparte de que el modo de mirar condiciona lo que vemos, y el modo de ser condiciona a ambos.

El poder está asociado a la información, pero no sólo ni del mismo modo en todos y cada uno. Cabe un uso del poder orientado a favorecer el desarrollo: resulta fácil de reconocer, porque su fruto es la satisfacción al ver mejorar a quienes ayudamos; y su confianza sabe radicarse en la espera, en dar tiempo.

Pero esta reflexión no quiere ir solamente por ahí, por la relación con los demás. Cuando se analizan las motivaciones sociales dominantes, además del ya mencionado deseo de poder, encontramos con mayor o menor intensidad el deseo de llevarse bien. Y el deseo de asumir retos y conseguir logros. Si observamos estos tres grandes motivos (superarnos, mejorar a otros, y llevarnos bien con los demás), ¿no resulta obvio que se nos está escapando un rasgo de rango similar?

En efecto, damos por supuesto que tenemos la capacidad de llevarnos bien... ¡a nosotros mismos!

La experiencia demuestra lo difícil que es, en muchos casos, y para muchas personas, llevarse bien a sí misma. Aceptar lo que somos, aquello que ni nos hemos dado ni hemos tenido la oportunidad de elegir, pero que nos constituye y determina. ¡Muestra tan a las claras que la radicalidad de la libertad humana no puede estar sino en algo que asuma a la vez elegir y aceptar!

Y hacerlo sin resignarse a fatalidad alguna, ya que nuestra misión, la de cada uno, no está escrita en un destino ciego. Propiamente hablando, más que destino lo que tiene son destinatarios, pero sabiendo que tampoco elegimos el contexto ni los destinatarios de nuestra misión en el mundo.

Conviene destacar, por tanto, que la realidad que nos constituye contiene elementos fáciles de observar por nosotros y por los demás (nuestra faz, por así decir, pública); aspectos que son difíciles de ver para otros (la intimidad); elementos que los demás ven y nosotros no (los puntos que cada vez son menos ciegos si aprendemos a escuchar); y por último nos queda todo el campo de lo que tenemos (o podemos) legar a ser y aún no somos, por lo que todavía resulta desconocido para nosotros y para los demás.

No estamos hablando del mundo subconsciente, sino de las capacidades que todavía no hemos ensanchado, de los límites que aún no hemos tocado.

Cuando nos ponemos a recordar momentos en los que hemos dado lo mejor de nosotros mismos, evocamos situaciones difíciles de las que parecía no íbamos a poder salir airosos. Sin embargo se consiguieron, y por eso las rememoramos con orgullo.

Por eso “vamos a llevarnos bien” no significa sólo ni primordialmente vamos a sentirnos bien, sino sobre todo vamos a querernos bien, vamos a exigirnos un poco más.

Dar una buena imagen

Ya sabemos que averiguar cómo nos ven los demás es una información relevante para conocernos, ya que nos permite descubrir algunos “puntos ciegos”.

También es cierto, aunque en otro sentido diferente, que conocer a los demás nos ayuda a saber de nosotros mismos: en cierta medida, averiguar lo que tienen de más peculiar y característico quienes nos rodean supone averiguar lo que todavía no somos. ¿Por qué? Si partimos del deseo íntimo que todos tenemos de mejorar, de llegar al mayor nivel de perfección que nos sea posible, y comprobamos que ese anhelo no se satisface sino en la medida en que se cumple, entonces resulta que conocer aquellas perfecciones presentes en los demás y que a nosotros nos faltan es un modo de saber el recorrido que todavía nos queda para llegar a ser plenamente.

Solemos administrar nuestra relación con lo que los demás saben de nosotros bajo la idea o imagen que deseamos transmitir, como si se tratara de una información controlable. Lo cierto es que nunca hay una segunda oportunidad para una primera buena impresión, pero eso en modo alguno debe llevarnos a la obsesión por la imagen que transmitimos, como si la imagen que los demás se pueden formar de nosotros tuviera que ser algo distante (o cuanto más diferente mejor) de lo que en verdad somos, de nuestra identidad, de nuestra intimidad.

Cuidar la imagen, la reputación, resulta esencial para cualquier organización que quiera pervivir en el largo plazo. Ya vimos los estudios que muestran la fuerte correlación existente entre la reputación y los resultados, y los que ponen de manifiesto que la sostenibilidad de la reputación depende de la coherencia de los dirigentes.

Cuando las decisiones carecen de coherencia, la diferencia entre imagen (lo que decimos) e identidad (lo que somos) se traduce de inmediato en una desmotivación que tiene un enorme efecto inhibitor de la puesta en acción de las capacidades, y la consiguiente merma de los resultados.

Es cierto que el marketing tiene sus propias leyes, más próximas a la verosimilitud que a la veracidad, pero la retórica no es un arte desligado de la ética, ni del decoro, y por eso desde siempre hemos comprobado cómo la probidad (la convicción de que alguien no puede engañar, de que él es la prueba) posee un impacto superior a la mejor argumentación.

Tratar de labrarse una “marca personal” no puede llevar a construir algo alejado de la naturaleza, obviando el estilo propio, la forma de ser. Además debe tener muy presente que lo único que un profesional no puede permitirse perder es su reputación.

Hablar de imagen e identidad, por tanto, no equivale exactamente a hablar de cómo nos ven y cómo nos vemos, porque ambas dimensiones forman parte de lo que somos.

Tampoco se superponen con lo que somos y lo que parecemos, ni con lo que podríamos llamar nuestros *inputs* y nuestros *outputs*. Los demás pueden atribuirnos prestigio o deshonra; y nosotros sentir tranquilidad o angustia. Podemos así mismo propiciar en nuestro entorno bienes o daños, y acrecentar en esa medida virtudes o defectos.

Pero todas esas realidades terminan por configurarnos en un entramado de relaciones tan cercano a nuestra intimidad que en modo alguno acepta ser tenido por extrínseco.

La verdad tiene una dimensión de adecuación entre el pensar y la realidad, y otra de reflexión (la conciencia de que conocemos). Por eso, la verdad de lo que somos (nuestra verdadera identidad) debe tener en su raíz una coincidencia con la imagen (la verdad) que damos, con la imagen que queremos reflejar para ser lo que somos.

Si las personas somos seres que se relacionan, la pregunta por la identidad va de la mano de la pregunta por la imagen. Y si queremos dar siempre una buena imagen, ¿no será porque estaba antes de que la buscásemos?

AUTODESARROLLO

Mucho más de lo que podemos imaginar

Nadie da lo que no tiene, por lo que dar una imagen buena debiera presuponer tenerla. Pero si la imagen que reflejamos (que damos) constituye no sólo una consecuencia de lo que verdaderamente hacemos, sino la fuente y raíz de lo que podemos lograr, esa imagen sólo se puede tener si se ha recibido.

Sacar lo mejor de nosotros mismos, entonces, más que parecerse a actividades tan nobles y sugerentes como tallar un diamante o guiar una nave, significa sencillamente descubrir un don original; un don que es original tanto por ser único, como por ser origen de todos los demás dones.

Conocernos en profundidad tiene mucho de descubrirnos, no sólo en el sentido de sorprendernos (en ningún caso de pillarnos por sorpresa), sino sobre todo en el de desvelarnos.

La verdad tiene siempre una dimensión de adecuación a la realidad (saber algo implica conocer ese algo como distinto a quien conoce), y otra dimensión reflexiva (somos conscientes: sabemos que sabemos). Pero, ¿cómo podemos saber que nos conocemos?

Cuando nos vamos descubriendo (las piezas van encajando), y a medida que eso ocurre, dejamos salir, traslucimos una imagen espléndida y radiante que así resulta de apartarle todo aquello que la estorbaba u oscurecía. De eso sí podemos ser conscientes y podemos favorecerlo.

Es cierto que conocer la imagen que los demás tienen de nosotros constituye una fuente de información importante para quien quiere mejorar. Pero descubrir la imagen que somos, y aún no conocemos, aquella que los demás tampoco conocen, averiguar lo que todavía no somos y sin embargo podemos llegar a ser, eso sí que es una fuente inagotable de novedades sorprendentes y apasionantes.

Tengamos en cuenta, en primer lugar, que nuestras capacidades se parecen mucho más a un recipiente que se amplía que a un recipiente que se llena. Mejor aún, se parecen a un recipiente que ve ampliada su capacidad cada vez (y en la medida) que se llena. Claro, que cada vez que se agranda y crece, le supone haber constatado sus limitaciones, haber tocado de alguna manera sus límites.

No resulta difícil verlo cuando nos referimos al pensamiento. El comienzo de la sabiduría, se ha dicho, es el asombro. Cuando notamos que algo no cabe en nuestra cabeza, que no podemos entenderlo, es probable que estemos cerca de comprender algo que hasta entonces nos ha superado por completo.

El deseo operativo de actuar bien contiene así mismo un presupuesto admirable: la ley que nos dicta hacer el bien se encuentra dada en nuestro interior; la descubrimos, pero no nos la hemos dado, está por encima de nosotros, es previa y no fruto de nuestra manipulación.

Y también, en cierto modo, la angustia constituye un tipo de admiración: cuando nos sentimos impotentes ante algo casi imposible de acometer, o ante situaciones que parecen imposibles de resistir, en muchas ocasiones nos encontramos en la antesala de un logro que, por tan trabajado, resulta aún más satisfactorio.

En todos estos casos, la adquisición de nuevos conocimientos, las actuaciones virtuosas, y los logros adquiridos, no sólo nos colman sino que nos instalan en un nuevo orden de posibilidades.

Al llenarnos nos agrandamos, porque se nos abre por delante un nuevo horizonte del que antes apenas podíamos saber ni atisbar, y del que el mejor modo de dar razón (si no el único) no es otro que el testimonio del ejemplo.

Las imágenes y los recuerdos que guardamos no se almacenan pasivamente, sino que propician y proporcionan posibilidades nuevas. Cada acto recrea en cierto modo la propia facultad. El gusto se mejora, el oído se educa.

También en lo más material hay algo que cuando se llena se agranda. No podía ser de otro modo debido a la íntima relación entre todas nuestras potencias (lo que garantiza la objetividad de nuestra subjetividad). Conocemos a través de los sentidos, y sólo podemos querer lo que conocemos. Pero queremos con cuerpo y

alma. Los sentimientos que nos acompañan han incorporado a las sensaciones una referencia (juicio) a su conveniencia.

Ese algo escondido que también puede agrandarse no es otra cosa que el corazón. Todo lo abarca porque poner el corazón significa tanto poner pasión como enseñar el principal criterio que explica las decisiones, nuestra predilección. Y es que el corazón se agranda cuando se encoge, porque su modo de asombrarse es la compasión.

EL POTENCIAL DE MEJORA

Cuídate, que tú vales mucho

Decir de una persona que tiene mucho potencial (o mucho talento) parece sin lugar a dudas un claro elogio acerca de sus capacidades, si bien quizás pueda entrañar la sutil sugerencia de lo mucho que todavía le queda por hacer.

Evoca una distancia (y una distancia grande) entre lo que ha conseguido y lo que puede llegar a lograr. De ahí que según sea el énfasis en el valor del término final o en el de la situación en el momento actual, la expresión será más o menos tenida por un sentido elogio o un simple cumplido.

Ahora bien, no está de más reparar en que, elogio o cumplido, toda persona se lo merece. No sólo quienes nos caen mejor. Cualquiera se encuentra (todos nos encontramos) a una gran distancia de lo que podría (podríamos) llegar a lograr (y a ser).

Viene entonces a nuestra consideración otro factor: el tiempo. Y seguramente por eso, cuando se habla en las organizaciones de los altos potenciales cada vez se habla menos en términos de distancia y más de velocidad; una persona con mucho potencial, con mucho talento, es sobre todo alguien que mejora con gran rapidez, “ágil para aprender”.

Enseguida veremos lo que encierra esta expresión. Previamente resulta ilustrativo preguntarnos (como suele hacerse en las empresas) por las ventajas e inconvenientes de saberse miembro del colectivo de los *High Potentials*, los “tocados” por la fortuna.

¿Es bueno saber que soy una persona con alto potencial? Esa consideración, ¿me hace sujeto de nuevos derechos, o más bien de nuevos deberes? La verdad sea dicha, si todos tenemos por delante un enorme camino de mejora por recorrer, es mejor ser conscientes de ello, viendo esa parte positiva que pone en marcha el proceso y nos hace sentirnos dueños (libres, responsables) de nuestros logros.

Un buen modo de entender lo que significa aprender a gran velocidad consiste en repasar cómo aprenden los niños, ya que es en esa etapa de la vida cuando los seres humanos recorremos más rápidamente ese camino (ver por ejemplo John

Holt, *How Children Fail*, Delta/Seymour Lawrence 1982, pp. 271-274; la primeras ediciones de esta obra, publicada en 1964, vendieron más de un millón de ejemplares).

Los niños (los niños más brillantes) son curiosos, lo tocan todo, experimentan, abren para ver el interior, rompen, ponen a prueba, lo intentan de nuevo, conviven con la incertidumbre y el error, quieren respuestas para todo, siguen adelante aunque la información sea incompleta... Los niños tienen todo aquello que si lo viéramos en un adulto nos llevaría a afirmar que estábamos ¡ante un genio!

Las personas con mayor potencial (ese cuatro o cinco por ciento más valorado en cualquier organización) están también permanentemente abiertas al cambio: son emprendedoras, están abiertas para entender rápidamente las variaciones del entorno y adaptarse a los nuevos escenarios que se dibujan, saben diferenciar claramente las auténticas oportunidades de esos otros nuevos caminos que no llevan a ninguna parte (o a ninguna interesante para su equipo) (Douglas A. Ready, Jay A. Conger y Linda A. Hill, *¿Es usted un empleado de alto potencial?*, Harvard Business Review Junio 2010, pp. 106-114).

En segundo lugar, son personas que consiguen resultados sólidos, fiables. ¿Todos? Resulta muy interesante ver que casi la totalidad de las personas clasificadas como “altos potenciales” (el 93 %) están enfocadas en los resultados, pero sin embargo tan sólo poco más de dos terceras partes de estos últimos (el 71 %) son en realidad altos potenciales (Kennet P. De Meuse, Guangrong Dai, George S. Hallenbeck, King Yii Tang, *Global Talent Management: Using Learning Agility to Identify High Potentials around the World*, A Research Study, Korn/Ferry Institute 2009).

Parece en definitiva que, además de la agilidad mental (comodidad con la complejidad) y la fiabilidad de sus resultados, las personas más valoradas tienen otra cualidad.

Son muchos los empleados fiables, enfocados en los resultados (aquellos que cuando son puestos en un nuevo lugar mejoran lo que conseguía el anterior ocupante), pero sin embargo carecen de algo que les permite aprender sostenidamente de la experiencia: les cuesta conocer bien a las personas.

Diríamos que, destacando por su “saber” (capacidad para aprender) y su “querer” (voluntad, afán de superación), carecen del verdadero “poder” para superar las dificultades.

Las personas más completas y apreciadas son ante todo aquellas que se conocen a sí mismas (sus fortalezas y sus debilidades), y son capaces de detectar en todo momento cuáles son las personas clave en la organización que tienen delante. Ese parece ser el *expertise* más apreciado.

El saber técnico es necesario para hacer cosas mejor que otros; el estratégico, para ver mejor hacia dónde debemos dirigir la mirada; pero sólo quienes además son capaces de motivar de verdad consiguen manejar libertades, y esa es la lección más difícil de aprender.

Saber (aprender a adaptarse), Querer (ambición por mejorar) y Poder (superar las dificultades) constituyen tres rasgos definitorios del alto potencial, de la velocidad con que mejoramos. El poder supone un cierto sobrante de las capacidades, que no se limitan estrictamente a cubrir las necesidades personales. Es algo que no escapa a los demás, porque va acompañado de un peso específico, de una presencia. Quienes tienen más peso en una organización son aquellas personas cuya presencia más se nota.

El ámbito del poder es claramente el de la relación con los demás, de la influencia para conseguir resultados a través de otros. Cabe pensar en el saber como una relación con el entorno, o en el querer como una gestión de uno mismo; pero el poder, la influencia, es de uno en otro, y la ejercitamos de continuo porque ninguna vida es totalmente privada. Por eso resulta tan limitado (o mejor paradójico) el deseo de conciliar la vida personal con el resto de la vida (como si el resto, la vida profesional por ejemplo, no fuera personal).

¿Cómo puede conseguirse en el trabajo (en cualquier trabajo) una motivación intrínseca? Es decir, ¿qué tenemos que buscar para conseguir que los valores personales se pongan en juego en cualquier circunstancia?

Las personas con peso, con presencia, con poder para superar las dificultades, son optimistas. Y eso las hace particularmente atractivas: todos quieren trabajar con ellas, y contarlas entre los miembros de sus equipos. Y es que los valores elevan la moral.

Vocación de mejora

Ya vimos la correlación existente entre la felicidad (inteligencia positiva) y la productividad. Ahora vamos a referirnos a un deseo, una inclinación, natural: todos buscamos ser felices, y todos deseamos mejorar.

Todos (personas, pueblos) queremos progresar. Esta ambición, por ser natural, nada tiene que ver con el egoísmo. Y en la medida en que esta inclinación resulta algo previo, dado, y compartido por todo el género humano, bien puede denominarse una vocación humana.

Para entenderlo mejor conviene detenernos brevemente en el peculiar modo de influencia que tiene el bien que buscamos. Lo buscamos porque de algún modo no lo poseemos, y confiamos que al final podremos alcanzarlo. Pero si podemos buscarlo, si sabemos que lo queremos, es porque en cierto modo su anhelo está dado desde el principio.

Es decir, que el progreso, nuestra mejora, tiene un inicio y un final. Y tiene además una historia, narrativa, de la que nos sentimos y sabemos plenamente responsables.

En estos tres sentidos (fin, origen y recorrido), toda vocación tiene una parte de llamada, otra de verdad personal, y otra de respuesta. Durante el recorrido nuestro modo de ser libres es la responsabilidad.

Respecto al fin, el modo de actuar del bien no es otro que la atracción, por lo que buscar equivale a dejarse llamar, dejarse buscar, descubrir qué vale la pena que atraiga nuestra mirada.

Por último, la propia verdad puesta en el interior, desde el origen, es también eficaz, y causa, como modelo y como impulso.

Una antropología basada en la búsqueda de la verdad y el bien es una antropología del desarrollo, del perfeccionamiento, ya que nadie anhela poseer ni perseguir lo que no le beneficia. Pero la búsqueda nace de la constatación de que algo nos trasciende y nos atrae; en cierto sentido, el fin nos llama, y por eso el desarrollo es una vocación.

Muchas veces hemos constatado el carácter vocacional de la educación. Y nos hemos admirado ante las responsabilidades que entraña la formación de quienes están afianzando sus intereses y capacidades. Pues bien, por mucho que deseemos lo mejor para nuestros alumnos lo más importante es conseguir que ellos lo deseen. El objetivo de quien forma buscando la verdad y el bien no puede ser otro que conseguir que los demás decidan libre y responsablemente buscar también la verdad y el bien.

La vocación es una llamada que requiere una respuesta libre. El desarrollo humano supone la libertad de cada persona y de cada pueblo: nadie puede garantizarlo desde fuera y por encima de la responsabilidad humana. Siempre habrá obstáculos, internos y externos, que frenen el desarrollo, pero cada uno seremos siempre los artífices responsables de nuestros éxitos o de nuestros fracasos.

También dependen de la responsabilidad humana esas situaciones que llamamos de subdesarrollo, y que no pueden ser fruto de la casualidad ni de una necesidad histórica. Los necesitados interpelan, y eso también es vocación, llamada de hombres libres a hombres libres para resolver una necesidad común.

Además de la libertad, el desarrollo exige respeto a la verdad. La vocación de mejora nos impulsa a conocer, a hacer, a tener más, de modo que transitemos de lo que somos a lo que estamos llamados a ser. Ahora bien, ¿cómo sabemos que al final hemos logrado ser más?

Esto nos lleva a que todo progreso debe ser integral: debe involucrar a todos los hombres, y a todo el hombre. Si partimos del valor incondicional de la persona humana, la vocación al desarrollo ayuda a buscar la promoción de todos los hombres y de todo el hombre. La verdad del desarrollo consiste en su totalidad: si no es de todo el hombre y de todos los hombres, no es verdadero desarrollo. La formación integral reclama, en definitiva, considerar todas las dimensiones que se ponen en juego en una búsqueda libre y responsable de la verdad y el bien.

La mejora como vocación comporta también poner la mirada en el fin, en el bien. Lo cual en modo alguno nos separa de nuestra verdad. Porque la verdad es también perfección, y en este sentido es fin y no origen, un bien integrante de la felicidad.

El nuestro es un recorrido hacia la evidencia, con lo que comporta de historicidad, posibilidad de retroceso y de pérdida, o necesidad de guía. Distinguir lo que es de lo que aparece requiere oficio, y por tanto se trata de una empresa no sólo de primera persona, sino de tercera persona (los maestros, hoy diríamos mentores o *coaches*, que nos acompañan y ayudan). La vocación de mejora se desarrolla en el tiempo, formando hábitos, y la misma búsqueda de la verdad ya es una búsqueda del bien cuando el deseo de saber se identifica con el amor a la verdad.

Pero la búsqueda del bien necesariamente se encuentra con los demás. La raíz de la convicción de que yo tengo un puesto en la historia, y que el mal no puede tener la última palabra en mi vida, se encuentra con la realidad de que el mal no puede tener la última palabra en la historia, y que la vida de los demás es tan vocación como la mía.

En los otros se encuentran todos los dones que necesito para que mi vida sea plena. Ciertamente, nuestra civilización ha favorecido exponencialmente las relaciones, pero sin embargo no está tan claro que esté propiciando verdaderos encuentros.

Conocer la realidad

Todos los hombres tienen naturalmente el deseo de saber. Con esta famosa expresión se inicia el libro primero de la *Metafísica* de Aristóteles, quien pone como prueba el placer que nos causan en sí mismas las cosas que vemos, antes de considerar su utilidad.

Deseamos conocer la realidad, y ese es el asunto de la verdad. Porque conocer, saber, supone una unión, una coincidencia, entre quien conoce y lo conocido. A ese aspecto de la verdad solemos denominarlo adecuación. Además, quien conoce algo inmediatamente conoce que conoce; y ya vimos que a este segundo aspecto de la verdad lo llamamos reflexión.

Está claro que, al conocer, el entendimiento pone algo: en concreto, hace atribuir un predicado a un sujeto. Y por eso, la verdad está propiamente en el juicio. La composición de sujeto y predicado es lo que debe adecuarse a la realidad, y es una adecuación conocida. Como añade Aristóteles, sólo en broma puede decirse que “Sócrates es griego, pero yo no lo sé”; si lo afirmo es que lo sé: sé que lo sé.

Conocer es una actividad intencional. Si pensamos en la diferencia que existe entre ver y mirar, nos daremos cuenta de que en el segundo caso existe una intención. Algo similar a lo que ocurre entre oír y escuchar.

Pensemos por ejemplo, en la diferente escucha activa que desarrolla una persona “empática” y otra “antipática”; o entre una persona “simpática” y otra “apática”. En dos de los casos (empática y simpática) mi valoración global es positiva: me caen bien; frente a ellas, la persona apática y la antipática me caen mal. Sin embargo, respecto a si considero que me conocen adecuadamente, la respuesta es positiva tanto en la empática como en la antipática, mientras tengo la impresión de que la simpática y la apática no me conocen bien.

Conocer, juzgar, siempre son una actividad. De modo similar a como miramos y escuchamos lo que nos interesa, nuestra mirada, nuestro modo de acercarnos a la realidad, en cierto modo la modifica, nos la filtra.

Cuando una familia tiene hijos pequeños, la ciudad está llena de parques infantiles; cuando alguien está buscando una casa para comprar, las fachadas se inundan de carteles. Sin embargo, pasadas esas situaciones personales son otras las realidades que atraen la mirada. En esta intencionalidad, los sentidos y la inteligencia se asemejan.

Lo que despierta nuestro interés, lo que más queremos, es lo que mejor conocemos. Conocer, en ese sentido, no es otra cosa que mirar con amor, y por eso para saber si estamos en condiciones de conocer de verdad cualquier realidad (lo que en sí misma es, y no sólo cómo puede sernos útil) lo que tenemos que preguntarnos es con qué amor la miramos.

También se parecen los sentidos y la inteligencia en el modo de perfeccionar el acto a la actividad. Cuando hacemos un dibujo, mientras estamos dibujando no tenemos el dibujo; y cuando tenemos el dibujo es porque hemos dejado de dibujar. Sin embargo, cuando vemos, al ver tenemos lo que vemos, y seguimos viendo. Cuando conocemos también seguimos conociendo.

Sin embargo, el entendimiento, a diferencia con los sentidos, se conoce a sí mismo a la vez que va conociendo. En el campo de visión no está el ojo que mira; pero en el conocer sí está el que conoce.

Las verdades que conocemos pueden ser de muy diversos tipos. Algunas, basadas en la experiencia: por ejemplo, que tengo dos brazos; que apenas me queda pelo, o que no soy capaz de correr cien metros en menos de nueve segundos. Otras verdades son lógicas, necesarias: que he tenido unos padres, que no he elegido el tiempo y lugar de mi existencia, que por ser persona tengo una dignidad de la que dimanen determinados derechos y deberes. Y existe también una enorme cantidad de verdades contingentes, acerca del futuro, acerca de mi vida.

Si alguien nos ofreciera la posibilidad de conocer algo acerca de nuestro futuro probablemente los ámbitos de curiosidad serían las cosas que haremos y las personas con las que compartiremos nuestra vida.

Quizás por eso, curiosamente, uno de los modelos más conocidos para explicar el aprendizaje de los adultos (el modelo de David A. Kolb) contempla esos dos ejes (hacer-pensar, solos-con otros) para definir sus cuatro grandes tipologías.

Pero todavía más interesante resulta la investigación de Elisabeth Kübler-Ross, que ha sido una de las mayores expertas mundiales en tanatología (ciencia de la muerte). Suiza de nacimiento, trabajó la mayor parte de su vida en Estados Unidos; y recibió a lo largo de su vida más de veinte doctorados honoríficos. En su dilatada experiencia afirmaba que al final de la vida lo que suele inquietar más a una persona son dos cosas: lo que podría haber hecho y no ha hecho, y los detalles de falta de afecto no corregidos con la gente que en el fondo más quería.

Y es “verdades” no son sólo las teóricas o pensadas. Algunos de los hábitos que disponen a la inteligencia para efectuar las operaciones donde se conoce la verdad son teóricos, especulativos. Los hábitos especulativos principalmente son tres: analizar (preguntar los por qué, hasta llegar a los primeros principios); buscar el sentido (la síntesis, la visión de conjunto); y razonar (discurrir, inductiva o deductivamente). Pero también es un hábito de la inteligencia la prudencia (corrección en las verdades prácticas) y el arte (corrección en las verdades técnicas).