

Alfonso López Quintás

LIDERAZGO CREATIVO

Hacia el logro de la excelencia personal

Ediciones Nobel
Oviedo 2004

"No es maestro quien ilumina con su luz el alma del alumno. A la manera que alguien da luz a una casa abriendo sus ventanas, así el maestro, abriendo paso a la luz de la verdad, hace que sea la verdad misma la que ilumine el alma del alumno."
(San Agustín, *Comentarios a los Salmos 118*, 18)

"Necesitamos líderes, jóvenes y maduros, que nos sugieran nuevos caminos. Líder es el hombre capaz de convertir un problema en una oportunidad de acción que aún está por estrenar. Líder es quien consigue sintetizar las informaciones y aunar las voluntades para proponer un proyecto común. Líder es quien logra recabar confianza y despertar entusiasmo. El que hace de la Historia un empeño ilusionado de solidaridad.

No estoy hablando de líderes económicos, ni de líderes sociales, ni de líderes políticos, porque creo que en un mundo como el que tenemos por delante, con sus planteamientos multidisciplinares y sus horizontes móviles, no se puede hablar más que de líderes culturales. La cultura es multidisciplinar, y todo lo engloba."

(José Ángel Sánchez de Asaín: *Los retos del cambio. Sus fronteras*, Universidad del País Vasco (Bilbao 1991, p. 15).

ÍNDICE

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1

LA FUNCIÓN DE LÍDER ES MUY NOBLE POR SER INELUDIBLE

- Modos diversos de liderazgo.
- La formación de líderes.
- Obligación de ser líderes.
- El líder es un portavoz de los valores.

Capítulo 2

NECESIDAD DE LÍDERES ESPIRITUALES

- La preocupante situación actual.
- Actitudes contrarias al desarrollo de nuestra personalidad.
- La renovación moral y cultural necesita líderes de la unidad.
- El líder necesita hoy día una formación integral.

Capítulo 3

NECESIDAD DE PENSAR CON RIGOR Y VIVIR CREATIVAMENTE

- Pensamiento riguroso y uso preciso del lenguaje.
- El arte de vivir creativamente.

Capítulo 4

DESCUBRIMIENTO DEL PROCESO DE DESARROLLO HUMANO

1. Descubrimiento de los "ámbitos".
2. Descubrimiento de las actitudes adecuadas a los objetos y a los ámbitos.
3. El descubrimiento de las experiencias reversibles.
4. El descubrimiento del encuentro.
5. Exigencias del encuentro y descubrimiento de las virtudes y los valores.
6. Los frutos del encuentro y el descubrimiento del ideal de la vida.

Capítulo 5

CONSECUENCIAS DEL DESCUBRIMIENTO DEL IDEAL DE LA UNIDAD

1. El descubrimiento de la libertad creativa.
2. El descubrimiento de lo que implica la creatividad humana.
3. El descubrimiento del valor y el sentido de la vida.
4. El descubrimiento del carácter creativo del juego.
5. El descubrimiento del estilo relacional de pensar.
6. El descubrimiento de la importancia de insertarse activamente en el *ordo amoris*.
7. El descubrimiento de la sabiduría.
8. El logro de la madurez personal.

Capítulo 6

SABERES QUE SE DESPRENDEN DE LOS DOCE DESCUBRIMIENTOS REALIZADOS

- La clarificación de los procesos de vértigo y de éxtasis.
- Afinidad estructural de las grandes experiencias humanas.

Distintas formas de unir el hombre al entorno.
La necesidad de aceptarnos a nosotros mismos.

Capítulo 7

EL LIDERAZGO ESCOLAR. VALOR FORMATIVO DE LAS DIVERSAS ÁREAS

I. Importancia pedagógica de los conceptos de relación, orden y estructura.

II. Fecundidad del pensamiento relacional.

III. Un cambio decisivo en la enseñanza.

Capítulo 8

EL LÍDER DE LA UNIDAD Y SU TAREA ESPECÍFICA

1. Posibilidades de ejercer el liderazgo.

2. El líder procede por vía de elevación y suscita una revolución constructiva.

3. El líder suscita un cambio de mentalidad y adopta un nuevo sistema de valoraciones.

4. El líder debe fomentar un clima de buen humor.

5. El líder ha de irradiar alegría.

6. El líder ha de ejercer la función de motivador.

7. La gran labor del líder es preparar nuevos líderes.

8. El líder está llamado a fomentar la creatividad de sus seguidores.

9. El líder debe promover la realización de los valores.

Hacia una pedagogía de los valores.

Nuestra forma de elegir depende de nuestra actitud básica.

Importancia de los niveles de realidad para la pedagogía axiológica.

10. La meta del líder es promover la excelencia -o alta calidad- de la vida.

11. Un buen líder promueve la verdadera cultura.

Capítulo 9

LAS CUALIDADES DEL LÍDER AUTÉNTICO

I. Líderes verdaderos y líderes falsos.

II. Cualidades intelectuales del líder auténtico.

III. Cualidades de carácter y actitudes.

Visión sinóptica.

Capítulo 10

HABILIDADES DEL LÍDER.

Tres tipos de líderes.

Necesidad de formar escuela.

El arte de expresarse de modo persuasivo.

La meta del líder es dar pleno sentido a la vida humana.

La fuerza persuasiva de la verdad.

Capítulo 11

TODOS PODEMOS Y DEBEMOS SER LÍDERES DE LA UNIDAD

Formas diversas de actuar como líder.

Dos clases de líderes.

Debemos animarnos a ser líderes.

El liderazgo propio de la familia.

El liderazgo de la escuela.

La escuela debe desarrollar la personalidad del alumno.

La escuela ha de colaborar al cambio de mentalidad.

La escuela ha de orientar a los alumnos hacia el verdadero ideal.

Capítulo 12

LA FORMACIÓN DE LÍDERES ES INELUDIBLE

Se ha descuidado en exceso la formación de líderes.

Cómo formar los líderes de la unidad.

El líder necesita una sólida formación filosófica.

PRÓLOGO

Este libro surgió de una ocasión precisa: la invitación del Consejo Superior de Educación Católica (CONSUDEC) de Argentina a impartir, en febrero del 2000, cuatro conferencias a 3.500 directores de centros escolares. Pero el deseo de escribirlo procede del mes de julio de 1987, en que decidí aplicar a cuestiones educativas cuanto había investigado sobre metodología filosófica.

Al terminar la licenciatura en Filosofía en la Universidad Complutense de Madrid, me trasladé a Alemania con el fin de preparar una tesis doctoral sobre cuestiones relativas al desarrollo personal del ser humano. Recogí materiales, configuré un plan y, al ponerme a redactar, vi con sobresalto que no podía escribir con un mínimo de rigor, pues cada palabra decisiva de mi estudio se difractaba en diversos sentidos. Me vi obligado a clarificar en notas el sentido que daba a cada término en cada contexto. Las notas se incrementaron de tal modo que se alzaron con el protagonismo de la tesis. Esta acabó siendo denominada *Metodología de lo suprasensible*.

La investigación iniciada fue proseguida en diversas obras *El triángulo hermenéutico*, *Cinco grandes tareas de la filosofía actual*, *Hacia un estilo integral de pensar*, *Filosofía española contemporánea*, *Estética de la creatividad...*

En 1986 recibí el encargo de disertar en un congreso sobre "El mundo de valores del universitario español". Esta conferencia dio lugar al libro *La juventud actual entre el vértigo y el éxtasis*¹. Dicha obra marcó el punto de inflexión entre mi primera época y la segunda, pues suscitó multitud de invitaciones a participar en actividades formativas con los jóvenes. Entre ellas figuró una gira de cursillos por ocho ciudades argentinas. Al final, el organizador de estas jornadas, Eugenio Gómez de Mier, actual director de la Universidad a distancia Hernandarias (Buenos Aires), me instó a condensar y sistematizar la doctrina impartida en tales cursos, de forma que pudiera ser transmitida fielmente en los centros educativos sin necesidad de mi presencia física. Esta invitación fue el último aldabonazo que me llevó a crear la *Escuela de Pensamiento y Creatividad* -denominada en principio "Proyecto Líderes"-.

A partir de entonces, el trato asiduo con los jóvenes de distintos países me llevó a la convicción creciente de que la sociedad actual encierra espléndidas posibilidades y abismales riesgos. Resulta ineludible aprender el arte de superar tales riesgos al tiempo que se asumen aquellas posibilidades. Para ello se necesitan métodos de enseñanza adecuados a la idiosincrasia de los niños y jóvenes actuales. Lograr tal adecuación es tarea ardua y exige una dosis notable de creatividad. Esta creatividad ha de ser

¹ Publicaciones Claretianas, Madrid 1993, 3ªed. y en Biblioteca Digital, Universidad Francisco de Vitoria, Madrid 2019.

cultivada esforzadamente por todo *líder*, entendido del modo profundo y amplio que expondremos en esta obra.

En épocas de cambios bruscos y sorprendidos resulta ineludible configurar y probar nuevos métodos. La indispensable prudencia no debe llevarnos a ser timoratos y pusilánimes, y contentarnos con ser buenos gestores de instituciones y actividades formativas. Administrar es una función importantísima, pero insuficiente. En ciertas ocasiones se impone innovar. Debemos meditar pausadamente y a fondo lo que conviene hacer, pero luego hemos de ser decididos en la realización de los proyectos. Tal decisión debe estar motivada por el afán de buscar siempre la excelencia en la calidad y nunca la mera curiosidad de lo novedoso.

Al ver la urgencia de contar con líderes bien preparados, dispuestos vocacionalmente a realizar su función de guías en bien de todos, vuelve hoy por fortuna el término *líder* a gozar de buena acogida en la opinión pública. La razón profunda que justifica esta actitud radica en el modo de ser de lo que entiendo por líder y en las tareas que le competen. Al analizar ambos temas, queda patente que ser líder es un derecho y un deber de todos - incluso de los que no se sientan muy dotados para ello- y encierra tal importancia en la actualidad que suscita el entusiasmo de toda persona sensible a los valores.

Madrid 24 septiembre 2001

INTRODUCCIÓN

El gran humanista y científico Albert Einstein nos legó esta grave admonición: "La fuerza desencadenada del átomo lo ha transformado todo, excepto nuestra forma de pensar. Por eso nos encaminamos hacia una catástrofe sin igual". ¿Cuál es la *forma de pensar* que hubiéramos debido sustituir por otra más adecuada a fin de evitar tamaño desastre? Nos lo vienen diciendo eminentes pensadores desde la primera guerra mundial (1914-1918): debemos cambiar el "ideal egoísta de la lucha y el dominio" por el "ideal generoso de la unidad y la colaboración respetuosa".

Este giro no se realizó a su debido tiempo y sobrevino la segunda guerra mundial (1939-1945). Tampoco se reaccionó positivamente al clamor que se alzó en la posguerra solicitando un cambio de actitud ante la vida, y hoy nos encontramos en una situación preocupante de crisis. En las dos hecatombes mundiales, la sociedad occidental perdió el ideal que impulsó a la Edad Moderna y la llevó a grandes éxitos parciales, y todavía no parece haber encontrado un nuevo ideal hacia el que orientar las colosales energías que laten en su vida cultural. El desequilibrio entre la potencia creadora que posee y el desconcierto que muestra en cuestiones éticas nos sume en la perplejidad, como bien han destacado los más lúcidos pensadores en las últimas décadas.

En esta situación de encrucijada, la humanidad reclama dramáticamente la existencia de auténticos líderes que sepan facilitar *claves de orientación* que clarifiquen el sentido de la vida e inspiren *pautas de conducta* certeras que marquen el camino a seguir. Tanto más es de lamentar que tales líderes escaseen en todos los estamentos sociales, desde los puestos docentes hasta los cargos directivos de las naciones, pasando por quienes modelan la opinión pública desde el espectacular foro de los medios de comunicación social.

- Con frecuencia se pregunta a quienes cursaron estudios de ética en la enseñanza secundaria y universitaria qué función ejerce, por ejemplo, la mentira en el proceso de desarrollo humano, y se quedan perplejas. No saben cómo nos desarrollamos los seres humanos, cuáles son las exigencias de tal desarrollo, qué hemos de evitar para no destruirnos. No están preparados para ser líderes.
- El agudo pensador Miguel de Unamuno confiesa en su *Diario íntimo* que es un enfermo de egoísmo, y añade: "Ya no volveré a gozar de alegría, lo preveo. Me queda la tristeza por lote mientras viva"². ¿Cómo se explica que buscar el propio provecho de forma egoísta acabe dañándonos a nosotros mismos? ¿Nos sume el egoísmo en la tristeza por una especie de ley natural? Si un joven contesta con precisión a estas preguntas, demuestra saber qué actitudes nos ayudan a crecer como personas y qué otras bloquean nuestro crecimiento. Ese joven está *formado*; sabe cómo orientar su vida para

² o. c., Alianza Editorial, Madrid 1970, p. 123.

llegar a plenitud. Lo ignora, en cambio, el que desconoce la relación que existe entre nuestras actitudes y nuestros sentimientos: por ejemplo, entre el egoísmo y la tristeza, la generosidad y la alegría... Esta laguna le impedirá prever qué va a ser de él cuando se comporte de tal o cual manera. No le será fácil orientarse debidamente en la vida y orientar a otros.

- A menudo, observamos que conocidos periodistas se manifiestan contra la droga y organizan espectáculos para apoyar económicamente la reinserción de los drogadictos. Esta excelente labor la destruyen ellos mismos *de raíz* cuando, a través de sus medios de comunicación, difunden una *mentalidad hedonista*, que inspira la tendencia a las diferentes adicciones patológicas, que son formas de *fascinación* o *vértigo*. Estos profesionales de la comunicación tienen sin duda buena voluntad pero no son líderes.
- En la misma línea de desconcierto, hay quienes delatan el incremento actual de la *violencia*, pero practican el *reduccionismo*: reducen el *amor personal* a mera *pasión*, el *deporte* a pura *competición*, la *libertad creativa* a *libertad de maniobra*, libertad desgajada de los grandes valores, expresados a través de ciertas normas morales. Hoy sabemos por la investigación ética que tal forma de reduccionismo es la fuente de las distintas formas de violencia. Quienes lo ignoren no pueden ejercer la función de líderes.

En los últimos tiempos, diversos gobiernos nacionales parecen haberse percatado de que estamos asomándonos a una peligrosa sima e intentan poner límite al proceso actual de deterioro en las costumbres. Como toda corrupción en el ser humano empieza por la corrupción de la mente -tergiversación de conceptos, manipulación de planteamientos, falsificación del lenguaje...-, tales dirigentes promulgaron leyes de educación encaminadas a conseguir que los niños y jóvenes aprendan a pensar bien, a razonar con rigor, decidir con acierto, vivir de forma virtuosa. Podríamos pensar que nos hallamos en el recto camino hacia una renovación fecunda. Lamentablemente, no es seguro que sea así, pues, a la hora de precisar la forma concreta de lograr tan loable propósito, exigen que los profesores se conviertan en "tutores" o "educadores" y "enseñen a los alumnos valores y creatividad". Esta exigencia fue aceptada comúnmente como válida, pero, si ahondamos un tanto en la vida humana, advertimos que ni los valores ni la creatividad son susceptibles de ser "enseñados"; debe "descubrirlos" cada uno por sí mismo. La tarea del educador consiste en *acercar a los alumnos al área de irradiación de los valores*, para que se dejen atraer por ellos y los asuman activamente en su vida. Se trata de una enseñanza *socrática*, consistente en realizar doce descubrimientos, centrados en torno a la experiencia básica del encuentro.

Qué es el encuentro, cuáles son sus exigencias y sus frutos, y cómo, al experimentar éstos, se descubre el ideal y con él se gana una visión espléndida de lo que somos y lo que estamos llamados a ser es un tema apasionante de investigación sobre el que todo educador debe reflexionar

incesantemente. En esta tarea de reflexión ineludible pensaba el filósofo y dramaturgo francés Gabriel Marcel al hacer la observación siguiente:

Probablemente, de lo que el mundo actual tiene mayor necesidad es de educadores. Desde mi punto de vista, ese problema de los educadores es el más importante, y aquí es donde la reflexión filosófica debe ser puesta a disposición. Se trata de saber dónde encontrarán esos mismos educadores los alimentos sin los cuales todo entusiasmo resultaría completamente vano³.

Determinar el tipo de alimento espiritual que nutre la actividad de los verdaderos educadores es la tarea básica de las páginas que siguen. Su fuente de inspiración fue la idea de que el ser humano es *abierto, dialógico*, y se desarrolla en una medida proporcional a la riqueza de las realidades a las que se vincula de forma activa y creadora.

Educar a un niño o un joven implica instarles con la palabra y el ejemplo a crear dicha vinculación, que implica no sólo la actividad de la inteligencia sino el compromiso de toda la persona. Lo cual nos confirma en la idea -a menudo entrevista pero pocas veces razonada convenientemente- de que ser "maestro" -con todo el alcance y la fuerza de este vocablo- no es sólo un *oficio* sino una *vocación*, una actividad a la que estamos todos *llamados* y que encierra una importancia mayor de lo que tal vez podamos imaginar.

De ahí la necesidad de dedicar tiempo y esfuerzo a preparar líderes *de forma sistemática*, sin esperar a que surjan espontáneamente, como flores silvestres.

³ Cf. *Dos discursos y un prólogo autobiográfico*, Herder, Barcelona 1967, págs. 71-72.

Capítulo 1

LA FUNCIÓN DE LÍDER ES MUY NOBLE POR SER INELUDIBLE

Se cuenta del gran teólogo y hermeneuta alemán Friedrich Schleiermacher que, en un momento de su carrera eclesiástica, creyó haber perdido la fe. No tenía sentido continuar su preparación al sacerdocio. Pero él prosiguió sus estudios por la atracción que ejercía sobre su ánimo el término "pastor", con el que se denomina a los sacerdotes en la Iglesia evangélica. En este libro se explican con cierta amplitud las razones básicas de tal atractivo.

MODOS DIVERSOS DE LIDERAZGO

En la vida podemos desempeñar el papel de líderes de formas distintas y con intensidades diversas. Recordemos algunos tipos de líder, a fin de ir perfilando este concepto.

1. El líder, en sentido general. Puede considerarse como líder toda persona que desea ser fiel a su condición comunitaria y acepta el deber consiguiente de contribuir a fundar el *Humanismo de la unidad, la solidaridad y el servicio*. En este sentido, todos debemos ser líderes en cada momento de la vida. Una persona desempeña el papel de maestro, guía o líder cuando, con su palabra y su ejemplo, ayuda a otra a tomar una dirección acertada en la solución de un problema, en la interpretación de un acontecimiento, en la orientación de la conducta... Si estás bien formado, puedes, con una observación sencilla, dar una *clave de orientación* que sirva a otros de fuente de luz para encauzar su vida.

- Estás viendo la televisión en familia y haces, de pasada, un comentario acertado sobre un pasaje de una película o sobre una cuestión tratada en un debate. Has ejercido una función de líder respecto a los demás.
- Vas en un vehículo y dices una idea lúcida en la conversación que has iniciado con un compañero de viaje. Has actuado como líder en bien del prójimo.
- Si eres profesor y te esfuerzas en adquirir *claves de interpretación* de las grandes cuestiones de la vida humana, tendrás múltiples ocasiones de orientar a niños y jóvenes y abrirles horizontes de creatividad. Puedes carecer de todo poder directivo en tu centro escolar, no dar nunca una conferencia ni participar en un debate radiofónico o televisivo. No importa. Estás ejerciendo un espléndido

papel de líder. Una indicación certera puede clarificar mil ideas confusas y marcar a una persona la dirección acertada en su vida.

- Como padres de familia, os veis a menudo en la obligación de indicar a vuestros hijos que no han obrado bien y deben actuar de otra forma. Si, al hacerlo, conseguís que descubran *por sí mismos* que no sois vosotros quienes les amonestáis sino su misma realidad personal, os habréis convertido para ellos en auténticos guías o líderes.
- Te das cuenta de que vives sin rumbo y decides elaborar un proyecto de vida conforme a un ideal valioso y realizarlo esforzadamente día a día. Has actuado como líder o guía de ti mismo.

2. El líder, en función de dirigente. Un profesor, un sacerdote, un empresario, un político, un periodista, un escritor... son *auténticos líderes* si movilizan las amplias posibilidades de que disponen para orientar debidamente la opinión pública y configurar rectamente la sociedad. Estos líderes han de salir de las filas de quienes tienen conciencia de que, por ser miembros de una comunidad, deben ejercer el noble papel de guías.

3. El líder, como roturador de nuevos caminos. En momentos cruciales, en los que la sociedad pierde el norte y se halla bloqueada por la confusión intelectual y el desánimo, se requieren personas animosas que realicen un esfuerzo especial, den un paso adelante, aceleren su proceso de formación y señalen a los demás la ruta adecuada para salir de la crisis. Tal forma de liderazgo exige la capacidad de arriesgarse a tomar iniciativas y decidirse -cuando sea ineludible- a realizar innovaciones en diferentes aspectos de la vida: estructuras, modos de conducta, estilos de pensar... Estos líderes ejercen una función decisiva en la sociedad si cuentan con la debida madurez en el aspecto intelectual y espiritual y proceden con desprendimiento.

- No raras veces, líderes bien dotados se convierten en una maldición para su entorno -personas, instituciones, pueblos...- debido al egoísmo y la altanería. En casos, los líderes no sólo guían sino que ordenan y mandan. El poder de mandar implica cierta soberanía, superioridad, señorío. Debido a su posición privilegiada, tales líderes son considerados a menudo por las gentes como seres superiores, capaces de decidir el destino ajeno. Esta exaltación orla la figura de los líderes de un gran prestigio social y puede llevarles a embriagarse de poder y tomarlo como la meta de su vida, olvidando que todo su poderío sólo tiene sentido cuando es puesto al servicio del pueblo.
- Por el contrario, existen líderes que convierten el liderazgo en una fuente de riqueza para los demás. A este grupo de líderes consagraré la atención, pues la sociedad actual necesita, más que nunca, personas que *funden vida de comunidad* -creando generosamente vínculos, lazos de comprensión, solidaridad y entrega- y lo hagan con pleno convencimiento del valor de esa tarea y sepan dar razón de sus motivaciones.

LA FORMACIÓN DE LÍDERES

Este tipo de liderazgo sólo se logra con una debida preparación. Incluso quienes "tienen madera de líder" han de adquirir una formación cuidadosa si quieren desempeñar bien su cometido. La sociedad no debe limitarse a esperar que surjan los líderes espontáneamente. Ha de cultivarlos con esmero y destreza, a fin de que cumplan sus tareas propias de forma satisfactoria.

El líder auténtico no se "fabrica", porque no es un mero *producto* de la acción de un promotor sobre él. Es el *fruto* de un proceso formativo, en el cual una persona se hace cargo de su responsabilidad como miembro de un conjunto social. Utilizar la expresión "fabricar líderes" delata que se entiende la función de líder como una mera *operación de imagen*.

Para ejercer la función de *líder de la unidad y el servicio* se requiere una formación intelectual y espiritual bastante depurada. Ante una situación difícil, todo educador ha de *saber a qué atenerse* -lo cual implica haber aprendido a *prever-*, y debe poseer el arte de expresarse con serenidad, sencillez y afabilidad, sin prepotencia ni espíritu coactivo, más como un servidor de la verdad que como dueño de la misma. Tal actitud de servicio supone cierta madurez espiritual, y ésta la adquirimos cuando logramos conocer a fondo el alto valor que presenta nuestra vida cotidiana cuando vivimos de forma creativa. Auténtico líder es la persona que se esfuerza en pensar con rigor, sin frivolidad, y vivir creativamente, con *libertad interior* suficiente para no recluirse egoístamente en sí mismo y abrirse a todo lo que se presenta como algo valioso que pide ser realizado en la vida.

Descuidar la formación de líderes por temor a que se entienda el liderazgo al modo usual en el *Humanismo del dominio* significa olvidar que todo lo humano implica un riesgo directamente proporcional a su valor. El que toma como objetivo de su vida dominar, poseer y disfrutar entiende el poder y el dominio que otorga el liderazgo como un medio para guiar a las gentes en beneficio propio. El que orienta su vida hacia el *ideal de la unidad* guía a los demás para llevarlos a la cota más alta de cualificación personal y, por tanto, de libertad creativa.

OBLIGACIÓN DE SER LÍDERES

Puede haber personas que no se sientan capaces de dar cursos y conferencias por falta de tiempo, de formación, de facilidad de palabra..., o sencillamente de ocasión para hacerlo. Si asumen personalmente cuanto se dice y sugiere en este libro, podrán en cualquier momento de su vida hacer una observación certera respecto a una cuestión relevante, y esto los convierte en líderes. Suele decirse que "el poeta nace y el orador se hace". Para ser buen orador se requieren también ciertas dotes naturales, pero éstas pueden perfeccionarse mediante un aprendizaje adecuado.

Si el líder está dotado de "carisma" -poder extraordinario de persuasión y atracción-, dispone de una facilidad especial para transmitir

doctrinas y entusiasmar con ellas a las gentes. Pero no debemos reducir el líder a una persona carismática que arrastra multitudes. La labor del líder puede ser muy sencilla, nada deslumbrante, y presentar, sin embargo, una gran eficiencia. Es conveniente "desmitificar" la idea de líder, es decir, entenderla de modo sobrio y sereno, atendiendo más a la eficacia y trascendencia de la acción realizada que a la espectacularidad del modo de actuar. El poder de convicción del buen líder radica, sobre todo, en la decisión y energía que muestra al saberse en el camino recto, el que conduce al ideal auténtico de la vida humana. Su fuerza de persuasión procede de este ideal más que de sus condiciones personales.

EL LÍDER ES UN PORTAVOZ DE LOS VALORES

Desde antiguo se afirma que *el bien se difunde por sí mismo*. El que se ve enriquecido con un bien desea comunicarlo por la tendencia de éste a expandirse, como sucede con la luz. He aquí la tarea del líder: *ser instructor, transmitir a otros generosamente el resultado del propio esfuerzo*, como hizo Juan Salvador Gaviota, que retornó a su hogar para enseñar el arte de volar a perfección, incluso a quienes lo habían desterrado⁴.

Esta voluntad de compartir con otros el bien que uno alberga *funda auténtica vida comunitaria*. Ésta se crea cuando se ponen en común los bienes materiales y, sobre todo, los espirituales. Es impresionante observar la vinculación que se establece entre quienes cantan a coro. Cada uno se siente autónomo, sigue una línea melódica independiente, pero, al hacerlo, crea un conjunto armónico en el que todos se sostienen mutuamente y tejen una red de formas sonoras de una riqueza que supera con mucho la de cada voz aislada. Desde su posición de independencia, cada cantor se apoya en los demás y los apoya, se deja enriquecer y los enriquece, contribuye a crear un ámbito de sonoridad y, a la vez, se siente nutrido por él.

Trabajar en grupo con este espíritu de independencia y solidaridad es la vía regia para configurar el nuevo *Humanismo de la unidad, la creatividad y el servicio* que eminentes pensadores han venido promoviendo desde la década de los años veinte, con vistas a crear una figura de *hombre nuevo*, y configurar, así, una *nueva época, un modo nuevo y más perfecto de pensar, sentir y querer*.

*Estamos al comienzo de una nueva época de la historia humana -escribe Karl Friederichs- y, por tanto, de una nueva imagen del mundo. Esto significa, como siempre, una enorme ampliación del horizonte espiritual, pero, además, el acceso a 'nuevas' dimensiones, a lo **suprasensorial**, es decir, significa el comienzo de un saber claro de algo que siempre se presintió; o,*

⁴ Cf. Richard Bach: *Juan Salvador Gaviota*, Pomaire, Barcelona 1972. Versión original: *Jonathan Livingston Seagull. A story*, Pan Books, Londres 1973. Un amplio análisis de esta obra puede verse en mi libro *Literatura y formación humana*, San Pablo, Madrid 1997, 2ª ed. págs. 177-187 y en Biblioteca Digital, UFV, Madrid 2019.

*dicho más exactamente: lo que los más versados de todos los tiempos han sabido siempre empieza a ser accesible a todos*⁵.

La tarea específica del auténtico líder es ser como una "abeja de lo invisible" -en expresión de Rainer M^a Rilke-, un ser capaz de captar lo esencial de cada movimiento cultural, de cada manifestación noble del espíritu humano, y transmitirlo a las gentes de forma sugestiva y persuasiva, de modo que *se comunique lo mejor al mayor número*.

⁵ Cf. *Selbstgestaltung des Lebendigen*, citado por G. R. Mayer, en *Die Welt in neuer Sicht*, Barth, Munich 1957, p. 57

Capítulo 2

NECESIDAD DE LÍDERES ESPIRITUALES

La crisis de la sociedad actual es sorprendentemente afín a la de los años veinte. La razón es clara: se perdió el ideal propio de la Edad Moderna -*saber para poder, poder para dominar, dominar para garantizar el propio bienestar*- y todavía no se ha configurado un ideal nuevo, más ajustado a las exigencias del ser humano. ¿Sabe el lector a qué se asemeja una sociedad cuando carece del auténtico ideal? Se asemeja a un velero sin timón en medio de una galerna.

LA PREOCUPANTE SITUACIÓN ACTUAL

Entre los padres, los educadores, los dirigentes políticos y culturales crece de día en día la preocupación por el futuro de la sociedad.

1. Hay signos claros de decadencia moral. Ansia desmesurada de bienes; tendencia a cultivar diversas formas de violencia; deseo patológico de notoriedad; propensión a desgajar el ejercicio del sexo y la creación de formas personales de unión amorosa; inestabilidad alarmante de la vida familiar, con las consiguientes repercusiones en la vida de los niños y los adolescentes.

2. Apenas se consagra tiempo a investigar las causas de este deterioro moral. Con frecuencia, los modeladores de la opinión pública - periodistas, escritores, profesores, políticos...- se limitan a indicar que se trata de "un signo de los tiempos", determinado por los cambios sociales propios de una vida democrática. Los grandes medios de comunicación social no sólo no contribuyen a clarificar la situación y mejorarla sino que la agravan a veces notablemente, pues su meta, de ordinario, no es ofrecer al pueblo productos de alta calidad sino aumentar la audiencia a cualquier precio. Para ello movilizan los recursos más eficaces de la manipulación con el fin soterrado de reducir las personas a "clientes": lectores, oyentes, televidentes...

3. Los centros educativos no disponen de métodos eficaces para detener la caída de la vida cultural en el vacío y ayudar a niños y jóvenes a configurar formas auténticas de pensamiento riguroso y vida creativa. Desde hace unos años, diversas leyes nacionales de educación instan a los profesores a ejercer función de educadores y contribuir a formar a los alumnos *de modo integral*. El empeño es benemérito, pero no ha conseguido el éxito deseado a causa de un planteamiento defectuoso. Un profesor no se convierte en *formador* con el

mero recurso de consagrar unos minutos de su clase a disertar, por ejemplo, sobre uno de los nueve valores propuestos por la Ley Orgánica General del Sistema Educativo (LOGSE). Diversas razones, expuestas en otro lugar⁶, desaconsejan este método. Un largo estudio me ha llevado a la convicción de que un profesor puede asentar sobre una base sólida la formación humana de los alumnos si, al explicar los temas propios de su área de conocimiento, se cuida de subrayar el papel decisivo que juega el concepto de *relación* en la vertiente del universo o de la vida humana que explica en sus clases.

4. Debido a la falta de un estudio profundo de las leyes del desarrollo humano, los responsables de la marcha de la vida social no aciertan, con frecuencia, a movilizar medios certeros para clarificar los problemas y resolverlos en alguna medida.

- A fin de conseguir una convivencia pacífica entre personas y grupos sociales, se destaca la necesidad de educar a niños y jóvenes en la *tolerancia*, pero se confunde a menudo esta virtud con la mera *permisividad*. Esta falta de un pensamiento penetrante, buscador de esencias, afanoso de adquirir una idea precisa de la vida humana, hace vanos los esfuerzos por orientar a los jóvenes hacia modos de comportamiento inspirados en el ideal de la unidad. Para ser *permisivo* y tolerar todo tipo de opiniones y conductas, sólo hace falta *desinteresarse* del bien de los demás. Si quiero ser auténticamente *tolerante*, debo estar dispuesto a *buscar la verdad en común incluso con quienes contradicen mis opiniones*. Esta actitud sólo es posible si se tiene un respeto profundo a todas las personas y un amor incondicional a la verdad.
- Se pone interés en erradicar la drogadicción, se toman ciertas medidas contra el tráfico de estupefacientes y se presta ayuda psicológica y médica a quienes sufren las consecuencias de una conducta desarreglada. Pero apenas se elaboran métodos eficaces de *prevención*. Como ya indicamos, se organiza algún que otro festival para recabar fondos destinados a la rehabilitación de los drogadictos, pero se difunde en la sociedad una actitud *hedonista* y se amengua la sensibilidad para los valores más elevados. Con ello se fomenta la entrega de los jóvenes a la drogadicción, pues bien sabemos que todo proceso de *fascinación* o *vértigo* -como es dicha entrega- arranca de una actitud de egoísmo, cuya meta es acumular a cualquier precio sensaciones gratificantes. El egoísmo nos mueve a dominar y poseer toda suerte de realidades atractivas para aumentar el cúmulo de sensaciones placenteras⁷. Esta actitud vamos a denominarla *nivel 1* de conducta. Lo que contribuye a aferrarnos a este *nivel 1* colabora a lanzarnos por la pendiente del

⁶ Cf. *Enseñanza escolar y formación humana*, Puerto de Palos, Buenos Aires 2006.

⁷ Sobre el proceso de *vértigo* y su opuesto, el de creatividad o *éxtasis*, pueden verse pormenorizados análisis en mis obras *Vértigo y éxtasis. Bases para una vida creativa*, Rialp, Madrid 2006, 2ª ed. y en Biblioteca Digital, UFV Madrid 2019. *Inteligencia creativa. El descubrimiento personal de los valores*, BAC, Madrid 2003, 4ª ed., págs. 317-445.

vértigo o *fascinación*. La forma vulgar de expresarse y conducirse quienes participan en ciertos programas televisivos; la exaltación de los instintos; la confusión de libertad y libertinaje; la reducción del amor personal a mera pasión... son modos de comportarse centrados en el propio yo y nos instan, por tanto, a movernos en dicho nivel; nos quitan ánimo para elevarnos al *nivel 2*, caracterizado por una actitud de respeto a las diferentes realidades y por la inclinación a crear con ellas relaciones de verdadero encuentro.

- El deseo de elevar la calidad de vida es identificado, en el *nivel 1*, con la pretensión de aumentar indefinidamente los bienes, las posesiones y el disfrute. El afán de lograr esta meta lleva a no pocos padres a restringir al máximo el tiempo dedicado a la vida familiar. Con ello, niños y jóvenes se ven rodeados de aparatos que manejar pero muy escasos de posibilidades de incrementar su capacidad de encuentro. Se hallan, así, incrustados en el *nivel 1*, que llegan a interpretar a menudo como el "originario" y el "normal", puesto que se halla vinculado a su ámbito originario de vida, que es la familia.

5. Este apego al estilo de pensar y vivir propio del *nivel 1* viene inspirado por la vieja tendencia a confundir "el cultivo de la auténtica vida del espíritu" con "el mero soñar con el espíritu". En la Edad Moderna tuvo lugar una eclosión *cultural* espectacular: se configuró el método científico y se lo aplicó con éxito impresionante a multitud de actividades; se dio al arte y la literatura una vitalidad interna y una proyección social sorprendente; se consiguieron progresos técnicos tales que se cambió la faz de la sociedad. Espontáneamente, se diseñó en las mentes el "mito del eterno progreso", es decir, la convicción de que la ciencia y la técnica pueden perfeccionarse de modo indefinido y dar lugar a una medida correlativa de bienestar y felicidad.

Cuando se creía haber alcanzado la cota más alta de esta línea ascendente, sobrevino la hecatombe de la primera gran guerra (1914-1918) y se desvaneció el optimismo desbordado del ideal moderno del progreso y bienestar sin límite. Un espíritu penetrante -el austriaco Ferdinand Ebner- supo delatar muy pronto el error básico que condujo a este desastre espiritual sin precedentes. A su entender, se aplicó la capacidad creativa del espíritu a la producción de toda suerte de obras y artefactos pero apenas se dedicó tiempo y esfuerzo a *cultivar la vida espiritual* mediante la configuración de formas elevadas de encuentro. Si lo primero -la producción de obras y artefactos, por relevantes que sean- no va unida a lo segundo -la creación de encuentros, sobre todo personales-, estamos ante una *apariencia de vida en el espíritu*, que no resiste la avalancha de los intereses pasionales de personas y grupos⁸.

⁸ Cf. Ferdinand Ebner: *La palabra y las realidades espirituales*, Caparrós, Madrid 1993, p. 31. Versión original: *Das Wort und die geistigen Realitäten*, Herder, Viena 1952, p. 31. Una amplia exposición del pensamiento de Ebner se halla en mi obra *El poder del diálogo y del encuentro*, BAC, Madrid 1997, 2ª ed., págs. 8-91.

Tras la primera guerra mundial, numerosos pensadores consideraron al espíritu como el máximo responsable del devastador conflicto, pues del espíritu procede la inteligencia y ésta es la potencia capaz de planificar la lucha. Los animales están regulados por su especie y cazan solamente lo necesario para sobrevivir. Se limitan a reaccionar frente a cada estímulo según les dicta su naturaleza. No necesitan ni pueden organizar una guerra contra una horda vecina. El hombre, por ser espiritual, puede dar a cada estímulo diversas respuestas. Este distanciamiento respecto al entorno lo capacita para planificar acciones complejas y, en casos, destructivas.

Tal acusación provocó una oleada de *resentimiento* contra el espíritu e inspiró una actitud de nostalgia hacia el mundo infraespiritual, infrapersonal, infracreador, infrarresponsable. En el Arte, la Literatura, la Filosofía... se advierte un afán de buscar la serenidad y la paz en niveles de la realidad inferiores al ser humano. De ahí la tendencia a pensar que, si liberamos las fuerzas *instintivas* de toda *norma* que las *encauce* en una determinada dirección espiritual, lograremos una convivencia modélicamente pacífica.

Esta tendencia se inspira en la idea de que la forma más perfecta de unión con las realidades del entorno viene dada por esa especie de empastamiento confuso que se produce cuando uno se deja arrastrar por las pulsiones instintivas. Se olvida que la fusión es una forma de unión perfecta en el *nivel 1*, el de los objetos, pero muy imperfecta -más aún: destructiva- en el *nivel 2*, el de los "ámbitos" -realidades superiores a los objetos-, porque anula la identidad de éstos⁹. Si un joven, herido de amor, desea licuarse para verterse en las venas de su amada -como deseaba el poeta Manuel Machado-, ha de saber que, en caso de hacerlo, no sólo no incrementará su unión con ella sino que dejará de amarla, porque el amor únicamente se da entre seres que aspiran a ser íntimos sin dejar de ser distintos.

Frente a la vana ilusión de estrechar vínculos con el entorno por vía de disolución de límites, hemos de descubrir esta ley fundamental de la vida creativa: *las formas superiores de unión, las propias de los seres personales, se dan mediante la creación de relaciones de encuentro, que*

⁹ El concepto de "ámbito" será descrito en el capítulo 3. Baste aquí decir que considero como "ámbitos" tres tipos de realidades:

1º) Las personas, seres que no están delimitados como los "objetos". Por ser corpórea, una persona tiene unas dimensiones determinadas, pero, al estar dotada de espíritu -y, por tanto, de inteligencia, voluntad, memoria, sentimiento, capacidad creativa...- desborda la delimitación espaciotemporal y abarca cierto campo: tiene iniciativa para crear relaciones, asumir las posibilidades que le ofrece el pasado, proyectar el futuro...

2º) Ciertas realidades que no son ni personas ni objetos. Un piano, por ejemplo, en cuanto mueble es un mero objeto, un ser delimitable, asible, pesable, situable en un lugar o en otro... En cuanto instrumento musical, ofrece al pianista ciertas posibilidades de sonar, y puede establecer con él *una relación reversible* de mutuo influjo y enriquecimiento. Esta relación implica un modo de unidad superior a la unidad tangencial que tiene con el piano el que acaricia sus materiales.

3º) Los campos de relación que se fundan entre las realidades aludidas en los puntos anteriores cuando se entreveran y dan lugar a un *encuentro*. Las realidades "ambientales" dan lugar, al unirse entre sí, a ámbitos de mayor envergadura. Dos novios se comprometen en matrimonio y crean un *hogar*, un campo de juego, de encuentro, de mutua ayuda y perfeccionamiento personal. Este hogar es, en todo rigor, un ámbito.

respetan y fomentan la personalidad de quienes se unen, no la amenguan ni diluyen. Este modo de vinculación es exigente, pues implica un intercambio de posibilidades y la creación de un *campo de juego* común, en el cual se supera la escisión entre el aquí y el allí, el dentro y el fuera, lo mío y lo tuyo.

Es decisivo advertir que el espíritu "distancia" al hombre de las realidades de su entorno pero no siempre lo "aleja" de ellas; a menudo lo une de forma entrañable. La *distancia*, cuando va unida a la *cercanía*, da como fruto la relación de *presencia*, que es la forma de unión propia de la vida personal. El espíritu no es contrario a la vida, ni la contradice, como se dice a veces en la línea de la obra de Ludwig Klages: *El espíritu, como contradictor del alma* ("Der Geist, als Widersacher der Seele")¹⁰. Es principio de vida, vida biológica y vida espiritual en todas sus modalidades: interrelaciones de diverso orden, obras culturales, instituciones, experiencias religiosas...

No es recomendable, por ello, contraponer o, menos todavía, oponer el espíritu a la vida sin precisar qué se entiende exactamente por *vida* y por *espíritu*.

El tema de nuestro tiempo -escribe José Ortega y Gasset- *consiste en someter la razón a la vitalidad, localizarla dentro de lo biológico, supeditarla a lo espontáneo. Dentro de pocos años parecerá absurdo que se haya exigido a la vida ponerse al servicio de la cultura. La misión del tiempo nuevo es precisamente convertir la relación y mostrar que es la cultura, la razón, el arte, la ética quienes han de servir a la vida. (...) La cultura es un instrumento biológico y nada más*¹¹.

Ortega parece aludir, de modo vago y por ello sugestivo, a un concepto de *vida* como principio de cuanto hay en nuestra existencia de originario, impulsivo, fuente de actividades libres y multicolores...

La atencencia a "la vida" -entendida con esta pseudorromántica imprecisión- no nos dispone para llevar una vida creativa en diversos órdenes. Más bien al contrario, porque nos insta a situar nuestra actividad en el *nivel 1*, el del manejo de realidades tomadas como objetos, no en el *nivel 2*, el de la colaboración activa con realidades que son "ámbitos" o fuentes de posibilidades. Esta falta de creatividad suscita una serie de actitudes que bloquean el desarrollo de nuestra vida personal.

¹⁰ Romano Guardini mostró siempre gran empeño en destacar la condición *vivaz* del espíritu, rectamente entendido. "Créanme Vds. -exclamó un día en clase-: *El espíritu es vida. El espíritu es vida ardiente*" (Cf. H.B. Gerl: *Romano Guardini (1885-1968). Leben und Werk*, M. Grünewald, Maguncia 1995, 4ª ed.).

¹¹ *El tema de nuestro tiempo*, Espasa-Calpe, Madrid 1947, 6ª ed., págs. 66-67. Sobre la polémica entre los partidarios de la "vida" y los del "espíritu" y su incidencia perturbadora en la vida contemporánea, pueden verse mis obras: *La revolución oculta. Manipulación del hombre y subversión de los valores*, PPC, Madrid 1998, (Biblioteca Digital UFV 2019), págs. 331-353; *Inteligencia creativa. El descubrimiento personal de los valores*, o.c., págs 260 ss., 403 ss.

ACTITUDES CONTRARIAS AL DESARROLLO DE NUESTRA PERSONALIDAD

1. El reduccionismo. Si nos movemos en el *nivel 1*, tendemos a reducir los "ámbitos" a condición de "objetos", con el fin soterrado de dominarlos, poseerlos y manejarlos. Se trata del movimiento contrario al de la transformación de los objetos en ámbitos que tiene lugar cuando nuestra meta primaria en la vida -es decir, nuestro *ideal*- es crear modos elevados de unidad con las realidades circundantes. Esa transformación se da, por ejemplo, cuando se convierte una *tabla* en un *tablero de juego*, un *piso* en un *hogar*, una *sala* en un *templo*...

2. La manipulación. Manipular significa, básicamente, manejar los *ámbitos* -sobre todo los superiores, los *personales*- como si fueran meros *objetos*. Este tipo de manejo prepotente parece incrementar nuestra dignidad personal, pero la disminuye, porque amengua o anula del todo nuestra capacidad de crear los modos más elevados de unidad -es decir, de *encuentro*- y desarrollar normalmente nuestra personalidad¹².

3. El intrusismo. La capacidad fisiológica y psicológica de expresarse (capacidad propia del *nivel 1*) es semejante en todos los seres humanos. No se debe negar a nadie la posibilidad de hacerlo, incluso cuando padece alguna minusvalía. Pero no todos cumplimos las condiciones que se requieren para hablar en público *de forma adecuada al bien del pueblo*. Si me invitan a expresar en un medio de comunicación social mi opinión sobre un tema que no conozco bien, tengo capacidad en dos aspectos para hacerlo: 1) mis facultades de expresión se hallan en estado normal, 2) dispongo de libertad para expresarme en esta determinada circunstancia. Este tipo de *libertad de actuación concreta* podemos denominarlo "libertad de maniobra", libertad de movimientos. Pero puedo carecer de dicha capacidad en un tercer aspecto: *el de la preparación necesaria para hablar con el debido rigor*. En este caso, aunque la libertad que recibo de fuera sea *absoluta* -desvinculada de toda condición-, no debo concederme la libertad de hablar, pues corro peligro de desorientar a la opinión pública y causar males nada leves.

Suele decirse que toda opinión es *digna de respeto*. Esto es cierto en el *nivel 1*. Nadie debe ser abochornado porque su timbre de voz sea poco agradable o porque se exprese lentamente. Las condiciones físicas o psíquicas de una persona han de ser respetadas, pues pertenecen a su acervo de cualidades naturales. Pero todo es distinto en el *nivel 2*, pues aquí estamos ante cualidades adquiridas, fruto de un esfuerzo creativo. Para manifestarme en un foro prestigioso -*cátedra*, medio de comunicación, parlamento...- debo contar con una preparación adecuada. La diligencia en

¹² Lo que significa manipular, quién manipula, para qué y cómo es analizado en mis obras *Estrategia del lenguaje y manipulación del hombre*, Narcea, Madrid 1988, 4ª ed.; *La revolución oculta. Manipulación del lenguaje y subversión de los valores*, o. c.

adquirirla es la que me otorga la *libertad interior* de expresarme. Se trata de una libertad *creativa*, porque he puesto las condiciones necesarias para que su ejercicio contribuya a conseguir los fines que persigue el foro en cuestión. Como ser finito, puedo equivocarme, aun poseyendo la formación debida. Pero mi actividad no deja por ello de ser noble, justificada, llena de sentido.

Debemos exigir que se nos conceda desde fuera una libertad de expresión *sin restricciones* -en los centros académicos, en los medios de comunicación, en el parlamento...-. Pero tal libertad no la podemos ejercitar de modo *absoluto*, desligado de toda condición. La condición es que sea una libertad *creativa*, fecunda para la sociedad. Las personas responsables de cada foro suelen conceder libertad de expresión a quienes presentan títulos que garanticen un nivel de preparación suficiente. Para ser catedrático de universidad tuve que presentar un título de doctor y realizar diversas pruebas ante un tribunal cualificado. Ahora tengo *libertad de cátedra*. Pero no debo hacer uso de tal libertad para hablar de temas que no conozco debidamente. Mi opinión particular sobre una cuestión puedo expresarla privadamente a quien me la pida. No debo hacerlo en público si no estoy seguro de poder contribuir a clarificar el asunto tratado. Valerme de que estoy en condiciones de dirigirme a un gran público porque me hallo en buena forma y tengo licencia para ello, no es una actitud *responsable* y, por tanto, *respetable* si carezco de los conocimientos necesarios.

Parece una decisión muy "democrática", "liberal" y "abierta" permitir a todas las personas expresarse en público acerca de cualquier tema, por delicado que sea, con el pretexto de que "toda opinión es digna de respeto" y cualquier idea puede defenderse si se hace civilizadamente. En el *nivel 1* esto es incuestionable, pues todos los seres humanos tenemos la misma naturaleza y somos, en principio, sujetos de los mismos derechos. Pero en el *nivel 2* no están en juego los derechos básicos sino los que adquirimos a lo largo de la vida merced a las capacidades que nos procuramos con esfuerzo.

4. La superficialidad. Saber unir unas letras con otras y percibir lo que expresan nos da capacidad de movimiento, nos otorga cierto dominio sobre el entorno, nos permite recibir información, orientarnos en la vida diaria, comunicarnos, manejar objetos... Todo ello pertenece al *nivel 1* cuando realizamos tales actividades sólo "para arreglárnoslas" -como suele decirse-, sin afán creador propiamente dicho. Tener una idea -al menos somera- de lo que es el egoísmo y la tristeza es necesaria para entender el lenguaje cotidiano y poder comunicarnos en alguna medida. Descubrir la relación que media entre actuar de forma egoísta y vernos invadidos por un sentimiento de tristeza es un acontecimiento que pertenece al *nivel 2*, en el que tiene lugar nuestro desarrollo como personas, con cuanto implica de capacidad creadora de toda suerte de relaciones.

En el *nivel 1* se da el *analfabetismo de primer grado*, que nos impide captar los mensajes escritos y nos sume en un estado de desvalimiento espiritual. En el *nivel 2* podemos padecer el *analfabetismo de segundo grado*, es decir, la incapacidad de descubrir el sentido profundo de lo leído.

Este tipo de analfabetismo lo padecemos todos en alguna medida, y debe ser propósito diario amenguarlo cuanto podamos.

En momentos cruciales, cuando las crisis culturales ponen a los pueblos en riesgo de perder la auténtica vía de desarrollo espiritual, es ineludible disponer de personas que pongan la vida a la carta de superar todo lo posible este tipo de analfabetismo y ayudar a los demás a clarificar debidamente las bases de la existencia. El analfabeto de segundo grado no dispone de claves de orientación certeras: es incapaz de prever lo que sucede cuando uno inicia ciertos procesos, y, en consecuencia, no puede orientar debidamente su vida y guiar a otros. No está preparado para ser un auténtico "líder".

La superficialidad en el tratamiento de los problemas básicos de la vida causa estragos en la vida personal y social cuando supera ciertos límites. Pongámonos el desconcierto que se produce en las gentes cuando se cometen los siguientes errores:

- Se proclama que se sostienen ciertos medios de comunicación social -por ejemplo, la televisión- para servir al pueblo y se ofrecen productos de mínima calidad estética y cultural.
- Se clama contra el alcoholismo, la violencia, la ambición de poder y dominio..., y, a la vez, se insta a las personas a cerrarse en sí egoístamente y no abrirse generosamente a los demás. Este bloqueo personal provoca todo género de adicciones patológicas.
- Se glorían algunos gobernantes de haber devuelto al pueblo *las libertades*, pero no indican de *qué libertades* se trata. Si son *libertades para entregarse al vértigo*, no tienen motivo para vanagloriarse sino para preocuparse, ya que el proceso de vértigo empieza exaltando y al final destruye.
- Se exaltan los procesos de *vértigo* mediante el recurso manipulador de confundirlos con los procesos de *éxtasis*, que nos elevan a lo mejor de nosotros mismos.
- Personas influyentes en la opinión pública se declaran "pacifistas", pero su tendencia a reducir el valor de la vida humana amengua nuestra capacidad creadora -creadora sobre todo de formas de encuentro-. Con ello, muy a su pesar tal vez, siembran la discordia y el conflicto. Los mayores peligros proceden en la sociedad actual del error de considerar como un *progreso* el rebajar la calidad ética del hombre y tomar el *permisivismo anárquico* como signo de magnanimidad liberal y tolerancia. Se olvida que el único progreso auténtico acontece cuando personas y pueblos saben *responder* a la invitación de la realidad a *asumir activamente* los grandes valores. El hombre *responsable* se halla en el buen camino porque se atiene a las exigencias de la realidad, tal como ésta se nos muestra en su plenitud de implicaciones, es decir, en su *verdad plena*.
- A menudo se da por supuesto que conseguimos la felicidad plena entregándonos a todo tipo de gratificaciones. Quienes desean someter la realidad a sus deseos en vez de atenderse a ella no suelen molestarse en

demostrar nada; consideran expeditivamente como incuestionable lo que favorece sus intereses. Así, confunden *felicidad* con *saciedad de los instintos*, *vértigo* con *éxtasis*, *euforia* con *entusiasmo*. Debido a ello, tienden a escindir el *ejercicio del sexo* y el *cultivo del amor personal*.

5. El relativismo. En el *nivel 1*, establecemos relaciones *lineales* -unidireccionales, coactivas- con las realidades del entorno.

- Veo una caja que me entorpece el paso y la retiro sin contemplaciones. Es una experiencia *lineal*; va de mí a la caja, y en ella termina mi acción.
- En un plano superior, advierto que una persona me pone dificultades para llevar a cabo una actividad. Si tiendo a considerar los seres que me rodean como *objetos*, tomo a esa persona como "un obstáculo en el camino" y procuro neutralizar su influjo, aunque sea de modo contundente, de modo semejante a como hice con la caja. Esta relación meramente *lineal* es injusta pues rebajo de rango a dicha *persona*.
- En un plano todavía más alto, intento ser *libre* y tropiezo con una *norma* que somete mi acción a cierto *cauce*. Me veo *obligado* a acatar esa norma. Al estar acostumbrado -en el *nivel 1*- a verlo todo como algo distinto, externo y extraño a mí, corro riesgo de dar por hecho que las normas no puedo interiorizarlas y hacerlas íntimas. Someterme a ellas significaría cercenar mi libertad. Deseo, por ello, liberarme de cuanto me coarta y tiendo a *desligarme* de cuantas realidades o preceptos me impidan elegir en cada momento lo que me apetece.

Para superar este peligro, debemos advertir que en el *nivel 2* tratamos con realidades que, por no ser objetos sino ámbitos y ofrecernos diversas posibilidades de acción, pueden colaborar con nosotros a vivir experiencias "reversibles" -bidireccionales- que nos enriquecen como personas. *Vincularse* u *obligarse* a este tipo de realidades no significa *someterse*, sino *entrar en relación con una fuente de posibilidades para nosotros*. Es una vinculación *nutricia*, sumamente positiva para la persona *obligada*. Si quiero interpretar bien una obra musical, debo ser fiel a la partitura, que constituye el cauce indispensable de mi actividad. Pero esa fidelidad no ha de entenderse como *sometimiento* sino como *participación en una fuente de expresividad*. Este género de participación constituye mi *libertad creativa*. Por eso soy tanto más libre interiormente cuanto más fiel. Aquí, *libertad* no significa franquía para optar por una posibilidad u otra, sino capacidad de crear nuevamente una obra artística. Soy libre en cuanto *asumo activamente* las posibilidades expresivas que me ofrece la partitura. La capacidad de asumir activamente tales posibilidades es la base de mi poder creativo. Libertad auténtica y creatividad van siempre unidas. Se trata de la "libertad creativa". En ella se une fecundamente el sentirme libre y el verme vinculado a normas, cauces y obligaciones. Tal unidad no constituye un *dilema* sino un *contraste*.

La libertad creativa se vincula genéticamente con la *verdad*. Por verdad entendemos aquí la *patentización luminosa de lo que es una realidad*, es decir, de su *esencia*. Al preguntar Sócrates al sofista Hippias "qué es la belleza", no quiere saber qué realidades considera bellas, sino cuál es la fuente última de su belleza, aquello de lo que *participan* las realidades que consideramos bellas¹³. Si penetramos en esa raíz profunda de lo que son los seres, descubrimos su verdad.

Este descubrimiento tiene un carácter *relacional*, se da en la relación activa entre la realidad y nuestra mente. Sin nuestra capacidad de penetrar en la esencia de los seres, la verdad de éstos no se alumbra; pero nosotros no somos, por ello, los dueños de la verdad; no la creamos, contra lo que defiende la corriente *relativista*, a cuyo juicio la verdad de cada ser depende del modo de pensar de cada persona.

Vista de forma *relacional*, colaboradora, humilde, la *verdad* de cada ser de nuestro entorno y de nuestro propio ser -es decir, la *patentización luminosa de lo que somos-* se convierte para nosotros en una fuente de conocimiento y de seguridad. De *conocimiento*, porque penetramos en el núcleo de cada realidad y descubrimos lo que podemos llegar a ser en el trato creativo con el entorno. De *seguridad*, porque la verdad actúa como *canon* de nuestro pensar y actuar, y constituye una instancia superior a la que deben atenerse todos los ciudadanos, los gobernantes y los gobernados, los poderosos y los débiles. Si se interpreta la verdad de forma *subjetiva*, como algo dependiente de cada sujeto, sólo podemos obtener alguna forma de unidad de criterio mediante el *consenso*, que se logra merced a los votos de la mayoría. El afanoso de poder destina todos sus recursos a ganar el favor de los ciudadanos, y la persona particular queda en buena medida desvalida frente al arbitrio de los más fuertes. De esta forma, el *relativismo subjetivista* se vuelve contra buena parte de sus defensores.

La gran cultura occidental, desde Grecia, partió de la atención sobrecogida de las gentes a la verdad. Mucho nos va a todos en no perder esa base inmovible del saber y del comportarnos.

LA RENOVACIÓN MORAL Y CULTURAL NECESITA LÍDERES DE LA UNIDAD

Esta situación de desconcierto espiritual encierra un grave riesgo porque la sociedad contemporánea dispone, por una parte, de medios sobrados para destruir toda traza de auténtico Humanismo y, por otra, es capaz de crear un Humanismo que dé pleno sentido a la existencia humana.

Configurar esta forma de Humanismo es tarea ardua, pues resulta más fácil destruir que construir. Para bloquear el desarrollo personal de las gentes e incluso anularlo basta lanzar a éstas por la pendiente del vértigo -o fascinación-, ocultándoles astutamente el hecho decisivo de que éste halaga, promete una rápida y conmovedora plenitud pero *al final destruye*. Orientar

¹³ Cf. Platón: *Hippias mayor*, 287a-287d.

a las personas por la vía del pleno crecimiento personal implica persuadirlas a que cumplan esforzadamente las exigencias del encuentro.

Esta decisión a favor de una vida exigente sólo podemos tenerla si contamos con una fuente de energía que contrarreste nuestra gravitación hacia lo fácil y placentero. Esa fuente de energía es *el ideal de la unidad o del encuentro*. Estamos en una situación crucial, en la que debemos decidir si seguimos optando por *el ideal del dominio, la posesión y el disfrute* o bien elegimos *el ideal de la solidaridad y el servicio*.

Para acertar en tal decisión, necesitamos el poder de discernimiento que nos procura el ejercicio de una inteligencia de largo alcance, comprensiva y penetrante, capaz de prever a dónde nos llevan los diferentes procesos que podemos seguir en la vida y orientarnos decididamente hacia nuestra auténtica meta.

No basta, pues, hablar en general de la necesidad de formar líderes de opinión. Hemos de precisar que se trata, muy en concreto, de *líderes de la unidad y solidaridad*, guías que marquen la ruta hacia un *auténtico Humanismo*. Desde la prodigiosa década de los años veinte, pensadores muy cualificados subrayan la necesidad de configurar un *nuevo estilo de pensar*, un *nuevo tipo de hombre*, una *nueva forma de vida social*, una *nueva época*. Romano Guardini -un hombre de frontera, verdadero vigía de la cultura- lo destacó en 1927:

Nuestro lugar está en el futuro que se está gestando. Nuestro entusiasmo vibra ante su imponente fuerza y su voluntad de responsabilidad. (...) Un nuevo tipo de hombre debe surgir, un hombre de profunda espiritualidad, de un nuevo sentido de la libertad y la intimidad, una nueva conformación y poder de configuración. (...) Lo que necesitamos no es menos técnica, sino más; mejor dicho: una técnica más fuerte, más reflexiva, más "humana". Más Ciencia, pero más espiritual, mejor conformada. Más energía económica y política, pero más desarrollada, más madura, más consciente de su responsabilidad, de modo que sepa encuadrar a cada individuo en el lugar que le corresponde. Pero todo esto sólo es posible si el hombre se hace valer a sí mismo en el ámbito de la naturaleza objetiva; si la pone en relación consigo y crea nuevamente de este modo un "mundo"¹⁴.

Para configurar este nuevo tipo de hombre, de sociedad y de época se requiere un cambio de ideal. Esta decisiva labor no es fácil. Hemos de sobrevolar la situación, descubrir las condiciones del desarrollo humano y persuadirnos de que debemos tender hacia el ideal verdadero. Estas tres tareas no podrán realizarlas muchas personas si alguien no da un paso adelante y les muestra la necesidad y la forma óptima de hacerlo. A solas, pueden temer que semejante giro en el estilo de pensar y orientar la vida sea una *bella utopía irrealizable*, es decir, una quimera.

Hoy sabemos por la Biología que el hombre es "un ser de encuentro"¹⁵. En consecuencia, nuestro verdadero ideal como personas

¹⁴ Cf. *Briefe vom Comer See (Cartas del lago de Como)*, M. Grünwald, Maguncia 1927, págs. 87-89.

¹⁵ Cf. Juan Rof Carballo: *El hombre como encuentro*, Alfaguara, Madrid 1973; *Violencia y ternura*, Prensa Española, Madrid 1977, 3ª ed. Manuel Cabada Castro: *La vigencia del amor*, San Pablo, Madrid 1994.

consiste en crear las formas más elevadas de unidad. La mayor urgencia de la sociedad actual es contar con *líderes de la unidad*, personas que se entusiasmen con lo que implica vivir unidos y asuman como ideal de la vida crear modos de auténtico encuentro. Vivir en unidad fecunda con las realidades a las que estamos vinculados como personas es nuestro bien máximo. Y el bien, como la luz, se difunde por sí mismo. Por eso, quien sabe asombrarse ante la grandeza del bien de la unidad que se le ha concedido se convierte en *líder*, pues quiere difundirlo para que otros participen de ese don inestimable.

El que ofrece a las demás personas, con decisión y claridad, un ideal que es auténtico porque responde a su vocación más profunda enciende en su ánimo la voluntad de *asumirlo activamente* -es decir, de forma *creativa*-. El entusiasmo no se comunica tanto por el ardor con que se trasmite una doctrina cuanto por el poder que ésta tiene de transformar la vida humana. Para dejar de manifiesto ese poder transfigurador, todo líder auténtico se esfuerza en aclarar debidamente el lenguaje y expresarse de modo transparente. Las palabras deben ser el lugar donde se hace presente y se revela la realidad comunicada. El líder ha de poseer el arte de comunicar. Ha de evitar la rutina y la superficialidad e ir a lo hondo, ofrecer claves lúcidas de interpretación de la vida, y hacerlo en lenguaje directo, no oscurecido por un estilo críptico, pretenciosamente reservado a los iniciados.

EL LÍDER NECESITA HOY DÍA UNA FORMACIÓN INTEGRAL

En los momentos decisivos no bastan los remedios superficiales. En el siglo pasado, el dilema que vertebraba las luchas sociales e ideológicas solía ser: "O defender la Religión o atacarla". Actualmente, el dilema es mucho más sutil: "O construir al hombre o destruirlo". Ante este planteamiento, la única acción eficaz es la que va a la raíz de los problemas y busca soluciones radicales. Debemos emprender una actividad rápida, extensa y profunda. Los procesos de descomposición suelen darse a un ritmo acelerado. Hay que diagnosticarlos con penetración y ponerles un remedio urgente. Ello exige saber prever, y esto es posible si se conocen a fondo los principales procesos que podemos seguir en la vida, sobre todo los procesos descendentes -o de *vértigo*- y los ascendentes -o de *éxtasis*-.

Si queremos renovar la vida de personas y pueblos, no debemos ocuparnos solamente de evitar los fallos. Hemos de elevar el tono vital de los ciudadanos, ayudarles a ascender a un plano superior de realización como personas. El Premio Nobel de Medicina Alexis Carrel denunció hace años que "la sociedad moderna cometió el error básico de desobedecer la ley del ascenso del espíritu" y "la vida ha replicado de forma automática degradándose, degenerando". "Es indudable -agrega- que la vida demanda del hombre algo más que sus potencias intelectuales: el espíritu forma un todo indivisible; no nos está permitido escoger en este todo la parte que nos

gusta"¹⁶. La sociedad moderna "redujo arbitrariamente el espíritu a la inteligencia".

Cultivó la inteligencia porque ésta, gracias a la ciencia, nos da dominio sobre todas las cosas. Pero ignoró las demás actividades del espíritu (...): el sentido moral, el carácter, la audacia, el sentido de lo bello, el sentido de lo sacro. (...) Los programas escolares no ponen a los niños suficientemente en contacto con la belleza de las cosas y del arte¹⁷.

Para colmar esta laguna, se proclama hoy -incluso desde puestos gubernamentales- que la solución consiste en consagrar la actividad escolar a enseñar valores, fomentar la creatividad, conseguir que los profesores ejerzan también papel de *tutores*, formadores, modeladores de la personalidad integral de los alumnos. Este afán de conceder primacía a la *formación* sobre la mera *información* supone un paso adelante en la tarea educativa, a condición de que aclaremos a fondo algunas cuestiones fundamentales:

1. Los valores no se "enseñan"; debemos "descubrirlos" al tiempo que vivimos lúcidamente el proceso de nuestro desarrollo como personas.
2. Este proceso sólo podemos seguirlo con suficiente lucidez si sabemos adoptar ante los diversos modos de realidad la actitud que éstos reclaman. La actitud *utilitarista, dominadora y manipuladora* -adecuada al trato con meros objetos o cosas, *nivel 1*- debe ceder el puesto a una actitud *desprendida, respetuosa y colaboradora* -*nivel 2*- cuando se entra en relación con realidades que constituyen una fuente de posibilidades y denominamos "ámbitos". Sólo esta voluntad *integradora* de diversas actitudes -correspondientes a distintos modos de realidad- nos dispone para realizar toda suerte de encuentros.
3. El profesor que desee, como "tutor", ayudar a los jóvenes a vivir plenamente su proceso formativo -que es una trama de diversos encuentros- ha de ajustar su forma de pensar a las exigencias del encuentro: *generosidad, veracidad, fidelidad, cordialidad...* Tal ajuste implica mucho más que incrementar los conocimientos; requiere un giro en la actitud interior frente a la realidad, sobre todo a la de las otras personas. Se trata, pues, de una "metanoia", un cambio en el estilo de pensar y de vivir. Este giro podemos realizarlo con decisión cuando aprendemos a pensar con rigor y vivir creativamente.

Nada más justificado que la preocupación por mejorar los métodos de enseñanza, pues hoy día urge como nunca ofrecer a niños y jóvenes una formación de alta calidad. A través de los medios de comunicación reciben éstos diariamente mil impresiones e ideas diversas que, en principio, constituyen una inmensa riqueza, pero pueden ser causa de desorientación para quienes no puedan discernir qué es lo que deben asumir y qué les

¹⁶ *Réflexions sur la conduite de la vie*, Plon, Paris 1980, págs. 96-97.

¹⁷ o. c., p. 96.

conviene rechazar. A mayor diversidad de ideas y opciones, mayor necesidad tienen los niños y los jóvenes de una educación entendida como *formación integral*, formación de la persona humana en todas sus dimensiones. Esta tarea formativa sólo podemos realizarla cabalmente si contamos con una preparación adecuada.

Capítulo 3

NECESIDAD DE PENSAR CON RIGOR Y VIVIR CREATIVAMENTE

En la sociedad actual se ejercita a menudo un tipo de pensamiento confuso e impreciso que lleva el desconcierto a las gentes. Es una forma de pensar que distorsiona la realidad y nos impide ordenar debidamente nuestra vida. En este contexto resulta ineludible la pregunta siguiente: *¿Se enseña hoy a niños y jóvenes a pensar bien, es decir, con rigor?* De modo sistemático apenas se hace. Se da por supuesto que *basta transmitir contenidos para enseñar a pensar rectamente*. Debemos superar este prejuicio y dedicar atención especial a la formación de un *estilo de pensar* riguroso en niños y jóvenes. La primera cuestión que debemos aclarar es qué se entiende por *pensamiento riguroso*.

PENSAMIENTO RIGUROSO Y USO PRECISO DEL LENGUAJE

La primera exigencia de un pensamiento riguroso es utilizar el lenguaje de modo adecuado a las realidades expresadas. Hace unos años, con el fin de justificar una ley proabortista, cierto Ministro de Justicia afirmó en los medios de comunicación nacional que "la mujer *tiene* un cuerpo y debemos concederle libertad para *disponer* de ese cuerpo y de cuanto en él acontezca". ¿Es ésta una forma rigurosa de pensar y de expresarse? El verbo *tener* sólo se aplica adecuadamente a realidades que podemos poseer y manejar porque son *objetos*. Pensemos en una pluma, un coche, un vestido... ¿Podemos *poseer* el cuerpo y *manejarlo* como si fuera un *instrumento*?

A veces se dice que nuestro cuerpo es un *instrumento de instrumentos* porque lo manejamos y, mediante él, utilizamos otros instrumentos. Esto parece ser cierto, pero, visto con rigor, se muestra radicalmente falso. Cuando aprieto tu mano para saludarte es *toda mi persona* la que te saluda; no es sólo mi mano la que aprieta la tuya. En mi mano vibra *todo mi ser*; todo Alfonso saluda a todo Juan. Yo soy un *campo de realidad* en el que se entretajan herencias biológicas, deseos, proyectos, sentimientos, experiencias... Todo eso se hace presente en mi mano cuando aprieta la tuya. Ten esto en cuenta y responde a esta pregunta: ¿Es mi mano un *objeto*? Obviamente, no. Ningún objeto puede servir de vehículo expresivo a una realidad compleja. He aquí lo decisivo: que *descubras* tú mismo lo que eres, las inmensas posibilidades que alberga tu ser personal cuando lo analizamos con una inteligencia penetrante. Afirmar que "la mujer *tiene* un cuerpo" supone *rebajar* su condición y restarle multitud de posibilidades. La mujer no tiene cuerpo; *es corpórea*. *Todo su ser* se revela en su cuerpo. Por tanto, éste no es un instrumento a su servicio; es una

vertiente de su persona, como lo es el espíritu, y merece un inmenso respeto, el mismo que inspira un ser personal. Resulta incoherente, por ello, defender los derechos humanos y afirmar que "la mujer *tiene* un cuerpo".

Para pensar de forma aquilatada, debemos reconocer, en nuestro entorno, la existencia de realidades diferentes, precisar *el diverso rango* de cada una y adoptar *la actitud* que ese rango exige. La persona humana pertenece a un nivel de realidad superior al de los objetos y los utensilios. Hablar del cuerpo *humano* como si fuera un utensilio o un instrumento que el hombre posee y del que puede disponer constituye una *falta de rigor en el pensamiento* que es fuente de temibles riesgos para la vida humana. Saber cuál es, en cada momento, la actitud adecuada a la realidad que estamos tratando es propio de un pensamiento riguroso. La actitud de *dominio y manejo* es adecuada a las meras *cosas* -por ejemplo, una piedra- e incluso a los *instrumentos* -un lápiz, un piano, un coche...-. Para manejar un instrumento, debo acomodarme a sus condiciones y cumplir sus exigencias. Pero soy libre de echar mano de él cuando lo crea oportuno. Es *un medio para un fin*, y puedo legítimamente utilizarlo según convenga a mis planes e intereses. Esta forma de manejo libre no puedo permitírmela con *una realidad de rango superior*, por ejemplo una obra de arte, una persona, una institución... No debo *manejar* esas realidades ya que no puedo *producirlas*, al modo como fabrico objetos o utensilios.

En un homenaje ofrecido al gran poeta Jorge Guillén con motivo de su 80 cumpleaños, un estudiante le manifestó su deseo de que siguiera durante muchos años "*haciendo versos*". El maestro se levantó, abrió de un golpe una ventana que daba al mar, y dijo: "Es posible que algún día haga esto y oiga los gritos de las gaviotas, vea el mediterráneo, sienta en el rostro la humedad del aire..., y se me ocurra un verso". Con esta delicadeza aclaró Guillén que los versos no son *producto de un esfuerzo fabril*, un mero hacer artesanal, sino *fruto de la inspiración creativa*... Los versos no se *hacen*; se *crean*.

Este tipo de realidades superiores a los objetos nos invitan a una *colaboración respetuosa*, que es una forma de actividad superior al simple *manejo*. El que es respetuoso y colaborador puede *encontrarse* con tales realidades y enriquecerse mutuamente. Por eso, el que desee *crear* con una persona una relación de auténtica convivencia debe renunciar a todo acto de dominio y posesión sobre ella y cultivar actitudes de amor, entrega, creación de vínculos fecundos. Esta conducta generosa es para quien la adopta una *f fuente de luz*: le permite descubrir lo que significa la vida humana, lo que exige para desarrollarse, la dignidad que puede adquirir. Ya empezamos a vislumbrar que *vivir creativamente* va unido con *pensar de forma rigurosa*.

EL ARTE DE VIVIR CREATIVAMENTE

Si queremos captar por dentro esta unión de creatividad y pensamiento riguroso, debemos conocer muy bien el sentido exacto de las palabras y la vinculación que hay entre ellas.

1. Sin duda tienes una idea de lo que significa *ser libre* y *asumir una norma*, vista como cauce del propio actuar. Pero permíteme que te pregunte cuántas clases hay de libertad y cuál de ellas se opone a toda sumisión a normas o preceptos. ¿Podrías explicármelo de forma profunda y bien articulada? En caso positivo, tienes luz para andar por la vida y orientar a otros. En caso negativo, vivirás en constante conflicto: querrás, por ley natural, ser libre y te opondrás a las normas, los preceptos y los deberes, pero, si te opones a ellos, no puedes ser libre de verdad, porque ellos son el cauce necesario para vivir con *libertad creativa*. No distinguir *libertad de maniobra* y *libertad creativa* es pensar sin rigor, ignorar cómo se desarrolla el ser humano.

2. Es difícil imaginarse la importancia que tiene para nosotros conocer tempranamente las *leyes del desarrollo humano*: qué debo hacer para crecer como persona y qué he de evitar para no bloquear dicho crecimiento. ¿Podrías decirme qué papel juegan en nuestro desarrollo personal la *mendacidad* y la *veracidad*, el *resentimiento* y su antónimo, el *agradecimiento*? Si sabes responder, puedes andar por la vida con cierta *libertad interior*. De lo contrario, te expones a graves confusiones. Y ya sabes que la confusión de la mente provoca la desorientación de la voluntad y la perversión de la conducta. *La corrupción del ser humano comienza por la corrupción de la mente*.

3. Actuar de modo creativo implica *asumir activamente las posibilidades que se nos ofrecen* en orden a dar origen a algo nuevo dotado de valor¹⁸. Si quieres saber lo que significa *ser creativo*, debes ejercitarte en oír la invitación de los valores y asumirlos en tu vida. Supón que te hablo de un poema que desconoces; te lo recito, te hago ver su belleza, la expresividad de sus metáforas, la justeza de su lenguaje. Hace unos instantes, el poema te era desconocido y, por ello, distinto, distante, externo, extraño, ajeno. Ahora acabas de acercarte a su área de irradiación y puedes sentir la atracción del valor que encierra. Haz esta experiencia: Aprende el poema de memoria (bien sabido que la memoria es la gran colaboradora de la inteligencia), quédate a solas y recítalo con talante creador, como si lo estuvieras gestando en ese momento¹⁹. Declámalo con ritmos distintos, fraséalo de una y otra manera hasta que notes que muestra toda su fuerza expresiva, y sentirás interiormente que el poema se ha convertido en una especie de *voz interior*, se te ha hecho *íntimo*, porque ahora es el impulso de tu actividad como declamador. Dejó de serte distante, externo, extraño y ajeno, sin dejar de ser *distinto* de ti.

Reflexiona luego sobre el tipo de unidad que has creado con esa realidad hasta ahora desconocida. Verás que te es más *íntima* que tu propia intimidad, porque no hay nada más íntimo que aquello que constituye el sentido profundo de nuestro obrar. Cuando te percaes, por propia experiencia, de que ciertas realidades distintas de nosotros, y en principio

¹⁸ No entro aquí en el enigmático tema de la creatividad artística. Me interesa singularmente subrayar los modos de creatividad en los que podemos participar todos, aunque nuestras dotes no sean extraordinarias.

¹⁹ Esta experiencia puede realizarse también con una canción o una obra instrumental. Puede verse una amplia descripción de estas experiencias en mi obra *Inteligencia creativa*, o.c., págs. 101-124.

distantes y ajenas, pueden llegar a ser íntimas sin dejar de ser distintas, comprenderás a fondo lo que son los valores y lo que es la creatividad. Lo *descubrirás* tú mismo, sin que nadie te lo *enseñe*. Yo te *guiaré* en tu búsqueda, pero el descubrimiento lo realizarás tú por tu cuenta.

Algo semejante acontece siempre que se realiza alguna experiencia, por sencilla que sea, de *participación*. Tú participas del poema; lo interiorizas en cuanto *asumes activamente* las posibilidades expresivas que te ofrece. Esto es *ser creativo*.

La idea de creatividad sigue demasiado vinculada en nuestros días, al modo romántico, con la *genialidad*. Los genios son creativos en grado sumo, pero la creatividad no les está reservada en exclusiva. Toda persona, desde la infancia hasta la extrema senectud, puede y debe actuar creativamente en todos los momentos de la vida, no sólo en los privilegiados. Convencerse de ello significa revalorizar la vida cotidiana y liberarse de innecesarios complejos de inferioridad. Cuando un joven descubre que toda su existencia, por sencilla e incluso penosa que sea, es una fuente posible de creatividad, da un salto de gigante hacia la madurez personal y la más fecunda autoestima.

Pero aquí debemos resolver un problema pedagógico de primer orden. Ya sabemos que pensar con rigor, conocer los valores y vivir creativamente son actividades decisivas en nuestra vida, y ninguna de ellas puede ser "enseñada", al modo como se comunican, por ejemplo, unos datos geográficos. Deben ser "descubiertas" por cada uno de nosotros. *¿Cómo orientar la enseñanza de modo que los niños y los jóvenes hagan este descubrimiento por sí mismos y se preparen para pensar con rigor y vivir creativamente, asumiendo activamente los grandes valores?* Responder adecuadamente a esta pregunta tiene hoy día un valor insospechado.

Capítulo 4

DESCUBRIMIENTO DEL PROCESO DE DESARROLLO HUMANO

Los valores y la creatividad no se *enseñan*, por la decisiva razón de que no se pueden *aprender*. Hay que *descubrirlos* a través de ciertas experiencias especialmente significativas. La gran tarea de los educadores consiste en sugerir las experiencias al hilo de las cuales se *alumbran* los valores y se pone en forma nuestra capacidad creadora.

El valor de las armonías musicales de Mozart no puedo *enseñártelo* mediante discursos, por elocuentes que sean. He de adentrarte en el área de irradiación de ese valor. Cada valor se difunde, se hace valer, muestra sus excelencias a quienes se acercan a él. Si quiero abrirte al encanto de ese valor musical, debo sugerirte dónde se halla, en qué realidades se revela de modo más patente y emotivo. Puedo hacerte oír, por ejemplo, la Obertura de la ópera *Don Giovanni*, y, a poca sensibilidad musical que tengas, sentirás en alguna medida la profunda vibración espiritual que producen esos acordes en Re menor sobrecogedoramente dramáticos. Una vez realizado ese acercamiento al valor, éste hace el resto: te *atrae* hacia él, te invita a *asumirlo activamente* en tu vida.

Notemos que los valores más elevados no *arrastran* a quien entra en relación con ellos; se limitan a *atraerle* discretamente, porque se ofrecen a su entendimiento, su voluntad y su sentimiento. Solicitan su colaboración, le piden que participe en ellos, que los acoja activamente para realizarlos en su vida, pero no lo coaccionan. Por eso no debemos los educadores *proponer* los valores a los jóvenes de tal forma que les dé la impresión de que se los *imponemos*, porque con ello tergiversaríamos su genuino modo de ser, su intención más profunda, que es promocionar la calidad espiritual de las personas.

Para conseguir que niños y jóvenes descubran lo que son los valores y la creatividad y aprendan a pensar con rigor y vivir de forma creativa, hemos de sugerirles que recorran las fases más relevantes del proceso humano de desarrollo. Este proceso nos permite ver por dentro lo que es el *encuentro*, y desde él, como desde una alta cota, descubrir lo que son los valores, las virtudes y el ideal de la vida. El ideal lo decide todo. Al descubrir el verdadero ideal de nuestra existencia -que es el *ideal de la unidad*-, nuestra vida entera se abre a un nuevo horizonte y se transforma. Veamos sucintamente este impresionante proceso.

1. DESCUBRIMIENTO DE LOS "ÁMBITOS"

A nuestro alrededor hay realidades que podemos delimitar, pesar, tocar, manejar, situar en un lugar u otro... Las llamamos "objetos" o "cosas". Pero a su lado vemos otros seres que, por una parte, presentan esas condiciones y, por otra, las superan. Una partitura de música, vista como un fajo de papel, puede ser medida, pesada, manejada, trasladada de lugar... Pero, en cuanto partitura -medio expresivo de una obra musical-, no es objeto de medición, ni de peso, ni de manejo... Se halla en otro nivel de realidad: ofrece posibilidades para crear de nuevo ciertas formas musicales e invita a asumirlas activamente a quien sepa leer su modo de escritura. El único tipo de trato que puede tener el ser humano con la partitura es el de recibir sus posibilidades expresivas y ponerlas en juego a través de los instrumentos adecuados. La partitura, en cuanto tal, es una fuente de posibilidades para quien sea capaz de asumirlas activamente. Es una realidad *abierta y fecunda*. No puede ser *manejada*, como se maneja un objeto; puede y debe ser *asumida con actitud colaboradora*. No es un objeto, pero tampoco un *sujeto*, una realidad capaz de crear una obra musical. El compositor es un sujeto; la obra creada por él y la partitura que la expresa no son ni sujetos ni objetos. Es necesario introducir un término nuevo para precisar su modo de ser, de forma que podamos expresarnos con exactitud. Al ser una realidad abierta, que presenta al hombre diversas posibilidades, la partitura se asemeja más a un "campo de realidad" que a un ser cerrado en sí, enmarcado en unos límites estrechos. Por eso lo denominamos "ámbito de realidad", o, sencillamente, "ámbito".

Un piano, en cuanto mueble, tiene las características de los objetos, pero está construido de tal forma que puede producir sonidos acordes a la técnica musical elaborada en Occidente a partir de la Edad Media. Cuando estas posibilidades sonoras son asumidas por un pianista en la interpretación de una obra musical, el piano se convierte en *instrumento*. Por ser una fuente de posibilidades abierta a una persona capaz de responder activamente, todo instrumento constituye un "ámbito de realidad". Con el piano, como instrumento, puede el intérprete establecer una relación íntima, en cuanto *interioriza* las posibilidades que le facilita. Con el piano, como mueble, sólo es posible una relación *tangencial, externa*, falta de creatividad.

Una persona, por ser corpórea, tiene condiciones parecidas a los objetos: puede ser medida, pesada, situada en un lugar o en otro. Por su condición espiritual, ostenta una personalidad propia; piensa, siente, quiere, elabora proyectos y establece relaciones de todo orden: ama y es amada, conoce y es conocida, recibe posibilidades de las generaciones anteriores y lega otras a las generaciones futuras.... Debido a estas cualidades, todo ser humano es un *centro de iniciativa y abarca cierto campo*. Podemos decir que es un *ámbito de realidad*, o, sencillamente, un *ámbito*, un campo de realidad de rango superior a la partitura, el instrumento y la obra musical.

Dos o más personas unen sus ámbitos de vida, con sus capacidades respectivas, a fin de enriquecerse mutuamente creando un *campo de juego*

común, por ejemplo un diálogo, un canto, una vida de hogar... Estas realidades –el hogar, el canto, el diálogo- son fuente de posibilidades vitales que acrecientan la existencia de quienes las constituyen. En cuanto tales, han de ser vistas también como *ámbitos*. El hogar es un *ámbito de vida*; los esposos lo constituyen, y él los acoge y nutre espiritualmente.

Todo ámbito, por ser una realidad abierta y dar lugar -al relacionarse con otros ámbitos- a realidades de mayor amplitud, presenta un carácter difuso y ambiguo, difícilmente captable. Pero no por ello ha de ser considerado como "irracional" e incognoscible. Podemos conocerlo de modo riguroso, pero con el tipo de precisión y rigor propio de las realidades que no son delimitables y asibles y, precisamente por ello, nos dan la posibilidad de fundar con ellas modos de relación superiores, más fecundos. Esa forma superior de conocimiento la adquirimos a medida que vivimos personalmente los diversos modos de experiencia a que dan lugar los ámbitos.

2. DESCUBRIMIENTO DE LAS ACTITUDES ADECUADAS A LOS OBJETOS Y A LOS ÁMBITOS

Por su mismo modo de ser, los objetos están a nuestra disposición: podemos poseerlos, manejarlos, canjearlos, utilizarlos conforme a nuestros intereses. Yo actúo, y el objeto *padece* el efecto de tal actuación. El esquema que encauza esta actividad es el de "acción-pasión". Esta actitud dominadora, posesiva, utilitarista, pragmática, pertenece al *nivel 1*.

Los ámbitos me *invitan* a acoger sus posibilidades y *responder* activamente, ofreciéndoles mi capacidad de asumir esas posibilidades en una actividad creadora. Esta respuesta y ese ofrecimiento implican una actitud acogedora, respetuosa y colaboradora. El esquema que vertebra esta actividad mía es el de "invitación-respuesta". Estamos en el *nivel 2*.

Por ser una *fuentes de posibilidades*, los ámbitos sólo se revelan como tales cuando un sujeto asume esas posibilidades activamente para realizar una actividad *creativa*. Todo ámbito es, por ello, *relacional*, se manifiesta en la relación que se establece entre una realidad dotada de ciertas condiciones y un hombre dispuesto a vivir creativamente. Si decae nuestra capacidad creativa o la voluntad de ejercerla, tendemos a reducir los *ámbitos* a *objetos*. Una persona me presenta diversas posibilidades de acción creativa, por ejemplo establecer un diálogo, un encuentro, una relación fecunda en cualquier aspecto. Si la tomo como mero "medio para mis fines", la reduzco a objeto. Las posibilidades que me ofrece las considero como posesiones mías, no como recursos creativos que asumo con respeto para sacarles partido y mostrar así toda su riqueza. La belleza que me presenta una persona puedo verla como una invitación al encuentro respetuoso con ella, o bien como una incitación a poseerla para convertirla en una fuente de gratificaciones. Una cualidad -la belleza- no me remite, en este caso, a la persona que la ostenta; me incita a reducir tal persona a un *medio para obtener goces pasajeros*.

Por el contrario, cuando nuestra capacidad creativa se incrementa, tendemos a elevar ciertos objetos a condición de ámbitos. Compro una pluma en una tienda. Esa pluma es una de tantas entre muchas iguales; es posible, canjeable, manejable... De momento, por tanto, es un objeto. Pero, en cuanto empiezo a utilizarla para escribir una obra, la tomo como fuente de posibilidades para realizar un proyecto vital mío y la convierto en *ámbito*. Los niños trazan una raya en el suelo y establecen, a cada lado de la misma, un campo de juego opuesto al otro. Con ello, el espacio físico queda convertido en "campo de juego", en ámbito.

A medida que ganamos madurez, convertimos más objetos en ámbitos y evitamos reducir los ámbitos a objetos. Lo primero multiplica nuestras posibilidades creativas. Lo segundo -la práctica *reduccionista*- las amengua peligrosamente.

3. EL DESCUBRIMIENTO DE LAS EXPERIENCIAS REVERSIBLES

Cuando respondo activamente a la invitación que un ámbito me hace a asumir las posibilidades que me ofrece, realizo una experiencia *reversible*, es decir, de doble dirección.

- Un poema nos invita a asumirlo como algo propio, como el principio de nuestra actividad interpretativa. Nosotros lo configuramos, le damos forma y vida, pero lo hacemos en cuanto él nos otorga posibilidades para ello. Se trata de una experiencia *reversible*, bidireccional.
- El lenguaje nos ofrece mil posibilidades expresivas. Nosotros las acogemos, y troquelamos el lenguaje en una conversación, un poema, un discurso... Sin nosotros, el lenguaje no tendría una configuración determinada. Sin el lenguaje, careceríamos de la posibilidad de expresarnos. El lenguaje habla a través de nosotros; nosotros nos expresamos merced al lenguaje. Es una experiencia *reversible*.
- El intérprete *configura* una obra musical al tiempo que *se deja configurar* por ella. Es una experiencia de doble dirección que nos permite establecer una forma de unidad *íntima* con ciertas realidades del entorno. Aprendo de memoria una canción y la repito de modo creativo, procurando dejar al descubierto toda su expresividad. Al tomarla como el principio impulsor de mi actividad artística, la convierto en una especie de *voz interior*, que es para mí lo más íntimo en el momento de cantar, pues nada nos es tan íntimo como lo que nos mueve interiormente a actuar de una forma u otra.

Al captar la posibilidad de que una realidad externa llegue a sernos íntima sin diluir su identidad, antes acrecentándola, quedamos preparados para realizar un descubrimiento decisivo: el del encuentro.

4. EL DESCUBRIMIENTO DEL ENCUENTRO

El encuentro es la clave de nuestro proceso de desarrollo pues somos "seres de encuentro": vivimos como personas, nos desarrollamos y perfeccionamos como tales creando toda suerte de encuentros. Cuando nos movemos en el *nivel 1*, tendemos a considerar el encuentro como una relación de *vecindad física* que nos lleva a realizar algunos actos de comunicación mutua. Voy por la calle y *me encuentro* con un conocido. Nos saludamos, intercambiamos unas palabras y seguimos nuestro camino. Esa interrelación puede no haber sido un *encuentro* en sentido riguroso. Hay personas que viven largo tiempo juntas y no se encuentran ni una sola vez. Podemos pasar un día y otro por delante de un edificio estéticamente valioso y no encontrarnos nunca con él.

El encuentro no se reduce a vecindad física; supone un entreveramiento de dos o más ámbitos que se ofrecen posibilidades para enriquecer su capacidad de iniciativa. Esta relación de mutuo enriquecimiento se mueve en el *nivel 2*. Si oigo música de Mozart durante horas y horas porque me halaga el oído y mece mi espíritu en una especie de oleaje sentimental, tomo esa maravilla artística como un medio para acumular sensaciones placenteras por afán hedonista. La reduzco a objeto, y con un objeto no puedo encontrarme. Me *encuentro* de verdad con el genio de Salzburgo si asumo las posibilidades artísticas que me ofrecen sus obras y las re-creo, como si las gestara por primera vez.

Al realizar este tipo de interpretación, creo un *campo de juego* con la obra y con el autor. Este campo de juego es una *f fuente de posibilidades* de comprensión, de desarrollo artístico y personal, y ha de ser considerado como un *ámbito*.

En este ámbito dinámico sucede una transformación fecundísima: se superan las escisiones entre el interior y el exterior, el dentro y el fuera. He aquí cómo, al actuar de forma creativa, sobrepasamos los límites individuales. Si somos egoístas, no nos abrimos, no somos creativos, no nos entreveramos; sólo podemos chocar, porque nos volvemos opacos y nuestras relaciones se hacen hoscas. En cambio, cuando nos encontramos, tú dejas de estar fuera de mí y yo de ti. Físicamente no, por ser corpóreos y deber ocupar lugares distintos. Lúdicamente sí, pues en el juego que realizamos en la vida estamos unidos en pos de la misma meta, y tus problemas son mis problemas y tus triunfos son mis triunfos.

El tipo de unidad que conseguimos al vivir experiencias reversibles es impresionante por cuanto supera años luz la mera vecindad. Una partitura de música, en cuanto *fajo de papel*, puedo manejarla a mi antojo, pero ese manejo, por intenso que sea, no constituye un encuentro. Puedo, en cambio, encontrarme con la partitura si la veo como *medio expresivo de una obra musical*. Una partitura me ofrece la posibilidad de conocer diversas formas musicales. Yo le ofrezco mi posibilidad de volver a crearlas en el teclado del órgano. Al entreverarse ambas posibilidades, surge ese prodigio que es, por ejemplo, la *Fantasía y fuga en sol menor* de Bach. En ese momento, la unión que fundo con la partitura, la obra, el autor, el estilo de

éste y su época es estrechísima; puede ser más profunda y vivaz que la que tengo con el auxiliar que me pasa las hojas de la partitura si no tengo con él una relación de amistad.

La riqueza interior del encuentro, bien entendido, resalta cuando reparamos en las *características* que debe tener, o -lo que es igual- en las *exigencias* que plantea para darse.

5. EXIGENCIAS DEL ENCUENTRO Y DESCUBRIMIENTO DE LAS VIRTUDES Y LOS VALORES

La primera exigencia del encuentro es que adoptemos en la vida una actitud *generosa*. El egoísta se cierra en sí; el generoso se abre a los demás para promover el bien común.

Esa apertura ha de ser *sincera* y *veraz*. Si me manifiesto a ti tal como soy, te inspiro *confianza* y te invito a *abrirte* a mí. Sientes *confianza* porque tienes *fe* en mí, te *fías* de mí, *confías* en que te seré *fiel* y no te fallaré. En cambio, si te miento, me muestro como no soy y provoco tu *desconfianza*. No sabes por qué te oculto mi verdadero modo de ser y no te resulto *fiable*. Por tanto, rehuyes hacerme *confidencias* y crear conmigo una relación de *intimidad*²⁰.

Al abrírnos al otro, hemos de abrigar el propósito de establecer con él una relación *fiel*, capaz de crear en cada momento lo que en un momento determinado prometamos crear. En la boda, dos personas se prometen crear un hogar. El hogar no queda con ello "hecho" para siempre. Debe ser "creado" en el futuro instante a instante. La fidelidad, por ello, no se reduce a mero *aguante*, actitud propia de muros y columnas. El ser humano ha nacido para realizar una función años luz superior, a saber, la de ser fiel, mantenerse tenaz en la gran labor de crear en todo momento lo que prometió una vez. Prometer es una acción arriesgada. Se promete hoy, en condiciones propicias, para cumplir el día de mañana, a pesar de los vaivenes de la vida y del sentimiento. Para poder prometer hay que sobrevolar la vida y configurarla con un proyecto que uno está dispuesto a realizar en toda circunstancia. Eso exige *soberanía de espíritu*. Cumplir lo prometido es todavía más admirable porque implica el ejercicio de una *fidelidad creadora*.

La fidelidad ha de ir unida a la *paciencia*, no entendida como aguante sino como *ajuste a los ritmos naturales*. La intimidad corpórea puede conseguirse con un ritmo acelerable a voluntad. La intimidad espiritual sólo se logra con el ritmo lento propio de los procesos de maduración. Si acelero el ritmo de la intimidad corpórea con una persona encandilante para procurarme unas satisfacciones pasajeras, sin tener todavía verdadera intimidad espiritual con ella, fuerzo los ritmos naturales de mi ser. Soy

²⁰ Repárese en que los términos *confidencia*, *confianza*, *fidelidad*, *fiel*, *fiarse*, *fiable*... proceden de una misma raíz latina: *fid*.

impaciente, y con razón mi cuerpo podría recordarme, como reproche, que por naturaleza está llamado a ser la expresión viva de la intimidad espiritual y no debe ser rebajado a la condición de medio para unos fines egoístas.

Además de paciente, la apertura al otro debe ser *cordial, comprensiva, indulgente*. La actitud hosca, intransigente y dura no incrementa nuestra voluntad de entreverar el propio ámbito de vida con el de la otra persona. Más bien nos aleja de ella.

Esta interrelación generosa, sincera, fiel, paciente y cordial adquiere una alta calidad cuando los que se unen comparten tareas relevantes y se esfuerzan por realizarlas conjuntamente. No hay medio más eficaz para unirse estrechamente que hacer el bien en común. Si compartir *goces* aúna los ánimos, procurarse mutuamente el *gozo* excelso de irradiar felicidad a los demás nos eleva a modos de unidad muy sólidos.

Estas *exigencias -y, a la par, condiciones-* del encuentro reciben el nombre de *valores*. Encierra valor para nosotros cuanto nos ofrece posibilidades para alcanzar la plenitud a que estamos llamados, y tal plenitud se da en el encuentro.

Si queremos dar eficacia a los valores, debemos asumirlos en nuestra vida y tomarlos como canon de nuestro obrar. Los valores, convertidos en *actitudes personales*, reciben el nombre de *virtudes*. *Virtutes*, en latín, significa "capacidades". Las virtudes son formas de comportarse que nos capacitan para crear con facilidad diversas relaciones de encuentro. Si me comporto de forma generosa, veraz, cordial, fiel..., voy modelando mi modo de ser *virtuosamente*, es decir, voy adquiriendo una especie de *segunda naturaleza* que me facilita la creación de toda suerte de encuentros. Esa *segunda naturaleza* que configuramos al realizar actos y adquirir hábitos se expresa en griego con el término "êthos" -con e larga-, de donde se deriva el vocablo "ética". Al practicar las virtudes, actuamos *éticamente bien*, de modo ajustado a la forma en que nuestro ser de hombres adquiere su *pleno desarrollo*, su *bien*, su *perfección*. Conseguir este acabamiento es la meta del buen obrar, de la conducta éticamente modélica.

Por el contrario, una conducta éticamente reprochable es la que nos aparta de nuestra plenitud de personas por dificultar o anular del todo la fundación de los modos de encuentro más elevados. Las formas de comportarse contrarias a las exigencias del encuentro - generosidad, veracidad, cordialidad...- son denominadas "vicios"²¹.

Ahora podemos afirmar con pleno sentido que las virtudes encierran para nosotros un gran *valor* por cuanto nos permiten realizar múltiples encuentros y desarrollar así plenamente nuestra personalidad. *Las virtudes son los valores asumidos por nosotros como modos de conducta y convertidos en el principio configurador de nuestra "segunda naturaleza" o personalidad.*

He aquí cómo, al vivir el encuentro con toda su riqueza, descubrimos *por dentro* las virtudes, los vicios y los valores. Este descubrimiento juega

²¹ Estos temas son explanados en mi obra *El amor humano. Su sentido y su alcance*, Edibesa, Madrid 2017, 4ª ed.

un papel importantísimo en nuestro desarrollo personal, sobre todo porque nos dispone para realizar *el descubrimiento decisivo*, el que orienta debidamente nuestra conducta y nos otorga, por ello, una gran madurez interior. Me refiero al descubrimiento del *ideal de nuestra existencia*.

6. LOS FRUTOS DEL ENCUENTRO Y EL DESCUBRIMIENTO DEL IDEAL DE LA VIDA

Cuando cumplimos las exigencias del encuentro y nos encontramos verdaderamente, tenemos la honda satisfacción de experimentar los espléndidos *frutos* que reporta. Entre ellos resaltan los siguientes:

1. El encuentro nos hace entrar en juego con las realidades de nuestro entorno y nos otorga una extraordinaria energía espiritual. Dos jóvenes se comprometen a fundar un hogar, y ese compromiso les da fuerza interior para superar mil dificultades. Un intérprete se halla fatigado; al empezar a tocar una pieza, nota que le vuelven las fuerzas y actúa con toda vehemencia. La fuente de esa energía es el encuentro.

El encuentro nos lleva a vivir con *ilusión*. Nunca estamos más ilusionados que cuando vamos al encuentro de algo valioso. Si puedo estudiar una obra en un instrumento musical, lo debo al hecho de que el valor de la misma se me revela de alguna forma en la partitura y me atrae. Es dicho valor el que me impulsa a asumirlo y realizarlo. *Voy caminando hacia él merced a la fuerza que él mismo me otorga*. Esta aparente paradoja constituye el núcleo propulsor de las distintas formas de experiencia -la estética, la ética, la metafísica, la religiosa- y a ello se debe el carácter fecundo y feliz de las mismas²².

2. Al encontrarnos, damos a nuestra realidad personal toda su capacidad de expansión y dejamos patente lo que somos como ámbitos, seres capaces de relacionarse y crecer. Por eso el encuentro es fuente de luz y de sentido. Nuestra vida cobra su verdadero *sentido* -es decir, su *orientación recta*- cuando despliega sus posibilidades de crecimiento a través del encuentro²³. Al vernos en ese estado de encuentro, *nos conocemos de verdad*. Las realidades que son ámbitos sólo las podemos

²² La afinidad estructural de estas cuatro experiencias es analizada en mis obras *Cinco grandes tareas de la filosofía actual*, Publicaciones Universidad Francisco de Vitoria, Madrid 2014, (Biblioteca Digital UFV, Madrid 2019), págs. 102-109; *La experiencia estética y su poder formativo*, Universidad de Deusto, Bilbao 2010, 3ª ed., págs. 353-412.

²³ El encuentro se realiza cuando una realidad ambital *hace juego* con otras realidades ambiales que le ofrecen posibilidades para dar origen a algo nuevo lleno de sentido. Este tipo de *juego creador* es el que permite a los seres humanos fundar modos de unidad valiosos con las realidades del entorno. El concepto de juego, rigurosamente entendido, es analizado ampliamente en mis obras *Estética de la creatividad. Juego. Arte. Literatura*, Rialp, Madrid 1998, 3ª ed., págs. 33-183; *El encuentro y la plenitud de vida espiritual*, Publicaciones Claretianas, Madrid 1990, págs. 155-191 y en Biblioteca Digital, UFV, Madrid 2019.

conocer *si compartimos posibilidades*, asumiendo las que ellas nos ofrecen y ofreciéndoles las que nosotros tenemos.

Debemos distinguir *tener conocimientos acerca de una realidad y conocer esa realidad*. Paul Claudel, el gran poeta francés, solía decir que conocer (en francés *connaître*) equivale a "co-naître", 'nacer conjuntamente'. Para poseer conocimientos sobre una realidad basta recoger datos. Conocer una realidad implica encontrarse con ella. Este tipo de conocimiento sólo es posible respecto a las realidades "ambientales". Si leo un tratado erudito sobre Mozart, aumento mis saberes acerca de su figura. Pero sólo al vivir por dentro sus obras entro en relación de *presencia* con su estilo artístico, su peculiar modo de alegría, su gracia inimitable, su capacidad de ofrecer a borbotones delicias armónicas y melódicas.

Desde Wilhelm Dilthey se viene perfilando la idea de que el encuentro es el medio por excelencia para clarificar el sentido de textos ajenos, incluso los alejados en tiempo y espacio. Esa capacidad *hermenéutica* la debe el encuentro a su poder de alumbrar luz.

3. El encuentro colabora decisivamente a nuestro desarrollo personal y nos produce un sentimiento de gozo. Al encontrarnos con otras realidades y establecer, así, relaciones profundas con ellas, tejemos la trama de ámbitos que constituye nuestra personalidad. Al cobrar conciencia de que nos estamos desarrollando como personas, sentimos *alegría*, es decir, una gran satisfacción interior.

4. Cuando adquiere una alta calidad, el encuentro suscita en nosotros un sentimiento de entusiasmo, una satisfacción desbordante. Para los antiguos griegos, *entusiasmo* (*enthousiasmós*) significaba 'estar inmerso en lo divino', hallarse *vinculado a lo perfecto*, lo perfecto en bondad, justicia, belleza... Nos sentimos *entusiasmados* al crear una relación de encuentro con una realidad que, por la riqueza de las posibilidades que nos ofrece, *nos eleva a lo mejor de nosotros mismos*. Esta elevación fue denominada desde antiguo *éxtasis*. El entusiasmo viene a ser la *reacción extática* de toda la persona al sentirse llevada a un estado de plenitud.

5. Por realizarnos plenamente, el encuentro nos otorga felicidad. Cuando nos encontramos con realidades muy valiosas, realizamos nuestra *vocación* y nuestra *misión* de seres llamados a crear formas elevadas de unidad. Esa conciencia de ser coherentes con la propia realidad y sus exigencias nos llena de felicidad interior. Ésta afecta al *ser*, no al *tener*. No podemos alcanzarla con sólo dominar cosas u objetos o realidades superiores reducidas a condición de objetos disponibles *-nivel 1-*. Surge en nuestro ánimo cuando adoptamos la actitud generosa y creativa propia del *nivel 2*, y se nos revela a través de una honda paz, de la seguridad de *estar en verdad*, del júbilo peculiar de los estados festivos. Las fiestas de todo orden son fruto natural del encuentro.

Esta experiencia gozosa, entusiasta y festiva de felicidad nos descubre que no hay en la vida un valor más alto que el del encuentro pues nos lleva a nuestra plena realización como personas. Nos vale en verdad la pena consagrarnos a realizar ese valor, que da sentido a cuanto hagamos, ya que constituye nuestra *meta*. Ese tipo especial de meta que justifica y da sentido a toda actividad que se deje inspirar por ella constituye, por derecho propio, el *ideal de nuestra vida*.

Un *ideal* no se reduce a una *mera idea*; es una *idea motriz* que dinamiza nuestra existencia y decide nuestro *sistema de valoraciones*. Del ideal depende mi forma de valorar mi vida y la de los demás, mi actitud ante cuanto me rodea, mi idea de la libertad, el sentido que doy a mi existencia. Si mi ideal es crear con los demás los modos de unidad más elevados que me sea posible, siento una fuerza interior que me lleva a moverme en el *nivel 2*, el nivel de la creatividad y el encuentro, en el cual adopto las actitudes siguientes:

- Considero a los demás como *personas*, no como *objetos*, *utensilios* o *medios para mis fines*.
- Renuncio a las ventajas que me reporta el dominio sobre los demás, ya que una persona dominada pierde capacidad de iniciativa y no puede encontrarse conmigo.
- Estoy pronto a hacer sacrificios, es decir, a supeditar ciertos valores inferiores al logro de valores superiores.
- Considero la fidelidad, la cordialidad, la veracidad... como *valores* y *virtudes* porque me permiten crear diversos modos de encuentro y realizar el ideal de la unidad.
- Me hago cargo de que en la vida puedo perder cuanto poseo - propiedades, actividad profesional, salud...- pero, si me queda la posibilidad de encontrarme con *algo* -una obra cultural o una institución- o con *alguien* -una persona o un pueblo-, puedo ser creativo y sentirme realizado como persona y, por tanto, alegre. "La alegría anuncia siempre que la vida ha triunfado", escribió Henri Bergson²⁴, y no hay mayor triunfo que crear algo valioso. La capacidad creativa que alberga nuestro ser podemos y debemos ejercitarla en múltiples direcciones, todas muy dignas y fuente de honda felicidad. Beethoven confiesa en su *Testamento de Heiligenstadt* que no recurrió al suicidio debido a su amor a la virtud y al arte musical²⁵. La música crea encuentros gozosísimos y la virtud nos dispone para el encuentro interhumano, fuente de vitalidad inagotable y alegría de vivir.

Si cambio el *ideal de la unidad* por el *ideal egoísta del servicio a mí mismo*, dejaré de ver un valor en la fidelidad para concedérselo a la *volubilidad arbitraria*; no tendrá importancia para mí el ser *comprensivo* con

²⁴ *L'énergie spirituelle*, PUF, París 1944, 32ª ed., p. 23.

²⁵ Una versión completa de dicho testamento se halla en mi obra *El poder formativo de la música. Estética musical*. Rivera Editores, Valencia 2010, 2ª ed., págs. 301-303, y en Biblioteca Digital, UFV, Madrid 2019,

los demás sino *imponer mis criterios y deseos*; la *veracidad* la entenderé como *debilidad*, y consagraré la *mendacidad* como un *recurso poderoso para incrementar el poder...*²⁶

²⁶ Este giro en la forma de valorar mi conducta es expuesto pormenorizadamente en mi obra *La tolerancia y la manipulación*, Rialp, Madrid, 2001, págs. 217-232.

Capítulo 5

CONSECUENCIAS DEL DESCUBRIMIENTO DEL IDEAL DE LA UNIDAD

Al descubrir que el verdadero ideal de nuestra vida es crear incesantemente formas relevantes de unidad -es decir, de encuentro-, hallamos una clave de orientación decisiva para comprender el sentido de nuestra realidad y cuanto implica. A medida que fuimos reviviendo a fondo lo que es el encuentro, ganamos altura, y desde ella vemos ahora nuestro desarrollo personal en conjunto, captamos la relación que media entre los diferentes aspectos de nuestra vida y nos hallamos dispuestos a precisar la función que debe ejercer cada uno de ellos en nuestro camino hacia la madurez.

1. EL DESCUBRIMIENTO DE LA LIBERTAD CREATIVA

Al hacernos cargo de que nuestra vocación y misión en la vida es crear todo tipo de relaciones que nos unan al entorno de modo fecundo, vemos lúcidamente en qué consiste de verdad ser libre.

Para actuar con libertad necesito disponer de posibilidades entre las que elegir. Si opto por una posibilidad sólo porque me apetece más que otras, no soy *libre interiormente*; no soy yo, como persona, el que toma la decisión; son mis impulsos independizados de mi capacidad de distinguir lo que me construye y lo que me destruye. Esta absoluta "libertad de maniobra" -posibilidad de maniobrar a mi antojo, sin motivo alguno superior- puede suponer en casos una forma de *esclavitud*. El que se deja arrastrar por sus pulsiones instintivas aunque le lleven a la desdicha no es una persona libre; es un esclavo de sus apetitos.

Empiezo a ser libre de verdad, con libertad *interior* o *creativa*, cuando tengo fuerza de voluntad para desprenderme del apego a las gratificaciones inmediatas -*nivel 1*-, sobrevuelo mi vida y elijo en virtud del *ideal de la unidad*, aunque sea exigente y sacrificado -*nivel 2*-. Entonces me veo libre, no de las normas vistas como *trabas*, sino *libre para crear las relaciones de encuentro a las que me veo llamado por mi condición de persona*.

2. EL DESCUBRIMIENTO DE LO QUE IMPLICA LA CREATIVIDAD HUMANA

Ahora descubrimos que la verdadera libertad humana va unida con la *creatividad*. Si mi ideal en la vida es *crear* formas elevadas de unidad -

diversos tipos de encuentro-, pongo sumo empeño en acoger activamente las posibilidades que me ofrecen las realidades de mi entorno. En el *nivel 2* - el propio de la vida personal-, la unidad no se crea mediante la vecindad física con otras realidades o incluso a través de la fusión con ellas; se logra merced a la *creatividad*, entendida como la recepción activa de las posibilidades que dichas realidades nos ofrecen.

En la vida cotidiana recibimos incesantemente posibilidades de diverso orden. Podemos, por tanto, ser creativos de modo muy fecundo con la sola condición de que seamos sensibles a *lo valioso*, es decir, a lo que nos otorga posibilidades para crear la trama de interrelaciones que constituyen el tejido vivo de nuestra existencia. Esta capacidad creativa nos devuelve a multitud de personas la autoestima pues nos redime de la frustración producida por la idea romántica de que la creatividad está reservada a los genios. Fidas, Mozart, Velázquez... fueron personas eminentemente creativas. Pero no lo es menos -en otro orden de la vida- la más humilde de las madres que amamanta y cuida a su hijo con la debida ternura. El que adopta una actitud generosa y crea una auténtica vida de hogar ejerce un modo de actividad tan valioso que constituye una de las columnas que sostienen la vida social.

Tú me ofreces posibilidades para aclarar un asunto; yo las acojo de forma activa y te ofrezco las mías a fin de lograr esa meta común. Este intercambio de posibilidades implica la *creación* de un *ámbito de diálogo o encuentro*, que es algo valioso por cuanto nos da la posibilidad de clarificar la cuestión tratada. La capacidad creadora del hombre, ser finito, es siempre *dual*, requiere la cooperación de otras realidades. Nosotros tenemos diversas *potencias* - inteligencia, sentidos, poder de iniciativa...- y necesitamos *posibilidades* que nos permitan movilizar fecundamente esas cualidades. Un pianista dispone de potencias adiestradas para crear formas musicales, pero no puede ponerlas en juego si no cuenta con un piano que le ofrezca posibilidades de sonar.

Nuestra actividad creativa será tanto más fecunda y valiosa cuanto más elevada sea la meta que podemos conseguir merced a las posibilidades que el entorno nos ofrece. Cuando sé responder positivamente a la oferta de afecto que una persona me hace y establezco con ella una relación de encuentro, me comporto de modo eminentemente creativo. Esta mutua oferta y recepción de posibilidades da lugar a los actos de creatividad que fundan los diversos modos de encuentro. Cuando me relaciono con otras personas y, en general, con los ámbitos de mi entorno con el expreso deseo de que toda mi vida se inspire en el ideal de la unidad, doy a mi existencia un carácter creador de alto rango.

3. EL DESCUBRIMIENTO DEL VALOR Y EL SENTIDO DE LA VIDA

La existencia humana, si la vivimos inspirados en el ideal de la unidad, deja de estar reclusa en sí misma para orientarse hacia la meta que le está asignada, que es el encuentro en sus distintas modalidades. Presenta, por ello, *un inmenso valor y se halla bien orientada*, es decir, *tiene*

pleno sentido. Si persigue la realización de dicho ideal, una actividad, por penosa que sea, se convierte en fuente de alegría porque colabora al logro de nuestro máximo *bien*, que es *vivir en estado de encuentro*. La ilusión de alcanzar esta alta cota de realización personal nos da fuerza para superar las mayores pruebas con la mayor dignidad. El psicólogo vienés Viktor Frankl pudo comprobarlo en la experiencia límite del campo de concentración de Auschwitz:

*... Cualquier intento de restablecer la fortaleza interna de un recluso en un campo de concentración tiene primero que conseguir mostrarle una meta futura. Las palabras de Nietzsche "Quien tiene un **porqué** para vivir puede soportar cualquier **cómo**" pudieran servir de lema para todos los esfuerzos psicoterapéuticos y psicosociológicos realizados con los prisioneros. Siempre que había posibilidad de hacerlo, debía ofrecérseles un **porqué** -una meta- para sus vidas, a fin de darles fuerza para soportar el terrible **cómo** de su existencia. Desgraciado el que no viera en su vida ningún sentido, ninguna meta, ninguna finalidad y, por tanto, ninguna razón para proseguirla. Ese estaba pronto perdido. La observación con la que solía este hombre rechazar los razonamientos que se le daban para animarle era: "Ya no espero nada de la vida". ¿Qué tipo de respuesta podemos dar a esto?. (...) Lo que realmente necesitábamos era un cambio radical en nuestra actitud ante la vida. Teníamos que aprender nosotros y luego enseñar a las gentes desesperadas que **lo importante no era realmente lo que nosotros esperáramos de la vida sino lo que la vida esperaba de nosotros**²⁷.*

Para vivir plenamente, no debemos preguntar a nuestro entorno qué tiene todavía que darnos, sino a quién podemos servir. Esta actitud de generoso olvido de nosotros mismos nos permite vivir *en relación a los demás* y, por tanto, *centrados, equilibrados*, dotados de la energía que nos da la *creatividad*, la potencia creativa que se deriva del encuentro con realidades que nos ofrecen diversas posibilidades. No olvidemos que, nuestra vida tiene dos centros: el yo y el tú -entendido en sentido amplio, según hemos visto-. De ahí que no estemos *centrados* sino cuando estamos abiertos. Si optamos por una actitud de egoísmo, nuestras acciones se aíslan en sí mismas, carecen de *sentido* -es decir, de *la verdadera orientación*- y provocan *aburrimiento* y *hastío*. Este *tedium vitae* o hastío de vivir es característico del "vacío existencial" que sigue a la pérdida del sentido. Nada extraño que eminentes psicólogos y psiquiatras actuales subrayen que dicho vacío es causa de graves trastornos psíquicos.

Cada tiempo tiene su neurosis -escribe Viktor Frankl-, *y cada tiempo necesita su psicoterapia*. Así, nosotros en la actualidad ya no estamos confrontados con una frustración sexual, como en tiempo de Freud, sino con una frustración existencial. Y el paciente típico del momento presente ya no padece tanto complejos de inferioridad, como en tiempo de Adler, cuanto

²⁷ *El hombre en busca de sentido*, Herder, Barcelona 1995, 17ª ed., p. 78. Versión original: *Man's search for meaning*, Pocket Books, Nueva York, s.f., págs. 121-122.

sentimientos abismales de falta de sentido, asociados con una sensación de vacío; razón por la cual hablo de un vacío existencial²⁸.

De lo dicho se desprende que el secreto de una educación verdaderamente eficaz consiste en *descubrir el auténtico ideal de la vida*. Lo afirma decididamente el pedagogo alemán Josef Kentenich:

Como psicólogo, puedo subrayar en principio que el secreto de la maduración de los jóvenes radica en el desarrollo del ideal personal. (...) Las dificultades juveniles son superadas en lo esencial cuando los jóvenes encuentran su ideal personal²⁹.

El alumno que en sus años escolares descubre cuál es el auténtico ideal de su vida, se entusiasma con él y decide realizarlo día a día sale de las aulas debidamente *formado*. El que aprende mil contenidos pero desconoce la meta a la que debe tender carece de auténtica formación, es decir, de la capacidad de *configurar debidamente su ser personal*.

4. EL DESCUBRIMIENTO DEL CARÁCTER CREATIVO DEL LENGUAJE

El vehículo expresivo del encuentro auténtico es *el lenguaje dicho con amor*. El lenguaje tiene un poder sorprendente de dar a los ámbitos -de por sí, indelimitables- cierta concreción y densidad. Un joven y una joven se tratan asiduamente, pero esta relación presenta un aspecto impreciso y no es fácil discernir si se reduce a un afecto de camaradas o se ha convertido ya en amor. Un buen día, uno de ellos pronuncia la frase eterna: "¡Te quiero!", y ese ámbito ambiguo cobra una singular precisión y una impresionante fuerza. Este poder del lenguaje nos permite comunicar nuestros pensamientos acerca de realidades que abarcan cierto campo y no muestran los límites exactos propios de los objetos.

Pero el lenguaje es más que un *medio para comunicarnos*; es el *medio en el cual creamos relaciones de convivencia* si nos relacionamos con voluntad de concordia y amor³⁰.

5. El descubrimiento del estilo relacional de pensar

Los aspectos de la vida humana que hemos descubierto anteriormente presentan un carácter *relacional*. Recordemos algunos de los más significativos:

²⁸ *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*, Piper, Munich 1989, 7ª ed., p. 141.

²⁹ *Ethos und Ideal in der Erziehung*, Schönstatt, Valendar 1972, págs. 186-187.

³⁰ Sobre las condiciones del lenguaje auténtico se hallan diversas precisiones en mis obras: *Inteligencia creativa*, o.c., y *El poder del diálogo y del encuentro*, o.c., págs. 15-91, 115-122.

- Los ámbitos son realidades *abiertas*, dispuestas a entrar en *relación* con quien asuma activamente las posibilidades que ofrecen.
- Las experiencias reversibles son modos de *relación* que enriquecen a quienes las viven. El encuentro es un *entrevramiento* de dos o más ámbitos de vida.
- Los valores se nos revelan en cuanto nos ofrecen posibilidades para lograr nuestra plenitud como personas. Las virtudes son los valores asumidos como formas de conducta ineludibles para crear encuentros.
- La libertad interior o creativa surge cuando vinculamos nuestras elecciones con la realización del ideal.
- El sentido de nuestra vida significa la orientación de la misma al ideal de la unidad o el encuentro.

Al descubrir que los distintos aspectos de nuestro desarrollo como personas presentan un carácter *relacional*, adquirimos una flexibilidad de mente tal que nos permite ver con lucidez que en la vida humana lo decisivo no radica en cada una de las realidades que la componen sino en *la relación que establecen entre sí*.

- Una persona que vive desvinculada de las demás se encuentra *descentrada*, pues el centro de nuestra vida no se halla en el *yo visto aisladamente* sino en *la relación entre el yo y el tú*, entre el yo y las realidades ambientales que le ofrecen posibilidades para actuar creativamente.
- Un trozo de pan parece un objeto, porque es delimitable, asible, manejable... y fue elaborado a través de un proceso fabril. Pero lo fue a base de *frutos* del campo, por ejemplo el trigo. Éste no es *producto* de un proceso de elaboración. Es *fruto* de la confluencia fecunda del campesino y las semillas que depositó confiadamente en la madre tierra; las sales de la tierra y el agua que las relacionó con las semillas; el sol que doró la mies... Vistos de forma relacional, la espiga de trigo y el pan elaborado con ella se muestran más bien como un *nudo de relaciones* -un *campo de realidad*- que como objetos bien delimitados, cerrados en sí mismos³¹.

Esta forma relacional de pensar ensancha y enriquece insospechadamente nuestra manera de mirar las realidades y valorarlas. Tal enriquecimiento permite a nuestra inteligencia adquirir las tres condiciones propias de la madurez: *largo alcance, comprensión o amplitud, profundidad*.

El buen líder debe afanarse por adquirir un modo de mirar y pensar de este género, porque es el único que nos permite *prever* -anticipar los resultados de los diversos procesos que podemos seguir en la vida- y *orientar* nuestra conducta de modo ajustado a nuestro ideal.

³¹ Una descripción amplia del modo de contemplar relacionalmente el pan y el fino, la jarra y el puente, la ermita y la fiesta... puede verse en *Inteligencia creativa*, o.c., págs. 289-299.

6. EL DESCUBRIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE INSERTARSE ACTIVAMENTE EN EL *ORDO AMORIS*

I. QUÉ ES EL *ORDO AMORIS*

El ser humano, al nacer, se ve inserto en una trama de vínculos, de ámbitos de vida entreverados amorosamente: el padre y la madre, los hermanos mayores, los allegados, los amigos...

Pronto descubre otra serie de ámbitos que constituyen el entorno de la familia -que es el ámbito primario-: el pueblo, con sus calles y plazas, sus tiendas e instituciones; el paisaje, las tradiciones y fiestas; el lenguaje, visto como ámbito expresivo; las obras culturales y artísticas...

Más tarde, los estudios escolares le irán descubriendo la importancia de la *interrelación*: todo el universo está compuesto en definitiva por "energías estructuradas", configuradas, ordenadas, y su marcha está reglada por leyes muy precisas que la ciencia se esfuerza en descubrir. El mundo vegetal y el animal está constituido como una trama de interrelaciones que forman el "orden ecológico", según resalta en fenómenos como la polinización de las plantas y el carácter sexuado de plantas y animales. El mundo del arte irradia belleza básicamente porque se asienta en la *armonía*, que está integrada por la *proporción* y la *medida*: todas las partes de cada obra bella se hallan en una determinada relación entre sí y con la figura del hombre que las contempla.

Dentro de este mundo constituido por interrelaciones, el ser humano se encuentra instalado, al nacer, en una trama de relaciones amistosas, y, a medida que crece, se percató de que su vida debe consistir en crear nuevas tramas de relaciones a partir de las que ha recibido con su mismo ser.

Genios del pensamiento, capaces de tomar altura y sobrevolar cuanto ven y saben para descubrir el sentido de lo que existe, nos ayudan a abrir los ojos para advertir que el universo está maravillosamente ordenado, de forma que todo parece indicar que una mano amorosa lo creó y lo destinó a ser escenario de vidas consagradas a crear vínculos de amor. Hay en el cosmos una tendencia básica hacia el orden y la unidad. La mente privilegiada de Agustín de Hipona condensó todo esto en una expresión inigualable: *Ordo amoris*. Todo el mundo es *un ámbito que viene del amor y está orientado al amor*.

La vida del hombre está ordenada dinámicamente hacia el *ideal de la unidad*, que es ideal de amor mutuo, comprometido en la creación de formas de unidad estables y fecundas. Al orientar la vida hacia este ideal, ama lo que es amable, repudia lo que es desechable. De este modo, ama ordenadamente, conforme a lo que su razón le dicta que es su vocación y su destino, es decir: la *verdad* de su vida, su *autenticidad*. La verdad es la manifestación de la realidad, de esa realidad constituida por interrelaciones. Esta verdad no es ni *objetiva* ni *subjetiva*, sino *relacional*, propia del sujeto y del objeto *vistos en relación*.

II. LA INSTAURACIÓN DEL *ORDO AMORIS*

El *ordo amoris*, la ordenación que viene del amor y está llamada a crear más amor, debe ser fundado por el ser humano en relación a las realidades de su entorno, que están de por sí abiertas a la interrelación³². Esa fundación se da en las diversas formas de *encuentro* que puede y debe el hombre crear. No es una tarea que dependa sólo de él, pero tampoco le viene impuesta de modo necesario. Está llamado a realizarla dentro de las condiciones concretas de las situaciones en que se halle. Se trata, por tanto, de una *vocación* y una *misión* que ha de realizar dentro del contexto de su particular *destino*.

Al encontrarnos con todo lo que nos orienta al auténtico ideal de la vida humana, nos adentramos en nuestro verdadero *ámbito de vida personal*, que es el *ordo amoris*. Completamos la *ordenación del mundo hacia la unidad* cuando nos abrimos al encuentro (*nivel 2*), inspirados en nuestra vinculación básica al bien, la justicia, la verdad, la belleza (*nivel 3*) y atentos a nuestra religación primaria con el Creador del orden admirable del cosmos (*nivel 4*).

De este modo nos convertimos en *actores* de una vida que en cierta medida nos viene programada y en *autores* de la parte de nuestra existencia que podemos y debemos configurar bajo la inspiración del ideal de la unidad. En cada momento y cada situación, configuramos un "mundo" a nuestra medida, conforme a nuestras inclinaciones y proyectos. Cuando ese "mundo" se ajusta a la condición ordenada del universo y al ideal humano de la unidad, alcanzamos nuestra verdad de seres humanos, llamados a asumir el *ordo amoris* e incrementarlo. Este *ordo amoris* tiene, por tanto, un carácter "antropológico" -en cuanto afecta a la vida humana- y "ontológico" -por referirse a la realidad de todo el universo creado-.

La tradición cristiana, cuya doctrina se centra en la convicción de que "Dios es amor" (1 Jn 1) nos permite formular lo antedicho de modo transparente: *En medio de las realidades creadas por Dios con un espíritu de amor, el ser humano debe configurar su "mundo" propio amorosamente, con vistas a crear nuevas y más elevadas formas de unidad*. Tener un amor ordenado es vivir de modo *justo*, ajustado al *ordo rerum*, a la ordenación de cuanto existe.

El *ordo amoris* viene a convertirse para el hombre en un *ordo amorum*, una ordenación de los amores. El amor, rectamente entendido, se convierte así en criterio máximo de actuación³³. San Agustín lo expresó con

³² En un amplio comentario al concepto del *ordo amoris* según San Agustín, Ramiro Flórez escribe: "El *ordo amoris* es la expresión primaria de la abertura del hombre a las cosas sobre las que el hombre tiende los tentáculos de su entraña más íntima, en diálogo de aceptación o repulsa, abrazándolas o repeliéndolas, pero siempre en comunión con ellas. Esta abertura ontológica tiene dos sectores: uno horizontal, por el que el hombre comunica en la dimensión de este mundo, y otro vertical, por el que el hombre está pendiente de y connotando al mundo de la trascendencia" (Cf. *Presencia de la verdad*, Augustinus, Madrid 1971, p. 184).

³³ "Quien posee el *ordo amoris* de un hombre -escribe Max Scheler- posee al hombre. Posee respecto de este hombre, como sujeto moral, algo como la fórmula cristalina para el cristal. Ha penetrado con su

magistral concisión: “*Dilige, et quod vis fac*”: “Ama con amor de benevolencia, y haz lo que quieras”³⁴, pues “si amas de verdad, no es posible que hagas sino el bien”³⁵. El amor verdadero es el canon de la libertad auténtica, la *libertad para la creatividad*³⁶.

III. NECESIDAD DE FORMAR EL CORAZÓN

Para promover el *ordo amoris*, el líder debe cultivar el *corazón*, que es el hogar de la afectividad y los sentimientos. Al depreciar los sentimientos, por considerarlos como *meros estados subjetivos y arbitrarios* del ser humano, se restó importancia al papel que juega el corazón en el proceso de desarrollo de la personalidad.

Debemos distinguir los *sentimientos* de las *sensaciones o impresiones*, y, dentro de los sentimientos propiamente dichos, hemos de reconocer la existencia de modos diversos. Los sentimientos no se reducen a meras *afecciones subjetivas*; son *la vibración de una persona ante una realidad que le afecta*. Según sea el rango de esta realidad y la calidad de la actitud que adoptamos frente a ella, así será la categoría del sentimiento suscitado por esa interrelación.

1. Sensaciones corpóreas e impresiones psíquicas. En determinadas circunstancias, sentimos hambre, sed, dolor, gusto... Sin pretenderlo nosotros y sin pensar en ello, podemos tener sensaciones de hambre y sed, dolor y agrado... Estas sensaciones son puras reacciones a la situación en que se halla nuestro cuerpo.

Al andar, tropiezo con algo y *siento* dolor en un pie. Es una reacción espontánea ante un incidente que altera varias terminaciones nerviosas de mi cuerpo. Esta sensación se da en el *nivel 1*. Acontece dentro del circuito cerrado de una *acción* (golpe) y una *reacción* (sensación corpóreo-psíquica) de dolor.

mirada dentro del hombre, allá hasta donde puede penetrar un hombre con su mirada. Ve ante sí, por detrás de toda la diversidad y complicación empírica, las sencillas líneas fundamentales de su ánimo, que, con más razón que el conocimiento y la voluntad, merecen llamarse el ‘núcleo del hombre’ como ser espiritual. Posee en un esquema espiritual la fuente originaria de donde emana radicalmente todo cuanto sale de este hombre. (...) Los bienes hacia los cuales orienta el hombre su vida, las cosas prácticas, las resistencias del querer y del hacer con que tropieza su voluntad, todo esto se halla penetrado del mecanismo selectivo especial de su ordo amoris y vigilado al mismo tiempo por él. El hombre no prefiere siempre las mismas cosas y las mismas personas, pero sí las mismas clases de personas y de cosas, clases que son en todo caso clases de valores que le atraen en todas partes conforme a ciertas reglas constantes del preferir (o posponer) lo uno a lo otro, o le repelen dondequiera que vaya. (...) En cada caso de este atraer y repeler se oculta el ordo amoris del hombre y su especial relieve” (Cf. Ordo amoris, en Schriften aus dem Nachlass. I. Zur Ethik und Erkenntnislehre, Francke, Berna 1957, págs. 348- 349. Versión española: Ordo amoris, Caparrós, Madrid 1996, págs. 27-29. La traducción la he alterado levemente para darle todavía mayor claridad).

³⁴ In Epist. I Joann., VII, 8.

³⁵ “Dilige, non potest fieri nisi bene facias” (In Epist. I Joann., X, 7).

³⁶ Cf. G. Gillemann: *Le primat de la charité en théologie morale*, Nauwelaerts, Lovaina 1952.

Dos novios se hacen caricias porque ello les proporciona sensaciones agradables y, por tanto, goce. Las sensaciones son *corpóreas*, semejantes – aunque de signo distinto- al agrado que experimenta el sentido del gusto al tomar un alimento apetitoso. El goce es una impresión *psíquica*. Si los jóvenes no se acarician para mostrarse un afecto personal sino sencillamente porque les agrada, esta impresión psíquica no tiene carácter *espiritual*. Se queda bloqueada en sí misma; no crea una relación entre personas. Y *lo espiritual implica siempre una interrelación personal*. Al realizar esas caricias, los novios no establecen una relación personal propiamente dicha; fusionan su sensibilidad con el cuerpo acariciado; se reducen, por así decir, a sensibilidad acariciante y gratificada. Se mueven exclusivamente en el *nivel 1*, pues no hacen sino reaccionar ante estímulos, no responden a ninguna invitación rigurosamente personal. Cada uno de los novios se reduce a una sensibilidad ávida de sensaciones agradables y reduce al otro a mero centro emisor de estímulos gratificantes. Las *pasiones* -las pulsiones a cuya energía se ve uno *sometido*- no constituyen una *respuesta lúcida y voluntaria al valor*.

2. El paso de las impresiones psíquicas a los sentimientos. Al realizar, con buena salud, alguna actividad fisiológica -andar, ver, comer, respirar...-, experimentamos una sensación de agrado, que es reflejo de la conciencia de estarnos realizando plenamente. Son sensaciones que se producen automáticamente al realizar una acción. Al vivirlas, tengo conciencia de que son la vibración de mi persona ante el hecho de actuar en plena forma. Ya hay en ellas cierta *intencionalidad*, es decir, cierta relación a algo que implica un valor por cuanto nos ofrece posibilidades para nuestra realización personal. En cuanto producen *agrado subjetivo*, esas sensaciones constituyen *impresiones psíquicas*. Al no reducirse a producir agrado subjetivo, sino remitirnos a un aspecto de la realidad distinto del agrado y valioso para el conjunto de nuestra persona, tales impresiones empiezan a adquirir la condición de *sentimientos*.

Para comprender por dentro cómo se realiza el paso de las meras sensaciones e impresiones a los sentimientos, podemos analizar nuestras reacciones y actitudes ante los siete modos de realidad que presenta una obra de arte cualificada. Realicemos dicho análisis a propósito de las obras de arte musicales.

- Los sonidos producidos por los diferentes materiales sonoros provocan espontáneamente en nuestra sensibilidad una reacción que puede ir desde el desagrado hasta el encanto, pasando por la indiferencia. Mozart tenía predilección por los sonidos precisos, como el de ciertos pianos o el de clarinete. La flauta le dejaba, más bien, frío, hasta el punto de que, según propio testimonio, le cegaba la inspiración. Se trataba de meras reacciones involuntarias a un estímulo sonoro.
- Algo semejante acontece con la impresión sonora que nos producen los instrumentos al combinarse entre sí. Sin tener razón alguna para ello y sin haber tomado una decisión expresa, podemos sentir aversión, por

ejemplo, a la combinación de trompa y fagot, y sentir, en cambio, agrado ante un dúo de violín y piano. Seguimos dentro del *área abierta entre un estímulo y una reacción*.

- Cambia el panorama cuando con esos sonidos entreverados se estructura una forma musical, por ejemplo una "sonata". Primero suena el *tema masculino*, con su ritmo brioso, para ser complementado seguidamente por el *tema femenino*, más melódico y sereno. Luego, ambos temas muestran su fecundidad musical a lo largo de un *desarrollo*... Los sonidos estructurados de esta forma no hablan sólo a nuestra *sensibilidad*, sino a nuestro *entendimiento*, y apelan a nuestra *voluntad* a que los asuma de forma activa. Al responder a tal llamada, nuestra persona entera vibra con la expresividad propia de esa estructura. La forma "sonata" sugiere un espíritu de diálogo cortesano, en el cual se conversa con orden, se escucha a los demás y se comentan y amplían los temas principales con voluntad de discernir qué opiniones merecen obtener la primacía. Ya empieza aquí a jugar un papel importante el *sentimiento* por encima y a base de las *sensaciones e impresiones* sonoras.
- Esos sonidos estructurados dan expresión sensible a diversos *ámbitos de vida*: ámbitos de alegría y tristeza, exultación y depresión, súplica y esperanza, amor y odio... Cuando en el Preludio del primer acto de *Lohengrin* nos hace oír Wagner el *leitmotiv* del protagonista, nos sentimos elevados a un plano de luminosidad, de amor a la justicia que parece venir de lo alto. Al descubrir, más tarde, la noble misión del enigmático caballero, nos adherimos a su voluntad de instaurar el recto orden, y sentimos hondamente su marcha cuando Elsa, su esposa, incumple lo prometido. *Esta movilización del entendimiento, la voluntad y el sentimiento da lugar a una experiencia estética y ética de la mayor calidad*. El agrado que nos produce el sonido de los instrumentos y la trama musical que éstos configuran no lo autonomizamos; lo tomamos como base espléndida de una experiencia más compleja y rica que enardece nuestro *sentimiento espiritual*.
- Esta compleja experiencia produce una peculiar *emotividad*. Nuestra persona vibra ante el valor que implica el contenido de la leyenda de Lohengrin y la forma expresiva en que lo trasmite el autor. Tal emotividad no es una pura reacción ante un estímulo -como acontecía en el siglo XVIII cuando operas enteras se consagraban a mecer a los oyentes con el encanto de la voz de los "castrati"- . *Es la vibración ante un gran valor*.
- Los cinco modos anteriores de realidad nos revelan un *mundo peculiar*, integrado por la estética romántica y la honda expresividad de las leyendas medievales.
- Las *Pasiones* de Juan Sebastián Bach fueron compuestas para servir de meditación en los oficios religiosos protestantes del Viernes Santo. Este *entorno vital* encuadra dichas obras en un campo de profunda religiosidad y les da su sentido cabal. Para captarlo, se requiere conocer la génesis de las obras y su finalidad, estar decidido a vivirlas en toda su amplitud y hondura, y contar con una sensibilidad estética y religiosa

capaz de conmoverse con la historia de amor presentada en ellas a personas creyentes. Esa *conmoción espiritual* es una forma elevada de *sentimiento*.

3. Sentimientos espirituales. Una madre acaricia a su hijo. Éste siente agrado en tres niveles de su persona: en el *fisiológico*, ya que el contacto suave de la piel le produce satisfacción; en el *psíquico*, pues en las yemas de los dedos de su madre palpita su ternura y su carácter acogedor; en el *espiritual*, por cuanto, al acoger al hijo, la madre funda con él un *ámbito de tutela amorosa*. Este sentimiento triple de agrado no se cierra en sí mismo; remite a la madre que lo suscita y a su actitud benevolente. Muestra un grado elevado de *intencionalidad*, es decir, de relación del sentimiento a la realidad que lo suscita. Lo decisivo en él no es el agrado subjetivo que produce al niño, sino la "urdimbre afectiva" (J. Rof Carballo) que se crea entre él y su madre.

La *intencionalidad* se hace más intensa a medida que se incrementa el valor de la experiencia realizada y se lleva a cabo con mayor desinterés. Dos novios se aman intensamente y desean unir sus vidas en un proyecto matrimonial común. Todos los planos de su afectividad están polarizados en torno a ese deseo básico, convertido en *ideal de su vida*. Las acciones que realizan conjuntamente bajo la inspiración de este ideal intensifican más y más su unión personal y les producen un profundo *gozo*. Este es un sentimiento netamente *espiritual*, pues constituye la vibración de toda la persona ante el alto valor que implica la preparación de una vida de entrega mutua. Sacrifican los *goces* que podría procurarles una relación sexual prematura porque han determinado que la intimidad corpórea plena sea la expresión viva de la intimidad espiritual auténtica. Tales *goces*, por intensos que pudieran ser, serían meras sensaciones superficiales y pasajeras, puras excitaciones nerviosas. El *gozo* que sienten es un sentimiento muy hondo de satisfacción porque significa la *respuesta* de toda su persona a la *llamada* de un gran valor (*niveles 2 y 3*). Lo decisivo para los novios no es el agrado que implica tal satisfacción, sino la conciencia de estar inmersos en el *ordo amoris*, en la ordenación de todo el universo hacia la unidad. Su comportamiento los pone en consonancia con el modo de ser de las realidades infrapersonales del mundo y los abre a la tarea de crear ámbitos personales, modo de unidad relevante que corona todo el proceso creador del universo.

Entre el carácter cerrado de la fusión sensible hedonista y la condición abierta del amor generoso media un abismo. Al advertirlo, comprendemos la grandeza del amor personal -situado en los *niveles 2 y 3-*, y, para lograrlo, estamos dispuestos a renunciar lúcida y voluntariamente a los *goces* que puedan apegarnos a la conducta interesada propia del *nivel 1*.

Los sentimientos espirituales introducen una *distancia de perspectiva* entre el sujeto que realiza una experiencia y la realidad experimentada. Esa distancia sólo degenera en *alejamiento* cuando deseamos *dominar* la realidad que nos afecta. En cambio, si nuestro propósito es realizar una unión generosa, respetuosa y colaboradora, con una realidad, nuestro

sentimiento -la vibración de nuestra persona con ella- se une al *conocimiento* del valor que encierra y a la *voluntad* de refrendar esa unión conmovedora. De esta forma, los sentimientos suscitados por realidades *ambitales* -que ofrecen al ser humano posibilidades de pleno desarrollo personal- movilizan todas nuestras potencias espirituales. Con razón afirma Alice Hildebrand que "la respuesta afectiva del amor tiene tanto derecho a que se la denomine espiritual como un acto de conocimiento"³⁷.

El ser humano está llamado, por el dinamismo interno de su realidad personal, a integrar todas las *sensaciones, impresiones y emociones* en el ámbito más amplio y trascendente de los *sentimientos espirituales*. Tal integración sólo puede llevarla a cabo cuando decide moverse en el *nivel 2*, dejándose inspirar por el *nivel 3* y buscando la última fundamentación de esa actitud en el *nivel 4*. Esta decisión supone un cambio de *ideal* y, por tanto, la *transformación del corazón*. "Donde está tu tesoro, ahí está tu corazón" (Mt 6). Si ponemos el corazón en el afán exclusivo de acumular sensaciones placenteras, nos movemos en el *nivel 1*, con grave riesgo de descender a niveles inferiores (-1, -2, -3), que implican estados cada vez más graves de envilecimiento personal. Si oriento mi corazón hacia el servicio a los demás, creo relaciones personales inspiradas en los valores supremos de la bondad, la justicia, la belleza y la verdad (*nivel 3*). *Tener buen corazón* significa adoptar una actitud básica de entrega, ser sensible a la llamada de los valores más elevados y estar *dispuesto a asumirlos con toda el alma*, como pedía Platón³⁸.

Esta prontitud para ir al encuentro de los valores implica la forma acogedora de escuchar que los latinos llamaban *ob-audire* (oír de forma penetrante), término del que se deriva "obediencia". Se trata de una "obediencia nutricia" que nos vincula para enriquecernos y hacernos plenamente libres, seres abiertos a la creatividad. Por eso, tal forma de obediencia se llamó también "docilidad", que procede del verbo latino *docere* (enseñar) y significa la *disposición a aprender*. Esta atención a lo que puede fecundar nuestra vida es la condición que define al verdadero "alumno", la persona que se deja "nutrir" (en latín *alere*) para crecer convenientemente y hacerse "alto", en sentido espiritual³⁹.

El buen líder debe ser "obediente" a cuanto encierre valor a fin de ganar "autoridad", capacidad de promocionar la personalidad de los demás. Esa autoridad va unida radicalmente a la voluntad de acoger, por una parte, la realidad que le nutre y, por otra, a quien desee crecer espiritualmente. Es una forma de acogimiento receptivo y activo a la vez. Por eso el líder auténtico es dócil, bondadoso y afable. *Dócil*, pronto a dejarse enseñar (en latín, *docere*); *bondadoso*, atento al bien de los demás, a lo que constituye la perfección de su modo de ser, de su verdad esencial; *afable*, abierto a *comunicar* (del latín *affari*, "hablar") lo que es en cada momento procedente.

³⁷ Cf. Prólogo a la obra de Dietrich von Hildebrand: *El corazón*, Palabra, Madrid 1997, p. 11.

³⁸ Cf. *Política*, VII 518 c.

³⁹ En alemán, *alt* significa "anciano, persona mayor, plenamente desarrollada".

Así entendida, la capacidad de acogimiento significa *el corazón* -el centro energético- de una familia, de un grupo escolar, de todo centro de liderazgo espiritual. En él se aúnan la dulzura y la cordialidad con la vitalidad más tenaz y enérgica. El espíritu que vivifica a las personas y a las comunidades es el corazón abierto a la apelación de los valores, que son su alimento por excelencia. De ese corazón así vitalizado procede la fuerza de la voluntad. La voluntad no es fuerte a solas, sino en vinculación obediente y cordial a cuanto encierra valor.

El líder procura formar a las gentes de modo que cultiven a la vez la inteligencia, la voluntad y el corazón y los integren de tal forma en su actuar que se sientan del todo libres al *conocer* los valores, *asumirlos voluntariamente* y *sentir su grandeza con admiración y agradecimiento*. El ser humano adquiere, con ello, su plena *soberanía de espíritu*, así como su *máxima dignidad y honorabilidad*.

IV. EL PAPEL DEL CORAZÓN EN EL PROCESO DE DESARROLLO HUMANO

Cuando de forma *lúcida* -merced a la capacidad intelectual-, *decidida* -mediante la decisión de la voluntad- y *emotiva* -debido a la vibración de toda la persona- opto por el ideal de la unidad, quedo polarizado en torno a la creación de formas relevantes de encuentro. Mi libertad creativa surge en el momento en que me determino a elegir una posibilidad entre otras, no por ser la más apetecible para mí en ese momento, sino porque me facilita la realización de dicho ideal.

Este ideal elegido como centro orientador de toda mi vida constituye el núcleo dinámico de mi "corazón", visto como el centro íntimo que decide el *sentido* de mi existencia, mi *libertad interior*, mi *estilo relacional de pensar y sentir*, mi *capacidad creativa*...⁴⁰ De aquí se deriva la importancia decisiva del corazón en el proceso de desarrollo humano. Respondo de manera decidida y consciente a un gran valor y siento alegría, incluso entusiasmo. Esta experiencia afectiva no es una mera reacción sensible o psíquica a un estímulo; es la vibración de toda mi persona con una realidad que le ofrece posibilidades de realización. Si es una vibración *conmovedora*, deja patente que se trata de un gran valor. Descubrimos, así, que *la experiencia afectiva encierra un alto poder cognoscitivo*.

⁴⁰ En sus *Estudios sobre el amor*, Ortega y Gasset subraya la importancia del papel que juega el corazón en nuestro desarrollo como personas, pero no lo vincula con el ideal de la unidad. "El fondo decisivo de nuestra individualidad no está tejido con nuestras opiniones y experiencias de la vida; no consiste en nuestro temperamento, sino en algo más sutil, más etéreo y previo a todo esto. Somos, antes que otra cosa, un sistema nato de preferencias y desdenes. (...) El corazón, como máquina de preferir y desdenar, es el soporte de nuestra personalidad. Antes de que conozcamos lo que nos rodea vamos lanzados por él en una u otra dirección, hacia unos u otros valores. Somos, merced a esto, muy perspicaces para las cosas en que están realizados los valores que preferimos, y ciegos para aquellos en que residen otros valores iguales o superiores, pero extraños a nuestra sensibilidad" (Cf. *Obras Completas*, Revista de Occidente, Madrid 1947, p. 593).

- No es lo mismo oír el *Quinteto para cuerdas y viola en sol menor* de Mozart que un vals de Johann Strauss, aunque también éste posee belleza y gracia. El sentimiento que me produce el primero es más hondo, me llega más al alma, porque es la reacción de toda mi persona - con su sensibilidad musical, su conocimiento de las formas, su experiencia del alma humana...- ante una obra singularmente genial⁴¹.
- Me *entusiasman* las dos Pasiones de Bach por su grandeza de forma y de contenido.
- Me *gusta* el sonido de los instrumentos tanto a solas como entreverados entre sí. Me resulta *agradable* al oído. Lo agradable es un valor, indudablemente, pero se reduce a puro gusto, una *sensación privada y pasajera*; no me remite a algo que tenga una importancia estable y significativa para el conjunto de mi vida.
- Pero, además del agrado sensible producido por ciertos sonidos, éstos dan lugar a *estructuras musicales*: melodías, armonías, formas... Un aria, un coro, un recitativo... presentan una expresividad especial, y no sólo dicen algo a la sensibilidad, antes hablan al entendimiento y mueven la voluntad a asumirlos. La emotividad que despiertan ya constituye un *sentimiento*, que va unido a un modo peculiar de *gozo*.
- Estas formas musicales me revelan diversos *ámbitos humanos*: ámbitos de expectación sombría y de dolor, de arrepentimiento y conversión, de perfidia y de fidelidad amorosa... La patentización luminosa de tales ámbitos me produce una forma superior de *gozo*, como sucede en todo fenómeno expresivo.
- Por encima de ello, la obra me presenta el *mundo del estilo barroco*: su capacidad de integrar coros y orquestas en grandes edificios sonoros, su arte de insistir para ahondar y persuadir, su facilidad para aliarse con el pietismo y poner la sensibilidad religiosa a flor de piel.
- Y sobrevolándolo todo, se me hace presente el drama religioso de la Pasión del Salvador. Bach, como gran poeta de la música, *transfigura la realidad* al mostrarla con los medios expresivos del arte. Intuye que más allá de la apariencia ruda de las incompreensiones y traiciones humanas se alza la nueva creación instaurada por la muerte y resurrección del Señor, y sabe crear un ámbito de paz y esperanza en medio del desconsuelo del aparente fracaso.

Los diversos planos de realidad que integran la obra me producen sensaciones, impresiones, emociones y sentimientos peculiares. Todos ellos se dan al mismo tiempo y se complementan, sin fusionarse ni difuminarse, sino conservando una clara jerarquía entre sí. Su sentido último lo adquieren los sonidos, las melodías, las armonías y las formas musicales - planos 1, 2 y 3 de la obra musical- al revelarnos los ámbitos que encarnan, la emotividad que suscitan, el mundo estético y religioso que revelan, la situación vital para la que fue compuesta la obra -planos 4, 5, 6 y 7-. Este

⁴¹ Esto sucede así cuando no hay alguna adherencia sentimental que incline el corazón hacia una obra determinada, con independencia de su puro valor estético.

conjunto de sensaciones, impresiones, emociones y sentimientos nos produce una conmoción interior extraordinariamente positiva, años luz superior al goce producido por la audición de un bello sonido o una armonía sorprendente. ¿Puede decirse que dicha conmoción es un sentimiento *irracional*?

De manera precipitada, suele considerarse como "irracional" toda forma de conocimiento que no presente las condiciones de exactitud y verificabilidad propias del lenguaje matemático. Es hora de aclarar definitivamente que debemos entender por *conocimiento racional* el que crea estructuras inteligibles y, mediante ellas, revela alguna vertiente de la realidad. El lenguaje matemático crea formas de expresión propias, comprensibles por quien tenga la formación necesaria, y mediante ellas da razón de las vertientes *cuantificables* de la realidad. En este campo acotado desde su fundación por la ciencia, ésta consiguió éxitos insospechados. Pero su método de conocimiento no es aplicable, por definición, a los aspectos de la realidad que no son susceptibles de cálculo y medida por no estar sometidos al tiempo y espacio empíricos. El grado de tristeza de un hijo que pierde a su padre no puede ser medido y expresado científicamente, con precisión matemática. Pudo, en cambio, ser manifestado de forma impresionante por Mozart en el *Quinteto* antes citado a raíz de la muerte de su padre. Lo que es la quintaesencia de la tristeza queda revelado aquí de forma inolvidable. La impresión que nos produce la audición de esta obra no es una experiencia afectiva *meramente subjetiva*. Nos remite a una obra que surgió como fruto de un encuentro: el de la persona de un hijo con la figura agigantada del padre ausente para siempre.

V. CARÁCTER INTENCIONAL DE LOS SENTIMIENTOS

Si no reducimos todos los sentimientos a meras sensaciones automáticas -carentes, por tanto, de actividad intelectual y volitiva-, veremos que apuntan siempre a la realidad que los suscita. Ese estar dirigidos a una realidad es denominado por los fenomenólogos "intencionalidad" -término procedente del verbo latino *tendere in*, 'tender hacia'. Esa intencionalidad es algo relacional, y la relación es fuente de realidad. Si tenemos en cuenta este valor de la relación, daremos la solidez debida a nuestras experiencias.

- Te prometo algo y me *siento* responsable de cumplirlo. Podríamos pensar que hacer una promesa se reduce a un mero sentimiento y puede desvanecerse con la misma rapidez y facilidad con que se diluyen, a menudo, los sentimientos y se apaga el sonido de las palabras. Pero más allá de las palabras con que se ha expresado y de los sentimientos en que se ha apoyado y los que después haya podido suscitar, mi promesa consiste en algo tan real como es el *vínculo objetivo que se ha establecido entre mi persona y la tuya*. En el *nivel 1*, las palabras desaparecen y las emociones se esfuman. En el *nivel 2*, las relaciones creadas permanecen. Por eso una palabra dicha con voluntad de crear un

vínculo hay que mantenerla porque ella misma tiende a permanecer. Si conocemos los diversos niveles de realidad y de conducta, consideramos insensato afirmar que prometer respondió por mi parte a un sentimiento, y, si éste desaparece, no estoy obligado a cumplir lo prometido. Mi sentimiento de responsabilidad tras la promesa apunta al vínculo interpersonal creado entre nosotros, y recibe de esta relación todo su peso y su gravedad. Si olvidamos la solidez que tienen de por sí los vínculos e interrelaciones, la trama de la vida humana se derrumba. Para verlo a fondo, debemos descubrir la importancia de los ámbitos y las relaciones en la vida humana y ejercitar el pensamiento relacional.

- De forma semejante, supongamos que cometí una injusticia y pido perdón. Me arrepiento de ello, tengo un *sentimiento* de contrición y *siento* necesidad de restaurar la unidad perdida por mi conducta desarreglada, contraria al orden debido. Pedir perdón implica un sentimiento, pero éste no se reduce a una mera sensación afectiva interna a mi ánimo; apunta, por una parte, a la injusticia cometida, al vínculo roto, a la perturbación del recto orden entre personas y entidades, y, por otra, alude a mi voluntad de rehacer la unidad perdida. Un sentimiento a solas se queda en vacío, como una mano que alguien dirige a otro y no encuentra acogida. Pedir perdón y perdonar son valores moralmente relevantes no tanto porque implican ciertos sentimientos cuanto porque vuelven a crear una relación de unidad. Implican un tipo de *afectividad creadora*, sumamente efectiva.

El carácter *intencional* del entendimiento y la voluntad fue visto y aceptado de antiguo. No así el de la afectividad, incluso por parte de quienes resaltaron con la debida energía la importancia de los sentimientos superiores. "El hombre bueno -indica Aristóteles- no sólo quiere el bien sino que también se alegra de hacer el bien". Alegrarse es un sentimiento, y los sentimientos no siempre recibieron de este gran pensador el trato debido a su alto rango. Los sentimientos fueron estudiados, de ordinario, en el apartado dedicado a "las pasiones" y no obtuvieron el rango de *racionales*, a diferencia de lo que aconteció con el entendimiento y la voluntad. Se trata de dos formas de *reduccionismo* que depauperan gravemente la vida humana y han de ser superadas con toda decisión.

La tendencia actual al relativismo y al subjetivismo dificulta esta labor de superación. Las gentes suelen subrayar con vehemencia sus sentimientos subjetivos, como si se tratara de algo decisivo. A la pregunta "¿por qué has hecho esto?", suele responderse: "porque me gustaba". Pero el simple gustar no es un canon o criterio de valor. Por eso, manifestar que algo nos gusta o nos encanta no justifica que lo realicemos. El deseo no es la medida del valor. Tal medida viene dada por la fecundidad que encierra para nuestra vida aquello que elegimos. Háblame de la grandeza que encierra, en algún aspecto, aquello que te gusta. Si también a mí me hace vibrar, podremos unirnos al mirar en esa misma dirección. Luego yo viviré en mi interioridad la satisfacción subjetiva que me produce.

Estoy conversando gustosamente con un amigo. Lo importante es el amigo, el valor de su amistad para conmigo, no el halago que en este momento me produce su presencia. Si sólo pienso en mi satisfacción, reduzco al amigo a medio para mis fines. De modo semejante, me conmueve oír *El holandés errante* de Richard Wagner. Pero lo importante no es sólo ni en primer lugar mi conmoción subjetiva ante esta ópera sino lo que tiene de conmovedor el amor incondicional que debe encontrar el protagonista en una joven desconocida si ha de librarse de la condena a vagar por los inmensos océanos. Los sentimientos debemos vivirlos a una con la realidad que los suscita. Esta forma *relacional* de vivir los sentimientos les otorga una hondura y una fecundidad insospechadas.

La actitud hedonista aísla los sentimientos y los reduce a meras sensaciones y emociones subjetivas. Como éstas son de suyo inconstantes y volubles, se acude al ámbito de la razón y la voluntad para fundamentar una conducta estable y sólida. Si queremos superar este descrédito del área afectiva, debemos suscitar en nosotros y en los demás sentimientos de asombro, admiración y entusiasmo, no sólo por ser experiencias gratificantes sino, sobre todo, porque nos hacen vibrar con realidades nobles y elevadas.

Dejarse conmover por algo extremadamente valioso no es índice de debilidad sino de apertura a lo que más nos enriquece. Tal apertura implica una actitud de entrega reverente y humilde, pero ésta posee toda la reciedumbre y la alta calidad de las realidades a quienes consagra la atención. La conmoción no es siempre una "pasión", una reacción pasiva ante una realidad poderosa que actúa sobre nosotros. A menudo, es una respuesta activa a una oferta de valor. Si no nos conmovemos ante algo relevante, puede ser porque el valor no nos ha sido bien presentado -como sucede cuando la interpretación musical es defectuosa o la visita al museo precipitada- o por falta de sensibilidad de nuestra parte. La falta de emoción ha de ser vista como un defecto, no como signo de que uno es un espíritu soberano que domina la situación y está por encima de blanduras sentimentales. El *neutralismo afectivo* no indica, de por sí, sobriedad y serenidad de ánimo -como a veces se afirma-; puede ser síntoma de *anemia espiritual* o *falta de vitalidad*. La vitalidad la cobra el espíritu al acoger de forma activa los grandes valores. Esa labor de acogimiento se realiza en el corazón, como centro de la afectividad.

Por no haber descubierto esta función decisiva de la afectividad, se llegó con frecuencia a rechazar el espíritu de participación en experiencias valiosas y adoptar una actitud comprometida ante la vida. Frente a ello, Gabriel Marcel confiesa que rehuye adoptar en la vida una actitud de indiferencia como si fuera un espectáculo que no le concierne. *Je ne suis pas au spectacle* -escribe-: "yo no estoy en plan de espectáculo". Si se hace constante, la actitud de neutralismo afectivo provoca una temible *atrofia afectiva*, caracterizada por la incapacidad de responder a los valores más elevados. Esa ceguera e insensibilidad para los valores es fruto de la entrega al proceso de vértigo, que comienza con una actitud de egoísmo o reclusión en sí mismo.

Si sólo pensamos en nuestras sensaciones y gratificaciones, corremos riesgo de que, al abrírnos a las diferentes realidades, no movilicemos nuestra capacidad intelectual con el fin de conocerlas y nuestra fuerza de voluntad con objeto de asumirlas. Dejamos, con ello, de sentir los grados diversos de vibración que pueden producir en nuestro ánimo los valores más elevados, como la verdad, el bien, la justicia, la belleza..., y nos entregamos al hedonismo frívolo, preocupado en exclusiva de emociones vacías.

VI. EL DESCUBRIMIENTO DE LA SABIDURÍA

Sabiduría procede del verbo latino *sapere*, 'saborear'. Tener sabiduría equivale a poseer ese conocimiento hondo de la vida que se adquiere cuando no se toma lo conocido como algo ajeno, antes se lo asume como principio del propio obrar. Entonces vibra uno con ello y lo asimila al propio ser.

Al descubrir que todo el universo se funda en interrelaciones y que la gran tarea de la vida humana es crear modos relevantes de unidad, se acrecienta la sabiduría⁴². Ésta va unida con la verdadera *cultura*, entendida como *cultivo de vínculos fecundos con las realidades circundantes*. Tal género de creatividad es la actividad propia de la vida espiritual.

El espíritu goza de auténtica vida, no por el mero hecho de conocer ciertas realidades a su alrededor, sino por la decisión de responder a su llamada, asumir las posibilidades que le ofrecen y crear con ellas una relación de encuentro. Entonces capta su sentido más hondo.

Desde niños oímos hablar de ciertas realidades básicas -amor, libertad, encuentro, persona... - y nos vamos haciendo una idea de lo que significan, pero no sabemos a punto cierto cuál es su sentido pleno. Mas llega un día en que realizamos los doce descubrimientos descritos anteriormente. Descubrimos, por encima de los meros objetos, los ámbitos de realidad, y vemos cómo éstos dan lugar a experiencias reversibles, entre las que resalta el encuentro. Al analizar las exigencias de éste, descubrimos los valores y las virtudes, así como su función dentro del proceso humano de crecimiento personal. Cuando admiramos los espléndidos frutos que nos reporta el encuentro, descubrimos que el ideal de nuestra vida consiste en crear formas relevantes de unidad. A la luz de este ideal podemos descubrir, como desde una altura, lo que es nuestra verdadera libertad -la *libertad creativa*-, la necesidad de pensar y sentir de modo *relacional*, el modo óptimo de dar a nuestra existencia *pleno sentido*, la función decisiva que ejerce en nuestra vida la *afectividad profunda*, vista como la capacidad de *vibrar ante los grandes valores...*

Esta visión de la *génesis* de los aspectos decisivos de nuestra vida es la fuente de la *sabiduría*. El gran pedagogo Romano Guardini solía aconsejarnos en clase que no nos aferrásemos a los conceptos como si

⁴² Ese descubrimiento lo describo pormenorizadamente en la obra *Enseñanza escolar y formación humana*, o. c. y en Biblioteca Digital, UFV, Madrid 2019.

fueran realidades fijas, inmóviles, muertas. Los conceptos son elementos decisivos de nuestra vida personal, y, como tales, quieren vivir relacionándose unos con otros, limando aristas, perfeccionándose... Tomemos el concepto de libertad. En un primer momento, tal vez nos parezca que se opone a otros conceptos: normas, preceptos, obediencia, trabas de todo orden... A lo largo de los doce descubrimientos, llegamos a advertir que hay modos diversos de libertad y tipos distintos de normas, preceptos y obediencia, y el modo más elevado de libertad no se opone a las formas más depuradas de obediencia, normas y preceptos; se complementa fecundamente con ellos. Como esta complementariedad la descubrimos *genéticamente* -al vivir *por dentro* los distintos modos de aceptar una norma o un precepto y las distintas formas de ejercer el mando-, el conocimiento que adquirimos es de *sabiduría*. Ganamos en madurez personal al aprender que *somos plenamente libres al ser totalmente fieles a normas fecundas*.

Disfrutamos intensamente al contemplar un paisaje de Vermeer. Pero queremos *saber* en qué consiste exactamente esa experiencia artística tan satisfactoria. Dudamos si la belleza que nos hechiza en tal obra pertenece al cuadro o brota en nuestra sensibilidad de contempladores. En este momento, nuestro conocimiento estético no constituye todavía una forma de *sabiduría*. Pero insistimos en nuestra búsqueda estética, siguiendo el consejo de Platón en la *Carta séptima* (344 a), y un buen día, como por un relámpago, se ilumina en nosotros una luz y descubrimos que la obra como tal no se halla en la tela, ni es producida por nuestra sensibilidad artística; brota *entre* ambas, es fruto del encuentro entre la realidad que nos legó Vermeer y nuestra sensibilidad de personas sensibles al acontecimiento de lo bello.

Cada obra artística y literaria es fruto de un encuentro del autor con una vertiente de la realidad y está abierta a nuevos encuentros de la obra con los contempladores. El encuentro es una *experiencia reversible*, en la cual captamos la riqueza de una realidad que nos invita a asumir ciertas posibilidades. Si respondemos activamente a tal invitación, nuestro ánimo vibra ante el valor de las posibilidades asumidas. Esta vibración del *sentimiento* ante una realidad *conocida y aceptada* como fuente de posibilidades para tejer nuestra vida es un modo de conocimiento *sabroso, relacional, abierto*, que nos vincula estrechamente a la realidad en torno. Este tipo de saber incrementa nuestra *sabiduría*.

Tengo amplios conocimientos sobre Mozart y su obra. Puedo datar sus composiciones y descubrir la estructura interna de las mismas. Esta forma de saber todavía no alcanza el nivel de la *sabiduría*. Pero un día me percaté de que cada obra de calidad es fruto del amor profundo que sintió el autor por ella al componerla. ¡Cómo habrá amado Mozart su *Ave verum* en las horas en que lo fue configurando nota a nota, desde dentro, sobre el papel pautado...! Cuando lo oímos con el recogimiento debido y con talante "genético" -afanosos de vivirlo *desde sus orígenes*-, nos sentimos tocados por el amor con que lo creó Mozart. La obra viene del amor y suscita amor. La obra es *amable* porque es *fruto de un acto de amor*. Esta nueva forma de ver la obra no añade nuevos datos eruditos a la historia de la música

mozartiana, pero supone un salto en mi manera de conocer. He convertido el simple *saber* en *sabiduría*.

Esta forma de sabiduría es fruto del modo profundo y comprometido de mirar que llamamos *contemplación*. Contemplar es mirar lo valioso con toda el alma y, por tanto, de forma relacional, a lo largo, a lo ancho y a lo profundo. Es ver las realidades y acontecimientos en sus orígenes y en su desarrollo, con todas las formas de temporalidad que implica. En esa sencilla obra de Mozart cuántas realidades y acontecimientos de todo orden se hallan vibrando, influyendo, determinando su forma y su peculiar expresividad... Ver todo ello con un golpe de vista para descubrir el sentido pleno de la obra es *contemplar*. Cada obra salida de manos del hombre tiene un *carácter verbal*; es una palabra pronunciada por alguien deseoso de comunicarse⁴³. Oírla atentamente, captar su mensaje profundo y darle una respuesta adecuada es un acto de *contemplación*.

La sabiduría consiste en captar el sentido profundo de cada realidad y acontecimiento, descubrir su relación con el todo, acercarse a su verdad plena, adentrarse en su valor al tiempo que se participa de él. A Tomás de Aquino las cosas del mundo se le aparecían como vibrando entre dos entendimientos: el entendimiento creador divino y el entendimiento receptor humano. Esa forma de mirar está en la base de la sabiduría porque intenta captar la condición *relacional* de todo ser creado. Es maravilloso poder penetrar así en la génesis de toda realidad y acontecimiento. Lo vio claramente el gran físico atómico Louis de Broglie al escribir: "No nos maravillamos lo suficiente ante el hecho de que cierto conocimiento científico sea posible"⁴⁴.

Vista la sabiduría de esta forma profunda, podemos decir que la fuente de la que brota y el lugar donde reside es el *corazón*, entendido como *el hogar del ideal de la unidad*, el centro del que brota el dinamismo instaurador del *ordo amoris*. No hay duda de que la tarea por excelencia del buen líder consiste en reinstaurar una *cultura del corazón*, inspirada en esta idea decisiva: *Nuestra vida se colma de sentido y, por tanto, de felicidad cuando tenemos **rectitud de corazón**, es decir, cuando polarizamos todas nuestras energías y deseos en la realización del **ideal de la unidad**.*

VII. EL LOGRO DE LA MADUREZ PERSONAL

Al polarizar toda nuestra vida en torno al ideal auténtico, adquirimos un grado elevado de *madurez personal*. Si deseamos el ideal de la unidad

⁴³ Romano Guardini subraya que las cosas creadas tienen "carácter verbal" por ser fruto del *logos* divino. Cf. *Welt und Person*, Werkbund, Würzburg 1962, 5ª ed., págs. 109-111; *Mundo y Persona*, Encuentro, Madrid 2000, págs. 118-121.

⁴⁴ Citado por Emilio Komar: FE Y CULTURA, Separata de la Revista Consudec, Buenos Aires 2001, p. 6. Sobre la asombrosa armonía que existe entre las creaciones matemáticas que elabora la mente humana y las estructuras de la realidad física pueden verse diversos testimonios de científicos en mi obra *Enseñanza escolar y formación humana*, o. c., págs. 163-171.

con toda el alma y hacemos de él el santo y seña de nuestra existencia, estaremos altamente motivados en todo momento y tendremos energía suficiente para integrar nuestras diferentes energías interiores, las instintivas y las espirituales. La disciplina ascética no la veremos como una coacción de nuestra legítima libertad sino como una ayuda para ser plenamente libres. Al tender hacia el ideal verdadero, se ordena todo en nuestro interior: el pensamiento, los afectos, los deseos..., y se establece una modélica coherencia entre nuestra vocación y nuestra vida diaria.

La madurez lograda al vivir los doce descubrimientos nos permite superar diversas tendencias destructivas de la sociedad actual:

- Neutralizamos la *manipulación* al aprender a pensar con rigor y vivir creativamente. El manipulador enturbia nuestra mente para que no veamos cómo es posible ser creativos en la vida cotidiana y crecer como personas. El antídoto contra la manipulación consiste en estar alerta frente a este fenómeno degenerativo, pensar de forma aquilatada y ejercitar la vida creativa en todos los órdenes⁴⁵.
- El *reduccionismo* lo superamos al abrirnos, con asombro, a la riqueza de nuestra realidad y de las realidades de nuestro entorno con las que debemos encontrarnos a fin de lograr un pleno desarrollo.
- La *superficialidad* en el tratamiento de las grandes cuestiones de la existencia queda desterrada de nuestra conducta al observar que nuestra vida personal es tanto más rica cuanto más valiosas son las realidades con las que nos encontramos.
- Al *intrusismo* renunciamos gozosamente cuando descubrimos la necesidad de hacer justicia a las distintas realidades si queremos encontrarnos rigurosamente con ellas.

⁴⁵ El tema de la manipulación lo he analizado en las obras siguientes: *Estrategia del lenguaje y manipulación del hombre*, o. c.; *La revolución oculta. Manipulación del lenguaje y subversión de valores*, o. c.

Capítulo 6

SABERES QUE SE DESPRENDEN DE LOS DOCE DESCUBRIMIENTOS REALIZADOS

Si pasamos ante la vista, bien articulados entre sí, los descubrimientos realizados anteriormente, nos sorprenderá advertir la importancia que encierra para nosotros cuanto hemos hallado: los ámbitos, las experiencias reversibles, los diversos tipos de encuentro -personal, estético, religioso...-, los valores y las virtudes, el ideal, la libertad interior, la creatividad, el sentido de la vida, el lenguaje y el silencio auténticos, el pensamiento relacional, el *ordo amoris* y la importancia del *corazón*... *Sentimos* interiormente ese valor porque nosotros mismos *hemos hecho la experiencia* de la función decisiva que ejercen en nuestra vida esos aspectos de nuestro desarrollo personal. La fecundidad de tal función queda expresada en los puntos siguientes:

1. Nuestra mirada se vuelve penetrante y descubre los "ámbitos" que tejen nuestra existencia. Este descubrimiento nos lleva a esmerarnos en elevar a condición de ámbitos muchas realidades que en principio consideramos como meros objetos. Con ello se enriquece inmensamente nuestra vida personal pues se nos ofrecen mil posibilidades de ser creativos viviendo *experiencias reversibles* de todo género.
2. A medida que ganamos madurez, realizamos más experiencias *reversibles* y menos experiencias *lineales*. Para ello, concedemos a las realidades circundantes toda su capacidad de iniciativa e incluso la incrementamos. Nos causa honda satisfacción relacionarnos con seres capaces de dar lugar a modos elevados de unidad.
3. Al crear diversas formas de encuentro, vemos ampliado nuestro campo de acción -el "ámbito de realidad" que somos- y sentimos un gozo especial al advertir que "ambitalizamos" a otras realidades y somos "ambitalizados" por ellas. Este enriquecimiento mutuo aviva nuestra estima hacia nuestro entorno vital, que no se reduce a una suma amorfa de objetos, antes constituye una *trama de ámbitos*, trama dinámica que puede incrementarse o amenguarse.
4. Al asumir los valores y practicar las virtudes, estimamos como muy leve el sacrificio que ello implica porque nos vemos introducidos en un *campo admirable*: el *mundo del encuentro*, que suscita nuestro asombro por su fecundidad y su plenitud vital.
5. Una vez adentrados en el área de irradiación del ideal de la unidad y solidaridad, entrevemos que de él recibimos una fuerza capaz de aunar todas nuestras energías -las instintivas y las espirituales- y armonizar nuestro afán de *autonomía* y nuestra *dependencia* de otras realidades. Cuando advertimos que, a la luz del ideal de la unidad, la *libertad* y las

normas pueden complementarse en vez de oponerse, nos sentimos libres para navegar a velas desplegadas hacia nuestra realización personal.

6. Se aclara el *sentido* de nuestros *sentimientos básicos*. Al ir viviendo día a día este proceso de crecimiento como personas, captamos el sentido profundo de los sentimientos y actitudes que forman la trama de nuestra vida interior:

- **El amor y el odio.** Amar implica aceptar gozosamente la existencia de otra realidad debido al valor que implica. "Amar a una persona equivale a decirle: Tú no morirás nunca", escribe Gabriel Marcel. El que adopta como ideal en la vida crear formas elevadas de unidad tiende a *respetar* y *estimar* las realidades del entorno, pues sólo esa estima respetuosa nos permite tratar dichas realidades como ámbitos y encontrarnos con ellas. En el polo opuesto al amor, odiar significa desear que una realidad no exista, aniquilarla con la voluntad, imposibilitar de raíz toda forma de encuentro con ella. Por eso el odio destruye la vida personal, que es vida de encuentro.
- **El agradecimiento, el resentimiento y la envidia.** Agradecer un don que uno ha recibido implica estar a la recíproca en cuanto a la actitud creativa. Tú has creado conmigo una relación de benevolencia; yo adopto gustoso la misma actitud de gratuidad respecto a ti. Se trata de una *experiencia reversible*, de doble dirección, que se halla en la base del encuentro. Me haces un servicio y *te doy las gracias*, es decir, te manifiesto que estoy dispuesto a comportarme con una actitud de servicialidad semejante.

Pero hay una forma de agradecimiento todavía más meritoria. Veo en ti un valor que me supera. Yo toco algo el piano, pero tu dominio del instrumento es superior al mío. Si mi ideal es el de la unidad, tiendo a unirte contigo aunque tu presencia resalte en cierta medida mi inferioridad. Mi actitud de *sencillez* -que es una de las condiciones del encuentro- me lleva a no tomar tu excelencia como un valor que *posees* -como si fuera un objeto- sino como un *bien que se difunde*, a modo de luz que ilumina y da calor. Por eso no me fijo en el hecho de que me superes sino en la riqueza que significa para todos, también para mí, tu capacidad de generar belleza musical. Esta actitud me inspira una actitud de *agradecimiento*: acepto de buen grado tu superioridad y la convierto en motivo de sana *emulación*, no de *envidia*. El envidioso no siente pesar porque exista la buena cualidad que te adorna, sino que seas tú quien la ostenta y no él. El resentido no desea poseer un don o una cualidad que le supera; quiere que no exista, que desaparezca. Una persona corrupta no tolera que alguien a su lado muestre una conducta honrada porque afea su comportamiento. No quiere emularle; procura anular su presencia, movilizándolo el recurso ruin de falsificar su imagen y envilecerla. El hombre agradecido da gracias porque existe algo que le supera. Incluso agradece al Ser Supremo su "gran gloria", es decir, el hecho de haberse manifestado tan grande como es. Esta forma de

agradecimiento se halla en la base de todo crecimiento personal, tanto en el nivel humano como en el religioso.

- **La euforia y el entusiasmo.** El sentimiento de *euforia* es la exaltación del ánimo que uno experimenta cuando domina una realidad que encandila sus instintos. Constituye la primera fase del proceso de vértigo. El *entusiasmo* es el tipo de gozo desbordante que nos inunda cuando un encuentro de gran valor nos eleva a lo mejor de nosotros mismos. Es la segunda fase del proceso de éxtasis. Todo líder debe prevenir a niños y jóvenes del grave riesgo que supone confundir ambos sentimientos -el *entusiasmo* y la *euforia*-. Multitud de jóvenes se lanzan confiados por el tobogán del vértigo al sentirse *eufóricos* pues confunden este sentimiento de *exaltación* con el *entusiasmo* que precede -en el proceso de éxtasis- al estado de plenitud y felicidad. Una de las tareas básicas de todo líder es distinguir pulcramente estos sentimientos básicos, y determinar en qué nivel de realidad -el 1 o el 2- se suscitan.
- **La orgía y la fiesta.** La orgía es definida en algún diccionario como una "fiesta desenfadada". En rigor, si hay desenfreno, se elimina el carácter festivo de una reunión. La fiesta es la culminación del proceso de éxtasis o encuentro. En un acontecimiento festivo existe el dinamismo, la exultación, el júbilo, la plenitud de sentido propios del auténtico encuentro. En la orgía no hay encuentro sino manipulación de los demás para desahogo de pulsiones instintivas. El desenfreno propio de las *bacanales* y *juergas* presenta dosis embriagadoras de *exaltación*, pero no hay en él rasgo alguno de verdadera *exultación*. Abunda el *goce* a costa del *gozo*. Este es fruto natural del proceso de éxtasis. Aquél se produce en el proceso de vértigo.

Es impresionante observar cómo se clarifican los conceptos decisivos de la vida humana cuando se los analiza a la luz de los descubrimientos que constituyen las distintas fases del proceso de crecimiento personal.

7. Resalta la vinculación de los conceptos básicos. Para orientarnos en la vida, no sólo necesitamos conocer el sentido de los diferentes términos; hemos de descubrir la relación de causalidad peculiar que se da entre muchos de ellos:

- **El egoísmo y la tristeza.** El conocimiento en pormenor del proceso de vértigo o fascinación nos permite dar razón del nexo entre egoísmo y tristeza. Tal proceso comienza por una actitud de egoísmo, que nos lleva a dominar la realidad que encandila nuestros instintos. Al dominarla, sentimos euforia, pero esta exaltación fulgurante se trueca enseguida en *decepción* y *tristeza* al darse uno cuenta de que con una realidad dominada -reducida a objeto- no podemos encontrarnos y quedamos en vacío.
- **El respeto y el encuentro.** El respeto hacia una realidad nos lleva a no rebajarla de nivel, a dejarla ser lo que es. Si es un ámbito -*nivel 2*-, no la tratamos como si fuera un objeto -*nivel 1*-. La estimamos por ser una

fuelle de posibilidades, y tal *estima* se traduce en voluntad de *colaboración*. Todo ámbito nos invita de por sí a asumir las posibilidades que nos ofrece, entreverar nuestros ámbitos de vida -es decir, *encontrarnos*- e incrementar de esa forma la riqueza de ambos. Un instrumento musical alcanza toda su dignidad cuando es tomado por un buen intérprete como vehículo expresivo de una obra valiosa. Una persona llega a lo mejor de sí misma cuando se encuentra con algo o alguien valioso que le ofrece posibilidades fecundas de desarrollo.

- **El aburrimiento y la falta de creatividad.** Para orientar a las gentes, el líder necesita saber cómo surgen el aburrimiento y el tedio y de qué forma podemos superarlos. Si estoy pendiente del reloj mientras espero la llegada de un amigo que se retrasa, el tiempo se hace muy lento y me aburro. Basta que me ponga a leer algo o a pensar en un tema que me interesa para que el tiempo se deslice ágilmente. El aburrimiento se da cuando estamos, por así decir, sometidos al tiempo del reloj. Si fijamos la mirada en las manecillas de éste, nuestra atención se fragmenta innumerables veces y el tiempo parece alargarse indefinidamente. Eso nos sucede cuando oímos una conferencia que, por falta de vigor creativo, no está debidamente articulada y sólo presenta ideas yuxtapuestas. Al deber prestar atención a cada una de ellas, sin disponer de un hilo conductor que las vincule y permita a nuestra mente sobrevolar el conjunto del discurso, sentimos aburrimiento y acabamos siendo invadidos por el tedio.

El aburrimiento supone una sensación de *vacío*. Una vida vacía resulta tediosa, absurda, desilusionante. Tal vacío espiritual sólo podemos llenarlo mediante una actividad creativa. Ésta "domina" el tiempo en cuanto sobrevuela el discurrir de los instantes. Si queremos que las gentes colmen de sentido todo su tiempo -el de trabajo y el de ocio, cada día más amplio- y llenen su ánimo de ilusión y entusiasmo -antónimos del tedio-, debemos contar con líderes avezados que les ayuden a descubrir la forma de vivir el trabajo y las diversiones con impulso creativo.

LA CLARIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE VÉRTIGO Y DE ÉXTASIS

Los análisis realizados anteriormente nos permiten conocer las distintas fases de los dos procesos más significativos que podemos seguir en la vida: el proceso de fascinación o *vértigo* y el de creatividad o *éxtasis*. La comprensión pormenorizada de ambos procesos -el uno que destruye la personalidad humana; el otro, que la construye- permite dar razón de mil fenómenos de la existencia humana.

1. EL PROCESO DE VÉRTIGO

Si, por centrar mi vida en torno a mis intereses egoístas, reduzco las realidades que me rodean a *medios para mis fines* -es decir, a *objetos*- intentaré dominar cuanto encandile mis instintos para ponerlo a mi servicio. Supongamos que se trata de una persona especialmente atractiva en algún aspecto. Al dominarla, siento euforia, pues me veo inundado de intensas satisfacciones sensibles y psicológicas. Pero éstas son pasajeras y pronto advierto que con esa persona tratada como *objeto de dominio* no puedo encontrarme. Al no encontrarme, bloqueo en alguna medida mi desarrollo personal y siento tristeza porque me estoy vaciando de cuanto necesito para vivir como persona. Si persisto en esa actitud de dominar cuanto me apetece, el vacío espiritual se ahonda hasta hacerse abismal. En cuanto me asomo a este vacío, siento *vértigo espiritual*, es decir, *angustia*. Uno se angustia cuando carece de cuanto necesita para tener una mínima seguridad en la existencia. Si la angustia es irreversible porque no soy capaz de cambiar el ideal de servirme a mí mismo por el ideal de la unidad y solidaridad, la angustia aboca rápidamente a la *desesperación*, la conciencia amarga de haberme cerrado las puertas hacia mi realización personal. Al verme solo, sin posibilidad alguna de encuentro, siento una sensación de *asfixia espiritual*, de colapso como persona.

El proceso de vértigo nos halaga al principio y nos produce un sentimiento de exaltación eufórica que fácilmente malinterpretamos como una promesa de rápida y conmovedora plenitud personal. Al final nos lo quita todo: amengua nuestra capacidad de encuentro y, por tanto, nuestro poder creativo; nos enceguece para los grandes valores; anula nuestras posibilidades de unirnos profundamente a las realidades del entorno.

2. EL PROCESO DE ÉXTASIS

Si respeto y estimo las realidades que me rodean en lo que son y en lo que están llamadas a ser, tiendo a colaborar con ellas, a recibir las posibilidades que me ofrecen y otorgarles las mías. Trato como *ámbitos* a las realidades que lo son y procuro elevar a condición de tales a las que puedo de alguna forma asumir en un proyecto vital mío por ofrecerme algún tipo de posibilidades.

Al entreverar de esta forma nuestras posibilidades, nos encontramos, y este encuentro me produce sentimientos de alegría, entusiasmo, felicidad, paz y amparo interior, gozo festivo...

El proceso de éxtasis comienza planteándonos serias exigencias -ser generosos, veraces, fieles, cordiales...-, con vistas a encontrarnos y ser verdaderamente felices. Si cumplimos tales condiciones, nos vemos al final compensados al ciento por uno: incrementamos nuestra capacidad creadora de encuentros de todo orden; afinamos nuestra sensibilidad para los grandes valores; aumentamos nuestro poder de fundar modos elevados de unidad con las realidades del entorno.

AFINIDAD ESTRUCTURAL DE LAS GRANDES EXPERIENCIAS HUMANAS

Si conocemos el sentido profundo de las actitudes y los sentimientos humanos y el influjo que ejercen entre sí, estamos bien dispuestos para realizar un descubrimiento valiosísimo debido a la amplitud de horizontes que nos abre: *la afinidad que media entre las principales experiencias humanas: la estética, la ética, la metafísica y la religiosa*⁴⁶.

1. La experiencia estética. En la experiencia estética vamos buscando una realidad merced al impulso que ella misma nos imprime. Tomo una partitura musical, entreveo en ella una obra valiosa y empiezo a reproducirla en un instrumento. A medida que voy plasmando las formas, fraseándolas mejor, articulándolas de modo más expresivo..., la obra misma me anima a proseguir la marcha, indicándome que todavía no he puesto al descubierto toda su expresividad. Parece un "círculo vicioso". Si todavía no conozco la obra y voy en su búsqueda, ¿cómo puede marcarme ella el camino para encontrarla? En realidad, se trata de un "círculo virtuoso", es decir, fecundo. Desde el principio tengo una idea, siquiera borrosa, de la obra y su valía. En la partitura está presente la obra entera y, como tal, se dirige a mí cuando entro en contacto con ella. Tal presencia se va haciendo más intensa y auténtica a medida que perfecciono mi interpretación. En este proceso de aprendizaje se da una relación entre el intérprete y la obra que parece a primera vista *paradójica*. El intérprete se siente más libre cuanto más fiel es a la obra. Configura la obra al dejarse configurar por ella. Se siente colmado como músico al dejarse sobrecoger por una realidad que él mismo está volviendo a crear⁴⁷.

2. La experiencia ética. Este mismo tipo de relación *reversible* sumamente fecunda se da en la experiencia ética de *obligación moral*. Cuando descubro un valor que me ofrece posibilidades de plena realización personal, tiendo a asumirlo activamente para convertirlo en una *voz interior*, en el impulso mismo de mi obrar. Sin mí, el valor no se realiza. Sin el valor que me invita a asumirlo, yo no sabría cómo orientar mi vida para llevarla a pleno logro.

Me *obligo* a cada valor *libremente* porque intuyo que puedo interiorizarlo, convertirlo en *íntimo*, aunque siga siendo distinto de mí. Este tipo de *obligación* no implica una forma de sumisión *pasiva*; entraña una vinculación *activa*, colaboradora. *Obligarse libremente* no constituye una paradoja pues la realidad a la que nos entregamos no nos *obliga desde*

⁴⁶ Una exposición amplia de la afinidad de estas cuatro experiencias puede verse en mis obras *La experiencia estética y su poder formativo*, o. c., págs. 501-567; *Cinco grandes tareas de la filosofía actual*, o.c., págs. 102-109; *El triángulo hermenéutico. Introducción a una teoría de los ámbitos*, Editora Nacional, Madrid 1971; Publicaciones de la Universidad Francisco de Vitoria, Madrid 2015, págs. 501-567.

⁴⁷ Una exposición detenida de esta experiencia se halla en mi obra *Inteligencia creativa. El descubrimiento personal de los valores*, o. c., págs. 105-111.

fuera -no nos coacciona-; nos invita a ser libres con una forma de *libertad creativa*, libertad impulsada por las posibilidades de acción creativa que nos ofrecen los valores. Aceptamos tal invitación, porque responde a las exigencias más íntimas de nuestro espíritu, que tiende hacia el valor como busca el girasol la luz solar. Por eso, la apelación o invitación de los valores resuena en nosotros como una especie de *voz interior*. El valor asumido se convierte en *nuestro* valor, *nuestro* bien, *nuestra* fuente de realización personal. Todo valor no sólo existe; se hace valer, tiene capacidad de sobrecogernos porque nos ayuda a ver que nos instala en nuestro auténtico entorno, en el ámbito de realidad que constituye nuestro *elemento vital*, como el agua es el elemento del pez.

Esta forma de aceptar los valores al ser *sobrecogidos* por ellos -es decir, afectados desde lo alto, lo sobremanera fecundo- y ser situados así en vías de pleno cumplimiento de nuestras exigencias íntimas suscita en nuestro interior un sentimiento de *plenitud* y *seguridad* pues nos ob-ligamos a una realidad que colabora a modelar nuestra personalidad; no comprometemos nuestra vida con una realidad distinta y ajena. Al unirnos comprometidamente a un valor, salimos de nuestro *yo aislado* para lograr nuestro *yo ambital*, el ámbito pleno que formamos al vincular el yo y el tú, el yo y todas las realidades ambitales que nos ofrecen posibilidades creativas.

A medida que asumimos un valor activamente y lo vamos realizando en nuestra vida, lo conocemos mejor, y este conocimiento nos facilita más y más posibilidades que nos perfeccionan y hacen posible una relación todavía más estrecha con dicho valor. Desde el principio vislumbramos su fecundidad para nuestra vida. Eso sucede cuando vemos encarnado el valor en una persona que nos sirve de modelo merced a su madurez humana. Esa adivinación nos anima a recibir activamente las posibilidades que dicho valor nos ofrece. Tal acogimiento creativo nos permite conocerlo más y más.

Este proceso es posible porque los valores éticos -como los estéticos, y, en otro nivel, los religiosos- no son meros objetos, sino ámbitos, realidades que nos ofrecen diversas posibilidades y nos invitan a asumirlas como principio de nuestro obrar. Si respondemos positivamente a tal invitación, los valores se nos dan a conocer, nos revelan su fecundidad. Nos muestran, así, que son entidades *relacionales* pues se revelan en el seno de una relación creativa. No son *relativas* al pensar y valorar arbitrario del hombre; surgen al entrecerse con voluntad respetuosa de enriquecimiento mutuo dos realidades que son ámbitos, no objetos.

3. La experiencia metafísica. En esta experiencia no nos limitamos a conocer las realidades que componen el universo; queremos penetrar en aquello que las hace existir: *el ser*⁴⁸. Si podemos descubrir el ser y analizarlo en la Metafísica, es porque desde siempre estamos vitalmente sumergidos

⁴⁸ Por razones muy hondas, que expone ampliamente en sus obras, Xavier Zubiri prefiere hablar en este contexto de "la realidad". También destaca la importancia del *ser*, pero como algo que depende de *la realidad*.

en él y participamos de él. Al final de su conferencia "¿Qué es metafísica?", Heidegger subraya que, en rigor, no podemos decir que en un momento determinado -por ejemplo, una clase universitaria- nos "introducimos" en la metafísica. "No podemos introducirnos en ella de ningún modo, porque, en la medida en que existimos, ya estamos siempre en ella"⁴⁹. En este sentido escribe Platón en el *Fedro* (279a): "Por naturaleza, amigo, hay cierta filosofía en la mente del hombre".

Karl Jaspers centra todo su pensamiento filosófico en el paso de las realidades *objetivas* a la realidad que las *trasciende* y *fundamenta*. Esta realidad se halla presente en nuestra vida de manera tan discreta como eficiente, y se nos revela cuando buscamos tenazmente las últimas implicaciones de nuestro ser con el impulso que nos otorga la presencia operante de dicha realidad. Jaspers puso singular empeño en destacar el carácter "reversible" de la experiencia de la trascendencia:

*Yo me hallo en trance de trascendencia una vez que este algo profundo se abre y en mi existir temporal el buscar como tal se convierte en hallar: pues la existencia temporal del hombre, en cuanto existencia posible, puede granar en la **unidad de presencia y búsqueda**; una presencia que sólo existe como un modo de búsqueda que no está desvinculado de aquello que busca. Sólo mediante la captación previa de aquello que ha de hallarse puede irse en su búsqueda; la trascendencia debe hallarse ya presente cuando yo la busco*⁵⁰.

4. La experiencia religiosa. Si una persona finita puede salir en busca de Dios es porque de alguna forma ya lo ha descubierto. Si alguien se siente en un determinado instante unido al Creador, debe esa experiencia al hecho de que en todo instante está vinculado a Él y se siente invitado a perfeccionar ese modo de unión.

Esta fecunda relación entre buscar y hallar la destacó San Agustín en las famosas preguntas que abren sus *Confesiones*. Después de indicar que el hombre, aun siendo consciente de su finitud, se atreve a alabar a Dios, agrega: "Pues eres tú el que le despierta y le mueve para que se deleite en tu alabanza, porque nos has hecho para ti y nuestro corazón está inquieto hasta que repose en Ti"⁵¹. Tiene bien claro el autor que la energía del hombre para buscar a Dios procede del mismo Dios. Pero quiere conocer mejor esa dialéctica de búsqueda y encuentro, y, para lograrlo, pide al Señor mismo que le dé luz:

Concédeme, Señor, saber y entender cuál de estas dos cosas es la primera: invocarte o alabarte. O si debo conocerte ante de invocarte. Pero ¿cómo te invocará el que no te conoce? Pues, si no te conoce, podrá invocar una cosa por otra. ¿O es que se te invoca para conocerte? (...) Te buscaré, Señor, con

⁴⁹ *Was ist Metaphysik*, V. Klostermann, Frankfurt 1955, p. 41. Versión española: *¿Qué es metafísica?*, en *Hitos*, Alianza Editorial, Madrid 2000, p. 107.

⁵⁰ *Philosophie III, Transzendenz*, Springer, Berlín 1956, 6ª ed., p. 3.

⁵¹ o. c., I, 1.

*mi invocación y creeré en ti a medida que te invoco, pues ya nos fuiste anunciado. Es mi fe la que te invoca, Señor*⁵².

En su libro póstumo *El hombre y Dios*, Xavier Zubiri subraya este nexo entre el buscar y el haber encontrado ya. No buscaríamos nunca a Dios si Él no estuviera ya de algún modo presente en nuestras vidas⁵³.

DISTINTAS FORMAS DE UNIRSE EL HOMBRE AL ENTORNO

Una vez conocidas en pormenor las cuatro experiencias básicas descritas, descubrimos los diversos modos como podemos unirnos a las realidades del entorno y la función que ejerce cada uno de ellos en nuestro proceso de crecimiento personal. Tal descubrimiento nos permite hacernos cargo de las "leyes del desarrollo personal", las leyes que rigen el "ascenso del espíritu".

Hay modos de unión que son intensos en el aspecto psicológico pero pobres en cuanto a creatividad. En cambio, se dan modos de unión serenos que dan lugar a formas estables y fecundas de convivencia:

- Me agarro fuertemente a una mesa, levanto la mano y no queda nada. Ha sido una forma de unión tangencial que, por intensa que sea en el aspecto fisiológico, no da fruto alguno.
- Algo semejante sucede cuando tomo en la mano una partitura musical y la aprieto. Esta forma de unión es muy precaria. Pero pongo la partitura en el atril de un piano y toco la obra que se expresa en ella. Al hacerlo, creo un tipo de unión sumamente valiosa con el piano -que me ofrece posibilidades de emitir sonidos-, con la partitura -que me otorga posibilidades de interpretación musical-, con el compositor -que creó tales posibilidades- y con la obra, a la que doy vida nuevamente. Como sabemos, esta forma de recibir activamente posibilidades para dar lugar a algo nuevo dotado de algún valor es la base de la *creatividad*.
- Al interpretar la obra, la asumo como principio de mi obrar y logro, con ello, que deje de serme externa, extraña y ajena para convertirse en *íntima*, sin dejar de ser *distinta*. Esa *unión de intimidad* es muy superior cualitativamente a la *unidad de fusión*, que empasta las realidades unidas y anula su identidad. En el plano de las realidades físicas, este tipo de unión es perfecto. Dos bolas de cera que se fusionan y forman una sola bola de mayor tamaño pierden su individualidad en favor de la bola que surge como producto de la unión. En el plano de las realidades superiores, la unión que supone un perfeccionamiento de las realidades unidas es la unión de *integración*. Dos personas que se fusionaran por afán de amarse

⁵² *Ibid.* En su obra *Anfang. Eine Auslegung der ersten fünf Kapitel von Augustins Bekenntnissen* (Kösel, Munich 1953, 3ª ed.), R. Guardini expone este "método circular" de conocimiento.

⁵³ Cf. o. c., Alianza Editorial, Madrid 1984, págs. 285 ss.

plenamente dejarían de quererse, porque perderían su identidad personal. Para hacerse íntimas dos personas, no deben fusionar sus seres, sino *integrarlos* mediante la creación de un *campo de juego* común.

- Converso con una persona que me pide ayuda para resolver un problema. Nos intercambiamos ideas y proyectos, sugerimos soluciones y las discutimos, ponemos en común nuestras mejores cualidades: inteligencia, imaginación creadora, afán de solucionar conflictos... A través de tal actividad nos unimos *de modo entrañable*, pues nada hay que una tanto a las personas como hacer el bien en común. Es una unión de más altos quilates que las anteriores.

A medida que perfeccionamos el conocimiento de las formas de unión que podemos crear con el entorno, descubrimos que la calidad de tal unión depende en buena medida de nuestra actitud. Si ésta no es creativa, la unión que fundamos es meramente tangencial, no entrañable o íntima. Este hecho adquiere un especial relieve cuando analizamos los modos de unión que podemos establecer con las instancias que rigen nuestra conducta.

- Si, como persona libre, me relaciono con las normas o preceptos de modo no creativo, sin voluntad de asumirlos interiormente y tomarlos como principio de mi obrar, los considero como distantes, externos y ajenos a mí. Deber ajustar a ellos mi conducta me parece una coacción alienante. Basta, sin embargo, que adopte una actitud creativa frente a los mismos para que los convierta en mi *voz interior*, que me dicta, con libertad creativa, el camino a seguir para lograr mi pleno desarrollo personal.
- Cuando descubro el ideal de mi vida y lo considero como el canon supremo de mi actuar, me uno a él de forma entrañable porque pasa a formar parte del núcleo de mi personalidad. Actúo a partir de él y en virtud de la energía que me otorga.
- Lo mismo sucede al "obligarme" libremente a la verdad, la justicia, la belleza, la bondad... (*nivel 3*).

Al descubrir, a lo largo de nuestra existencia, la grandeza de estas formas eminentes de unidad *-eminentes*, porque nos abren a horizontes de insospechada fecundidad-, entramos en un reino de plenitud humana que nos hace desbordar de alegría. Esta alegría es signo de que la vida ha florecido al fundar los modos más elevados de unidad. Todo el universo está fundado sobre relaciones. El mundo humano se teje de relaciones establecidas de modo lúcido y libre a impulsos del ideal de la unidad⁵⁴.

Este ideal es el *referente supremo* de toda vida que quiera desarrollarse plenamente. Diversos autores subrayan actualmente que el referente de la vida humana es la *persona*, no alguna de sus vertientes o intereses. Nada más cierto, a condición de entender la persona, de modo

⁵⁴ Este tema es desarrollado ampliamente en mi obra *Enseñanza escolar y formación humana*, o. c.

dinámico, como un ser abierto al ideal de la unidad e impulsado y dotado de sentido por él. La persona, vista en su plenitud de implicaciones - inmanentes y trascendentes-, es el canon de nuestra conducta, la razón de ser de nuestra actividad, la meta que deseamos conseguir, el objetivo de la educación. Con razón se habla hoy día de la "educación personalizada", o mejor: *personalizadora*.

Esta idea dinámica de la persona la obtenemos cuando pensamos *de modo relacional*. Cada ser personal es *un nudo de relaciones*, un *ámbito de realidad* que se desarrolla *ambitalizando a otros y dejándose ambitalizar por ellos*. Cuando alguien me sale al encuentro y cumple las condiciones de éste, me ayuda a realizarme como persona, acrecienta mi condición *ambital*, es decir, expande el campo de realidad que abarco. Lo mismo sucede cuando me presto al encuentro con otra persona.

LA NECESIDAD DE ACEPTARNOS A NOSOTROS MISMOS

Cuando destacados autores -entre ellos, Romano Guardini⁵⁵- subrayan que la base del desarrollo humano radica en "la aceptación de sí mismo", se refieren a la necesidad de aceptar la condición *relacional* de nuestra realidad, que se halla de por sí abierta a toda suerte de seres, desde lo infinitamente pequeño a lo infinitamente grande e inefable. Tal aceptación presenta un carácter muy positivo y comprometido. Significa que estamos dispuestos a asumir activamente las posibilidades que ese entorno nos ofrece en orden a realizar cabalmente nuestra *vocación* y nuestra *misión* en la vida.

De ahí que sea tan importante acoger agradecidamente los *dones originarios*: la vida, los progenitores, la situación, las instituciones que nos ofrecen cobijo y acogimiento, desde la familia y la escuela hasta el Estado y la Iglesia. Actualmente, hay quienes sienten dificultad en aceptar lo que se les ha dado sin haberlo elegido ellos. Esa *donación gratuita* es interpretada como una *imposición*. Tal interpretación es invalidada por un fallo básico: deja de lado el hecho decisivo de que se trata de un don *primario*, relativo a los *orígenes* del ser humano. Lo que se nos da es la fuente de las posibilidades con que debemos empezar a tejer nuestra vida.

El rechazo del vínculo primordial con las raíces de la vida puede inspirarnos actitudes muy peligrosas de desarraigo y resentimiento para con el Creador y sus intermediarios en la trasmisión de nueva vida: los progenitores. Para crear las cosas, Dios les *mandó* existir: "Haya luz, y hubo luz" (Gn 1, 3). Para crear a los seres humanos, Dios los llamó por su nombre a la existencia. ("Dios los bendijo y les dijo: `Sed fecundos y multiplicaos...´", Gn. 1, 28). Nuestra vida debe consistir en responder agradecidamente a esa llamada. Como ya vimos, agradecer una donación

⁵⁵ Cf. *La aceptación de sí mismo*, Cristiandad, Madrid 1983, 2ª ed. Versión original: *Die Annahme seiner Selbst*, Werkbund, Würzburg 1953.

gratuita equivale a manifestar que uno está a la recíproca en cuanto a benevolencia.

Este espíritu de benevolencia debe inspirar toda nuestra vida, pues venimos del encuentro amoroso de nuestros padres, que nos han *invitado* a compartir la existencia, y nos vemos *llamados* a crear nuevas formas de encuentro. Ya sabemos que, visto profundamente, el hecho de *ser locuentes* significa que desde antes de nacer estamos engarzados en una trama de relaciones creadoras de vida personal. No admitir esta condición *relacional* de nuestro ser de personas equivale a desgajarnos del suelo nutricio en que debemos arraigar y florecer.

Todo líder está llamado a comprender este tejido admirable de relaciones y realidades relacionales dentro del cual nuestra vida puede adquirir su pleno sentido. La mayoría de las personas carecen de tiempo para descubrir y valorar debidamente estas implicaciones de nuestro ser. Necesitan que alguien les abra los ojos a estas asombrosas perspectivas. *Esa es la función por excelencia del buen líder.*

Capítulo 7

EL LIDERAZGO ESCOLAR. VALOR FORMATIVO DE LAS DIVERSAS ÁREAS

Ahora disponemos de una clave certera para descubrir de qué modo pueden contribuir los profesores a *formar de modo integral* a los alumnos sin salirse de sus áreas respectivas y convertirse, así, en verdaderos guías o líderes. Los descubrimientos realizados anteriormente pusieron de manifiesto que la persona humana se desarrolla a través del encuentro, y los frutos de éste nos llevaron a la convicción de que el ideal de nuestra vida consiste en fundar modos eminentes de *relación* y *unidad*. Si sabemos que todo el universo se basa en relaciones -en "energías estructuradas"-⁵⁶, nos asombramos al analizar la vida humana y constatar que venimos de un encuentro amoroso y estamos llamados a realizar múltiples encuentros de todo orden. Los seres infrapersonales tienen una realidad compuesta por interrelaciones y actúan de forma relacional pero no lo saben ni lo quieren. Quien lo sabe y debe quererlo es el hombre, que ostenta el privilegio de poder y deber crear relaciones, y, con ellas, formas diversas de encuentro.

I

IMPORTANCIA PEDAGÓGICA DE LOS CONCEPTOS DE RELACIÓN, ORDEN Y ESTRUCTURA

Lo decisivo en la formación de niños y jóvenes es abrir su ánimo al asombro que producen los conceptos de *relación* y de *encuentro*. Si cada una de las áreas contribuye por sí mismas a suscitar tal asombro, prestarán un servicio decisivo a la tarea educativa. Veamos de qué modo tan radical y eficaz pueden colaborar cinco áreas con la asignatura de Ética a poner las bases de una sólida formación humana.

1. Un profesor de **Matemáticas** no ha de enseñar solamente a los alumnos a *operar* con las estructuras matemáticas: ecuaciones, fórmulas, operadores... Debe hacerles ver la fecundidad y la belleza que poseen tales estructuras, que son *nudos de interrelaciones*. Una fórmula, por ejemplo, es bella por ser armónica y lograr con parquedad de medios una gran expresividad, la capacidad sorprendente de explicar diversos fenómenos del

⁵⁶ "La materia -afirma el físico canadiense Henri Prat- no es más que energía 'dotada de forma', informada; es energía que ha adquirido una estructura" (*L'espace multidimensionnel*, Les Presses de l'Université de Montreal, Montreal 1971, p. 80).

mundo observable. El gran Kepler sintió una emoción desbordante al observar que con una pequeña fórmula podía prever el movimiento de los astros. Max Planck afirma que Kepler se mantuvo fiel a su investigación científica, pese a mil avatares, merced a su "fe profunda en la existencia de un plan definido detrás de la creación entera"⁵⁷. En la misma línea, Albert Einstein escribe:

Es aquí -en este esfuerzo por unificar racionalmente la multiplicidad de elementos- donde la ciencia alcanza sus más grandes éxitos... Pero cualquiera que haya experimentado la intensa satisfacción que produce todo avance logrado en este campo siente una profunda reverencia por la racionalidad que se pone de manifiesto en todo lo que existe. (...) Aunque es cierto que los resultados científicos son enteramente independientes de cualquier tipo de consideraciones morales o religiosas, también es cierto que justamente aquellos hombres a quienes la ciencia debe sus logros más significativos fueron individuos impregnados de la convicción auténticamente religiosa de que este universo es algo perfecto y susceptible de ser conocido por medio del esfuerzo humano de comprensión racional⁵⁸.

Suele decirse que las Matemáticas son "frías y áridas". Si el alumno descubre la relación enigmática que existe entre las estructuras que configura la mente y las que constituyen el tejido interno de la realidad, tendrá la sensación de que, al ahondar en el conocimiento de las relaciones matemáticas, está tocando fondo en lo real. Una disciplina aparentemente tan poco emotiva como la Geometría inspiró a Juan de Herrera el opúsculo *Elogio de la figura cúbica*, que constituye, en buena medida, la base estética de la estructura del Real Monasterio de El Escorial. Al descubrir, guiados por el genial arquitecto, la belleza del cubo, generada por la trama de interrelaciones a que da lugar esa figura geométrica, aprendemos a ver tras la apariencia adusta de ese "desnudo arquitectónico" que es -según Unamuno- "El Escorial" un mundo cultural y religioso saturado de emoción⁵⁹.

Orientado así el curso de Ciencias Matemáticas, el alumno termina al final asombrado ante la importancia insospechada del concepto de "relación"⁶⁰.

2. En la clase de **Ciencias Físicas**, el profesor ha de mostrar a los alumnos que la materia no es más que *energía dotada de forma y estructura*. En su último estrato, la realidad cósmica no está compuesta por trozos infinitamente pequeños de materia, sino por "energías estructuradas". Una estructura es un conjunto de interrelaciones. Los conceptos de relación y estructura adquieren de día en día un rango mayor en el pensamiento científico, que tiene un medio propio de expresión en el lenguaje matemático, el lenguaje de las relaciones y las estructuras.

⁵⁷ Heisenberg, Einstein y otros: *Cuestiones cuánticas*, Kairós, Barcelona 1987, p. 212.

⁵⁸ o. c., p. 170.

⁵⁹ Un amplio comentario de dicho opúsculo puede verse en mi obra *El enigma de la belleza*, Desclée de Brouwer, Bilbao 2016, págs. 263-275.

⁶⁰ Véase mi obra *Enseñanza escolar y formación humana*, o. c., págs. 189-192.

Al final del curso, el alumno se pregunta, admirado, qué tipo de energía extraña late en las interrelaciones para ser capaces de dar lugar a la portentosa estructura del universo. "Dadme un mundo -un mundo con relaciones- y crearé materia y movimiento", escribió el gran físico inglés A. S. Eddington⁶¹.

3. El profesor de **Ciencias de la Naturaleza** muestra a los alumnos una roca sedimentada y les pide que la "lean" y descifren su "sentido". Con ello, les insta a que ejerciten las tres dimensiones básicas de una inteligencia madura: *largo alcance* (ver más allá de las apariencias), *comprensión* (poner en relación diversas realidades al mismo tiempo), *profundidad* (buscar el sentido de los fenómenos). Para explicar cómo se llegó al estado actual de dicha roca, el alumno debe imaginarse que diversas realidades y acontecimientos de la naturaleza (agua, viento, erosión de las rocas, fuego interior de la tierra...) entran en relación durante millones de años y dan lugar a multitud de cambios.

Al explicar la polinización de las plantas, el "ciclo del agua", los microclimas de los bosques y otros temas afines, el profesor incrementa incesantemente la admiración del alumno ante el concepto de relación⁶².

4. El profesor de **Historia del Arte** destaca que, en la antigua Grecia, el *orden* es visto como la fuente de la *armonía* (que está integrada por la *proporción* y la *medida* o *medida*), y ésta da lugar a las diferentes categorías estéticas: *simetría*, *repetición*, *unidad en la variedad*, *integridad de partes*... La armonía, vista de esta forma, es fuente de belleza y de bondad en todos los órdenes de la vida: el artístico -y, más en general, el estético-, el ético, el urbanístico... Subes a la Acrópolis y admiras la *belleza majestuosa* del Partenón. Cuál no será tu asombro cuando sepas que esa cualidad admirable se debe a la *armonía* del conjunto, es decir, al hecho de que las dimensiones de cada parte fueron determinadas unas en relación a las otras ("proporción") y todas en relación a la figura del hombre que las contempla ("medida"). Para tener la debida "medida" o "medida", el edificio debe estar construido a escala humana; no ser ni demasiado grande ni demasiado pequeño respecto a la estatura del hombre. En cuanto a la "proporción", sirva de ejemplo que las columnas, por ser *dóricas*, deben medir de alto 16 veces el radio de la base, que es tomado como módulo. Algo semejante podemos decir de una escultura modélica como la Venus de Milo, cuyas partes están relacionadas entre sí conforme a la proporción de la "sección áurea"⁶³.

De nuevo la importancia de la relación se graba a fuego en el espíritu del alumno.

⁶¹ *Space, time and gravitation*, Cambridge 1920, p. 202. Cf. *Cómo lograr una formación integral*, o.c., págs. 159-175.

⁶² Cf. *Enseñanza escolar y formación humana*, o. c., págs. 175-178.

⁶³ Sobre estos temas pueden verse mis obras *La experiencia estética y su poder formativo*, o.c., págs. 181-187; *Inteligencia creativa. El descubrimiento personal de los valores*, o. c., págs. 132-133. Cf. *Enseñanza escolar y formación humana*, o. c., págs. 95-106.

5. El profesor de **Música** debe subrayar que ésta comienza a existir cuando varios sonidos se relacionan entre sí. Doy varios golpes sobre la mesa. Si están desvinculados, no hay música. Si los relaciono entre sí, surge el ritmo, y con él tenemos la base del arte musical. Del ritmo procede la melodía, y de varias melodías superpuestas brota el encanto de la armonía. *Todo el hechizo conmovedor de la música es reflejo de la relación*⁶⁴.

Las diferentes áreas destacan, de una forma u otra, la importancia y valía de la relación. Ello impresiona al alumno. Pero conviene que éste saque el máximo provecho de tal asombro para su formación como persona. Eso sucederá si en el centro escolar se imparte una asignatura -titulada, por ejemplo, *Ética* o bien *Formación humana*- que explique el papel de la relación en el proceso de nuestro desarrollo personal. Cuando un alumno, tras descubrir lo que significa la relación en el universo, oiga decir al profesor que, según la investigación actual, el ideal del hombre consiste en fundar modos valiosos de unidad, exclamará sin duda alguna: "¡Naturalmente! ¡No podía ser de otra forma, pues eso es lo coherente con el modo de ser de todas las cosas!".

Esta alta estima del concepto de *relación* lleva al alumno a comprender el valor positivo de las *estructuras* -vistas como formas muy eficientes de unidad- y de las *normas* -consideradas como un canon regulador de la vida humana.

- Con frecuencia, los jóvenes entienden las estructuras como un *entramado rígido* que frena el dinamismo de la persona. Este malentendido les impide descubrir que la participación en estructuras vivas -como puede ser una institución científica o pedagógica- es una fuente perenne de vida. Si el joven descubre a través de diversas áreas (Matemáticas, Física, Arte...) que la estructura es fuente de *dinamismo*, *flexibilidad* y *levedad*, supera tal error y dispone el ánimo para comprender que la verdadera libertad humana ha de ir vinculada al orden que instauran las estructuras cuando son auténticas. Al aflorar en diversas áreas por necesidad interna de cada una de ellas, el concepto de "estructura" incrementa poco a poco, desde perspectivas diversas, la formación del alumno.
- Por su afán natural de *independencia*, los jóvenes tienden a considerar las normas como preceptos que limitan *desde fuera* sus posibilidades de actuación *libre*. Sin embargo, al comprender la fecundidad de las relaciones, se percatan de que la vinculación a normas fecundas encauza su acción y la hace posible. Si aceptan ese cauce y lo asumen, lo convierten en algo *íntimo*, en fuente de *libertad creativa*. Amenguan su capacidad de actuar arbitrariamente -"libertad de maniobra"-, pero ensanchan su poder de realizar actos llenos de sentido -"libertad creativa".

⁶⁴ Cf. *Enseñanza escolar y formación humana*, o. c., págs. 80-95.

II FECUNDIDAD DEL PENSAMIENTO RELACIONAL

Al tiempo que descubren la importancia de la relación, el orden y la estructura, los jóvenes ejercitan el pensamiento *relacional* y se preparan, con ello, para comprender a fondo diversos aspectos sumamente importantes de la vida cotidiana y la vida cultural. Baste citar dos ejemplos: el origen del simbolismo del pan y el vino, y el valor formativo de la lectura penetrante de obras literarias valiosas.

1. EL PAN Y EL VINO, SÍMBOLOS DE AMISTAD

Al exponer el *proceso de formación humana*, suele subrayarse que invitar a comer en la propia casa significó desde antiguo el deseo de "compartir el pan y el vino de la amistad". Es una frase hecha, que, de puro cotidiana, parece transparente. Pero ¿comprende el alumno, con sólo oírla, la razón profunda de lo que en ella se indica? Lo comprenderá a fondo una vez que haya asimilado bien cuanto aprendió en Ciencias de la Naturaleza sobre los frutos del campo. Como ya se indicó, un grano de trigo es fruto de una múltiple interacción de seres y circunstancias: el campesino que recibe de sus mayores el arte de la agricultura y unas semillas que confía a la madre tierra; el océano que da origen a la lluvia; el agua que empapa la tierra, el sol que lleva la mies a sazón... Esta forma *sinóptica* de ver el trigo habitúa al joven a pensar de modo *relacional* y a contemplar el pan no sólo como un *objeto* que ocupa cierto lugar en la mesa y puede servir de alimento sino, además de ello y en un nivel superior, como un "nudo de relaciones". Estas interrelaciones son un primer esbozo de lo que será entre las personas la relación de *encuentro*. Nada extraño que partir el pan, repartirlo y compartirlo sea un *símbolo* espléndido de la amistad entre el anfitrión y el huésped. Ese modo de contemplar el pan es *silencioso*: atiende, al mismo tiempo, a diversos aspectos de la realidad, los enriquece mutuamente y les confiere su pleno sentido.

Advierta el lector que, para ayudar a los alumnos a comprender el carácter simbólico del pan y el vino, los profesores de Ciencias de la Naturaleza no necesitan hablar en clase del simbolismo, del valor de la amistad, de la manera relacional de contemplar las realidades del entorno. Les basta exponer el contenido de su área. Con ello colaboran eficazmente a la *formación integral del alumno*, pues disponen su ánimo para asumir los valores de modo creativo.

2. LA LECTURA DE OBRAS LITERARIAS, ESCUELA DE FORMACIÓN

El joven que sabe distinguir con lucidez los dos tipos básicos de realidad -los *objetos* y los *ámbitos*- y las conductas correlativas a los mismos -la actitud *dominadora* que lleva al vértigo y la *respetuosa* o *colaboradora* que inspira las experiencias de éxtasis- está bien dispuesto

para comprender el mensaje humanístico profundo de las obras literarias de calidad. Éstas no intentan describir objetos sino plasmar *ámbitos*; no narran meros hechos, antes expresan *acontecimientos*, que son "tramas de ámbitos". Al poner al descubierto estas tramas de seres dotados de iniciativa, muestran los *procesos espirituales* que siguen los protagonistas hacia la construcción de su personalidad -*éxtasis*- o hacia su destrucción -*vértigo*-. El conocimiento a fondo de tales procesos nos revela las *leyes del desarrollo humano*.

La injusticia de tratar a un familiar como un "medio para solucionar un problema" -no como una persona- la captamos con un vigor impresionante al ver al protagonista de *La metamorfosis* (F. Kafka) convertirse en vil insecto, sin dejar de pensar y sentir como un ser humano. No estamos ante una transformación biológica, sino ante una *imagen* del envilecimiento que supone tratar a un hombre como un utensilio, sacando partido egoísta a la capacidad que tiene de realizar tareas propias de una persona. Es sobrecogedor que Samsa desaparezca de la escena cuando se rompe el último hilo que lo unía al *mundo de la creatividad*: su deseo de sufragar los estudios de su hermana en el conservatorio de la capital. Una persona privada de toda posibilidad creativa perece por asfixia espiritual⁶⁵.

No menos impresionante resulta advertir en *El viejo y el mar* (E. Hemingway) que la vida humana cobra sentido, incluso en el fracaso extremo, cuando le queda una dosis, siquiera mínima, de amor sincero por parte de alguien⁶⁶.

Bien comprendida, la literatura -y algo semejante podríamos decir de las diversas artes, de la historia y la geografía, la técnica y la cibernética, la educación física y las lenguas...- se convierte en una fuente inagotable de formación humana cuando alumnos y profesores han vivido la experiencia del proceso humano de desarrollo⁶⁷.

III

UN CAMBIO DECISIVO EN LA ENSEÑANZA

Si los profesores, además de informar sobre las materias propias de su área de conocimiento, destacan la importancia que juega en el universo la categoría de *relación*, ofrecen una forma de enseñanza *genética*, mediante la cual los alumnos descubren lo que es la vida humana *por dentro* y aprenden a ajustar su conducta a las exigencias de la misma. Al verse interiormente "obligados" a su realidad personal, vinculan gozosamente la libertad y la sumisión a normas, la independencia y la solidaridad, la autonomía y la heteronomía. La verdadera libertad consiste en *obligarse a lo valioso*, vincularse comprometidamente con aquello que nos nutre

⁶⁵ Un amplio comentario a esta obra se halla en mi libro *Literatura y formación humana*, San Pablo, Madrid 1997, 2ª ed., págs. 147-157 y en Biblioteca Digital, UFV, Madrid 2019.

⁶⁶ Un análisis de esta obra se halla en mi libro *Cómo formarse en ética a través de la literatura*, Rialp, Madrid 1994, 3ª ed., págs. 309-325.

⁶⁷ Cf. *Enseñanza escolar y formación humana*, o. c., págs. 69-159.

espiritualmente y configura nuestra personalidad. Esta vinculación de aspectos de la vida que parecen opuestos pero en realidad son complementarios produce una admirable *armonía*, que es considerada con razón desde antiguo como *la fuente primordial de la belleza y la bondad*.

Esta forma *genética* de enseñanza deja patente ante los alumnos que para conocer un modo de realidad hay que adoptar ante él una conducta adecuada a sus exigencias. Si adopto una conducta apropiada solamente al conocimiento y al trato de los *meros objetos*, me condeno a no comprender ninguna de las realidades que hemos denominado *ámbitos*: obras culturales, personas, instituciones, valores... Para comprenderlas y relacionarnos fecundamente con ellas, *debemos cambiar el estilo de pensar, sentir y querer*. Desde la primera guerra mundial, lúcidos pensadores nos vienen instando a cambiar nuestro *ideal* y nuestra *actitud ante la vida*. Es hora de que introduzcamos este cambio decisivo en las estructuras mismas de la enseñanza, que es una de las bases de una vida humana digna. La primera tarea de la enseñanza consiste en adaptar la mentalidad de los alumnos a los diferentes modos de realidad que integran su "mundo" personal.

El ajuste del estilo de pensar, sentir y querer a las exigencias de las realidades que, más que objetos, son "ámbitos" nos permite plantear con el debido rigor algunas de las cuestiones más acuciantes para los jóvenes. Entre ellas destacan las dos siguientes: 1) cómo superar el hechizo del mero *erotismo* y consagrarse gustosamente al ejercicio exigente del *amor personal*; 2) de qué forma prevenir eficazmente las adicciones patológicas - alcoholismo, drogadicción, violencia...-. Ayudar a los jóvenes a *liberarse* de estas formas de frenesí alienante constituye hoy día una *actividad formativa de primer orden* a la que debemos entregarnos gustosos en virtud de nuestra condición de educadores⁶⁸.

⁶⁸ En la obra *Descubrir la grandeza de la vida*, Desclée de Brouwer, Bilbao 2009, 2ª ed. muestro la fecundidad del método genético de enseñanza, que no intenta "transmitir valores" sino ayudar a los niños y jóvenes a "descubrirlos".

Capítulo 8

EL LÍDER DE LA UNIDAD Y SU TAREA ESPECÍFICA

Si uno realiza los descubrimientos expuestos anteriormente y se empapa del ideal de la unidad y orienta hacia él su vida, se ve encaminado por una vía sugestiva que le depara incesantemente la sorpresa de algo nuevo valioso. Cada encuentro auténtico es una fuente de asombro. ¿Sabes lo que significa encontrarse de veras con Beethoven, con Miguel Ángel o Cervantes? Vas de asombro en asombro. Intenta, por ejemplo, oír las 32 sonatas de Beethoven para piano. No sabrás qué admirar más: si los hallazgos armónicos o las melodías cargadas de expresividad o los ritmos electrizantes... Cuando, al final, contemples en conjunto todo lo oído, te verás inundado de riqueza espiritual.

Algo semejante puede suceder con las obras de arte plástico, con las personas, las instituciones, las ciudades, los paisajes, los valores de todo orden. Nuestra vida se teje de encuentros, y a medida que éstos son más auténticos y llenos de vida, tanto más rica y sorprendente se vuelve nuestra personalidad.

Esta inmensa riqueza podemos perderla de un golpe, como por un tornado que lo levanta todo de cuajo, si nos entregamos a la seducción del *vértigo*. Un líder debe saber esto a fondo, para poder prever y guiar.

1. POSIBILIDADES DE EJERCER EL LIDERAZGO

1. En una entrevista de televisión, un joven de 18 años manifestó lo siguiente: "Hasta unos meses vivía muy feliz: adoraba a mi madre, me encantaba mi novia, me gustaba mi carrera; pero, de repente, me entregué al juego de azar, y ahora ni mi madre ni mi novia ni mi carrera me interesan nada; sólo me interesa una cosa: seguir jugando. Lo indignante -añadió- es que lo hice libremente, y ahora me veo esclavizado, convertido en un enfermo, un ludópata". ¿A qué tipo de libertad se refirió el joven? ¿A la mera *libertad de maniobra* o a la *libertad creativa*? El no lo matizó, y el entrevistador, psicólogo de profesión, no le ayudó a ello. Ni siquiera la impresionante tristeza con que se expresó el joven le movió a facilitarle alguna clave de orientación para reordenar su vida. No le dijo una sola palabra. Sólo la consabida fórmula: "¡Gracias por haber venido!".

Obviamente, este periodista no actuó aquí como líder. ¿Qué haríamos nosotros si encontráramos a un joven en tal desconsuelo? ¿Sabríamos facilitarle una idea que le sirviera de guía en su túnel? Una *clave de orientación* es una semilla que antes o después suele germinar y dar mucho

fruto. Pero ofrecer claves de interpretación de la vida y de orientación de la conducta no es fácil; requiere una serie ordenada de conocimientos.

Para decirle a un joven como éste una palabra luminosa que le permita comprender cómo ha llegado a tal situación y qué puede y debe hacer si quiere recuperar la auténtica libertad, no basta poseer conocimientos generales de Psicología y de Ética; se necesita conocer en pormenor qué es el proceso de fascinación o vértigo y cuáles son sus fases. Ahondemos en lo dicho anteriormente sobre el vértigo a fin de *ver al trasluz* la situación de este desventurado ludópata.

Si mi ideal en la vida es acumular sensaciones placenteras, al encontrar una fuente de sensaciones agradables tiendo a ponerla a mi servicio. Tomo ese agrado *inmediato* como el valor por excelencia. Olvido que los valores más elementales remiten a otros superiores, hacia los cuales debo dirigir la atención. Considero los goces sensibles como una meta, me entrego del todo a ellos, me empasto con el halago que producen, me afano por intensificarlos al máximo.

Al verme saturado de tales goces, siento *euforia*; me parece tocar con el dedo la felicidad, pero es un espejismo, porque yo, como persona, no puedo ser de veras feliz sino al conseguir mi plenitud, y ésta tiene lugar a través de la creación de diversos modos de encuentro. Para encontrarme con una persona, con una obra cultural o una institución, debo situarme cerca de ellas pero a cierta distancia, sin perder nunca mi identidad personal, pues el encuentro es el entreveramiento de dos realidades que ofrecen posibilidades de vida y reciben las que les son ofrecidas. Esta *distancia de perspectiva* no la guarda frente al entorno el que se deja *fascinar* por una realidad o una acción placenteras. Al darse cuenta de que, por intenso que sea el goce que siente, no está en camino de desarrollo personal, este hombre fascinado se ve decepcionado y triste.

Esta tristeza y decepción son correlativas al vacío interior que se experimenta. La entrega a puras sensaciones, aunque sean deleitosas, no llena nuestro espíritu porque no crea la trama de relaciones que necesitamos para vivir como "seres de encuentro" que somos. A medida que el cultivo de las sensaciones se hace más intenso y exclusivo, ese vacío se agranda, y, al hacerse abismal, nos produce ese tipo de *vértigo espiritual* que llamamos *angustia*.

Si no cambiamos nuestra tendencia egoísta a convertir la vida en una fuente inagotable de placer, llega un momento en que se anula del todo nuestra capacidad creadora de encuentro y se obtura la vía hacia nuestro desarrollo normal de personas. Esta conciencia amarga de habernos vaciado interiormente de cuanto necesitamos para dar sentido a nuestra vida y ser felices nos produce *desesperación*. El hombre, "ser de encuentro", se ve incapaz de encontrarse, y queda sumido en una devastadora *soledad*. Esta forma destructora de *soledad* supone la estación término de un proceso que comenzó por una sensación falaz de *plenitud*.

Sobrevolando lo dicho, vemos que el proceso de fascinación o vértigo no nos exige nada al principio; nos insta a que nos dejemos arrastrar por cuanto nos halaga; nos promete una conmovedora y rápida plenitud, y al

final nos descentra y desquicia, porque nos deja reducidos a nuestro yo aislado.

A la luz de esta descripción, resulta transparente la historia de nuestro joven. Se dejó llevar de la ambición de ganar un dinero fácil. Ante los primeros éxitos se sintió *eufórico*; confundió esta sensación de *euforia* con el sentimiento de *entusiasmo* -que surge en el encuentro con algo valioso- y se entregó al hechizo del juego con la falsa ilusión de que iba a vivir con la mayor intensidad. Y vivió *intensamente*, pero no *creativamente*. Experimentó sensaciones fuertes, embriagadoras, pero no creó ninguno de los vínculos que dan a nuestra vida densidad, sentido, energía espiritual. Estos vínculos los establecemos cuando tomamos como meta o ideal crear generosamente las formas más elevadas de unidad con cuanto nos rodea. Él, en cambio, se entregó al ideal interesado de *tener para disfrutar*. Con ello perdió la verdadera libertad, que es la *libertad interior*, la *libertad para ser creativo*.

Esto nos explica su declaración de que ahora -una vez adentrado en el proceso de vértigo- ni su madre, ni su novia ni su carrera le dicen nada; lo único que le importa es seguir jugando. Es ley de vida que desde un plano inferior de actividad no se comprende el valor de cuando pertenece a un plano superior. Al lanzarse a la fascinación del juego, este joven tiene la mirada obsesivamente polarizada en lo que puede reportarle ganancias con un sencillo golpe de suerte. No ejercita la creatividad; sencillamente, maneja objetos y ansía objetos con vistas a obtener sensaciones gratificantes. En este nivel de realidad y de conducta, no tiene el ánimo dispuesto para oír la llamada de valores de orden superior: unas personas allegadas, la trama de conocimientos que supone una carrera... Lo único que le atrae es lo que puede seguir proporcionándole sensaciones de sorpresa: el juego de azar. El proceso de vértigo se convierte en una especie de tobogán por el cual puede uno lanzarse libremente pero sin apenas posibilidad alguna de retroceder cuando se halle a medio camino.

¿Estamos en disposición de ofrecer a este desdichado joven alguna *clave de orientación* que le permita detener su caída, recobrar su libertad interior y encaminarse de nuevo hacia su plenitud personal? A mi entender, la única medida eficaz es situarle en un medio social que esté inspirado por el *ideal de la unidad y el servicio*. Del ideal depende todo en nuestra vida. Cambiado el ideal hedonista de "tener para disfrutar" por el ideal generoso de "unirse para ayudar y servir", se adquiere una auténtica libertad, libertad creativa que elige en virtud de las exigencias de dicho ideal, no de las propias apetencias. *Hacer ver esto al joven de forma lúcida es la tarea propia del líder de la unidad.*

2. Una joven se entregó al consumo de droga, arruinó su salud y tuvo que acudir al médico. Este se limitó a indicarle que se estaba destruyendo y debía renunciar a esa forma de evasión. Es, justamente, lo que ella se decía a sí misma todos los días, pues -según su testimonio- "se veía al borde del abismo". Lo grave es que "no podía volver atrás". Se sintió, así, más succionada cada día por la poderosa fuerza del vértigo hasta que

sus padres la trasladaron a un centro de recuperación que conoce a fondo las leyes que rigen el desarrollo de la persona humana. Un año después me confesó: "¡Gracias que me trajeron aquí, porque en este centro todos vivimos pendientes de los demás. Fuera, nadie se ocupa de nadie". La fuerza para recuperarse la recibió esta joven del *ideal de la unidad*, que inspira la pedagogía de ese centro. El entorno que la había rodeado antes de su ingreso estaba impulsado por el *ideal individualista* de procurarse el propio bien a expensas de la felicidad de los demás. Inmersa en tal ambiente, esta joven no orientó su vida hacia la creación de toda suerte de encuentros; vivió entregada a la fascinación de los goces inmediatos, sin ningún referente elevado en su existencia, sin un ideal que diera sentido a sus actividades.

El que a una persona desorientada como ésta sepa mostrarle la existencia ilusionante de un referente o ideal, y acierte a explicarle por qué, al desconocerlo, tiene riesgo de entregarse al ideal egoísta de servirse a sí mismo y caer en la fascinación de uno u otro vértigo es un *líder de la unidad, un guía valiosísimo*.

3. Esta labor orientadora podemos realizarla en múltiples ocasiones. Hace unos años, el torero Limeño II sufrió un accidente y, al no poder seguir toreando, se quitó la vida. Semanas después, en un congreso juvenil, uno de los asistentes le preguntó a un joven torero qué haría él si le aconteciera esa desgracia. El torero, que se había ganado el favor del público por su simpatía, se puso repentinamente serio, se acercó al micrófono y dijo pausadamente: "¡Yo haría lo mismo!". En la amplia sala se hizo un silencio sombrío. En un momento de perplejidad como éste, ¿qué debe hacer una persona que sea consciente de su obligación de ser líder? Ha de saber improvisar unas palabras lúcidas que ayuden a los asistentes a hacerse una idea clara de lo que significa la propia profesión y la propia vida. Por mi parte, lo intenté diciendo lo siguiente:

Es terrible sin duda para una persona enamorada de su profesión perder la posibilidad de seguir ejerciéndola, porque es el modo de poner en juego el poder creativo que tiene. Pero este poder no se ejerce solamente en la actividad profesional. Todos podemos ser creativos en muchos aspectos de la vida, no inferiores en valor a las mayores realizaciones profesionales. Una minusvalía limita, ciertamente, nuestra capacidad de acción, pero podemos abrir nuevas vías a nuestra creatividad y nuevos horizontes a nuestra vida personal. No hay motivo para desesperarse cuando un accidente merma nuestras potencias. He conocido a dos personas, de mediana edad, que sufrieron la terrible prueba de perder la vista. Una se entregó a la tristeza y murió rápidamente. De hecho, se negó a vivir. Al no ver, la vida entera carecía para ella de sentido. La otra, tras el primer choque, advirtió que su tremenda minusvalía no le impedía poner sus capacidades y su preparación al servicio de sus compañeros de infortunio; más bien le instaba a ello. "Nunca he vivido con mayor felicidad que ahora -confesó en un programa radiofónico-, porque estoy descubriendo que puedo ser muy útil a un grupo de personas menesterosas..."

Los jóvenes oyeron con suma atención. Al final, más de uno me indicó que había recobrado el aliento al oír mis palabras pues se hallaba conturbado tras la manifestación del torero. Sin pretenderlo, en esta ocasión desempeñé el papel de líder.

Uno ejerce función de *líder de la unidad* cuando abre sendas hacia la realización personal de los demás y les devuelve la alegría al ayudarles a vivir en el nivel de la creatividad y el encuentro. En una conferencia subrayé que el ser humano puede y debe ser creativo incluso en las circunstancias más adversas. Y puse el ejemplo de un gran marino que se quedó paralítico todavía en edad laboral. Todo hacía temer que ello constituiría una tragedia para él, dado su carácter activo y bullidor. Mayor fue nuestra satisfacción al ver que tal desgracia se convirtió en una bendición para la familia, pues todos los allegados, grandes y chicos, se movilizaron para crear un ambiente de solidaridad y sana alegría en torno al enfermo. "Jamás me he reído tanto -me dijo un día- como desde que estoy en la silla de ruedas. Es increíble la vitalidad que puede llegar a tener una familia auténtica...". Al final de la conferencia, se acercó una señora joven y me dijo, mirándome de forma desvaída:

Le agradezco mucho lo que ha dicho porque me estoy quedando ciega y cada día bajo un peldaño hacia un pozo de angustia. Ahora acabo de ascender a un nivel distinto y superior, en el cual mi vida puede todavía tener sentido y servir de algo a los demás.

No hay nada más gozoso que ser un guía para quien se halla desconcertado y desvalido. Al vivir una experiencia como ésta, da uno por bien empleados los esfuerzos que haya tenido que hacer para prepararse como líder.

2. EL LÍDER PROCEDE POR VÍA DE ELEVACIÓN Y SUSCITA UNA REVOLUCIÓN CONSTRUCTIVA

Los ejemplos anteriores nos indican que para resolver ciertos problemas debemos ser flexibles, ver las cosas desde un ángulo distinto al usual, cambiar la mentalidad, tomar elevación. Si pierdes la vista, no puedes ser creativo en los aspectos de la vida que exigen ver. No te entregues a la amargura que te produce deber renunciar, por ejemplo, al encanto de la artes plásticas. El gozo de dar un paseo contemplando el paisaje tampoco vas a tenerlo. Es inútil que te debatas contra esa imposibilidad. Te darás contra un muro, y tu espíritu se crispará y llenará de resentimiento contra el terrible destino. La única salida es *cambiar de perspectiva*. Da por perdidas las posibilidades que te vienen dadas por el sentido de la vista, y piensa que los demás sentidos pueden agudizarse y enriquecer tu vida de forma acrecentada. Este enriquecimiento te dispondrá para hacer el bien a manos llenas.

La obra *En la ardiente oscuridad*, de Antonio Buero Vallejo, nos presenta a dos ciegos jóvenes que encarnan dos actitudes opuestas respecto a su minusvalía. Carlos piensa que los ciegos pueden vivir una vida absolutamente normal, como cualquier otra persona. Ignacio considera esta posición como *ilusa*, pues el sentido de la vista es fuente de tan maravillosas sensaciones que su pérdida le sume a uno inevitablemente en una sima de tristeza. Ambos se enfrentan entre sí. Ignacio quiere defender la "verdad" de la ceguera, como pérdida de un bien insustituible. Carlos se esfuerza por salvaguardar el derecho de los ciegos a la alegría. Ese enfrentamiento altera gravemente la vida de la residencia de ciegos en que ambos contendientes habitan. Al final, Carlos provoca la muerte física de Ignacio. Pero él queda espiritualmente bloqueado por la nostalgia de la vista que Ignacio ha provocado en su espíritu.

Ambas desgracias pudieron evitarlas estos jóvenes si, en vez de dar por supuesto que sus posiciones eran *opuestas e incompatibles*, hubieran entrevisto que podían ser *complementarias*. Cada una albergaba una parte de verdad y otra de falsedad. Es cierto que la pérdida de la vista supone una inmensa desgracia (como sostenía Ignacio), pero no anula del todo la capacidad creativa de quien la padece. En la medida en que la ejerce, puede sentirse realizado y alegre. No verlo es la parte negativa de su concepción de la vida. Un ciego puede llevar una vida *normal* (como defiende razonablemente Carlos), en el sentido de que puede sostener relaciones, cultivar la lectura, oír música, ejercer un oficio o una carrera... Pero no puede realizar las actividades que requieren el ejercicio de la vista. Esta merma de posibilidades impide que la *normalidad* de su vida sea absoluta, contra lo que piensa Carlos y el director del centro.

El autor nos encomienda la tarea de completar su obra, abriendo una perspectiva de futuro a los ciegos. Para ser felices en alguna medida, éstos deben cultivar los modos de creatividad que no son anulados por la ceguera y se dan a través del encuentro con personas, con instituciones y pueblos, con obras musicales, literarias y culturales, con realidades religiosas... Si este encuentro es de alta calidad, los ciegos pueden llevar una vida creativa -y, por tanto, gozosa- tan sobresaliente -o más incluso- como la de quienes poseen intactos sus sentidos⁶⁹.

Descubrir la eficacia de este cambio de actitud es una de las tareas más fecundas del líder. Para verlo de cerca, conviene ampliar lo dicho anteriormente sobre Ferdinand Ebner. Recién terminada la primera guerra mundial, Europa se hallaba hundida en una profunda depresión moral. No entendía cómo la gran cultura que había creado durante siglos de progreso ininterrumpido pudo conducir al horror de las trincheras y a la hecatombe de 1918. En ese momento, desde el anonimato de su sencilla escuela rural, Ebner ofreció una clave de interpretación del desastre colectivo. Esta inmensa destrucción -vino a decir- se debe a un error básico: haber dado por hecho que la llamada "cultura" -la producción de obras artísticas,

⁶⁹ Una interpretación pormenorizada de esta obra puede verse en mi libro *Literatura y formación humana*, o. c., págs. 157-177.

literarias, científicas, filosóficas...- constituye un auténtico "cultivo de la vida espiritual", aunque a menudo se reduzca a "mero soñar con el espíritu"⁷⁰. La vida espiritual verdadera consiste en crear relaciones de convivencia, de amor incondicional y oblativo, de ayuda y comprensión. Si se incrementa la ciencia y la técnica, el conocimiento filosófico y el psicológico con el afán prepotente de dominar y tener todo bajo control, incluso las personas, no se incrementa la vida espiritual; se la amengua e incluso destruye. Comprender esto a fondo supone una "auténtica revolución" que llevará a los pueblos a un nuevo florecimiento⁷¹.

Esta revolución constructiva, prevista por Ebner en 1921, todavía no se ha realizado plenamente. Los movimientos dialógico y existencial prosiguieron brillantemente esa línea de pensamiento y nos han legado estudios fecundos. Pero el cambio de estilo de pensar y de vivir que en ellos se preconiza no ha sido llevado a cabo sino por personas y grupos aislados. Nuestra tarea actual consiste en dar con decisión el giro mental y espiritual que es necesario para superar la crisis de la sociedad contemporánea y configurar una *nueva mentalidad*, que inspire un *modelo nuevo de hombre y de vida social*.

En la década del veinte al treinta, no pocos libros destacan, ya en el título, esta orientación hacia una era nueva. Recordemos algunos muy significativos: Franz Rosenzweig: *Das neue Denken* (El nuevo pensamiento); H. Herrigel: *Das neue Denken*; Th. Steinbüchel: *Der Umbruch des Denkens* (El cambio del pensamiento); R. Guardini: *Das Ende der Neuzeit* (El fin de la Edad Moderna); A. Portmann y otros: *Die Welt in neuer Sicht* (El mundo desde una perspectiva nueva)... Romano Guardini creyó, hacia 1927, ver delineada en el horizonte la figura del hombre nuevo⁷².

EL HOMBRE NUEVO Y EL IDEAL AUTÉNTICO

El advenimiento del hombre nuevo y la época nueva que se pronosticaba exigía todo un cambio de actitud ante la vida, un giro espiritual sólo posible si se consagra la existencia a la realización del auténtico *ideal*, el ideal de la creación de modos elevados de unidad con las realidades de nuestro entorno, sobre todo las personas. Es decisivo que nos hagamos una idea clara de lo que significa este giro en nuestra vida diaria.

- Supongamos que una orquesta y un coro interpretan una *Cantata* de Juan Sebastián Bach con el propósito exclusivo de obtener efectos

⁷⁰ *La palabra y las realidades espirituales*, p. 31 (*Das Wort und die geistigen Realitäten*, p. 31); *Das Wort ist der Weg*, Morus, Viena 1949, p. 87.

⁷¹ *Das Wort und die geistigen Realitäten*, p. 319. (Esta cita pertenece a un Apéndice, que no figura en la edición española). *Das Wort ist der Weg*, págs. 138-139. Véase un comentario en mi obra *El poder del diálogo y del encuentro: Ebner, Haecker, Wust, Przywara*, o. c., p. 10.

⁷² *Briefe vom Comer See (Cartas del lago de Como)*, M. Grünwald, Maguncia 1956, 4ª ed., p. 87. La ingente labor del pedagogo de alto estilo que fue Romano Guardini tuvo por meta diseñar la figura de ese hombre nuevo. Véase, sobre ello, mi obra *Romano Guardini, maestro de vida*, Palabra, Madrid 1998.

musicales brillantes, y dejan de lado el ideal profundamente religioso que inspiró al autor y determinó la finalidad litúrgica para la que fue compuesta la obra. Ferdinand Ebner diría que esa orquesta, por excelente que sea su capacidad artística, no hace sino "soñar con el espíritu", no cultiva propiamente la "vida espiritual". Para ello necesitaría cambiar la actitud básica y conjugar lo que podríamos llamar "música pura" con la expresividad religiosa, es decir, la expresión de vínculos personales del hombre con el Creador.

- En el cuarto tiempo de la Novena Sinfonía, Beethoven quiso crear un ámbito de *alegría* desbordante, como expresión viva de la *solidaridad* de los hombres entre sí y con el Creador, "ese Padre amoroso que habita tras la carpa de las estrellas", según la expresión de Friedrich Schiller en la *Oda a la Alegría*. No se limita a hablarnos de la alegría ni a invitarnos a estar alegres; nos sumerge en un ámbito que es al mismo tiempo de *solidaridad* -expresada en el entretejimiento de los grupos musicales- y de *alegría*. Si lo vivimos así, hacemos una experiencia fecunda de "vida espiritual". Si nos quedamos en el mero disfrute de las formas musicales, sentimos la emoción propia de la belleza en grado elevado, de la perfección formal, pero ello apenas nos ayuda a conseguir la madurez personal a que estamos llamados. El momento culminante de la obra lo marca el abrazo y el beso que da el autor al mundo entero. La orquesta se abre, se expande y parece abarcar todo el universo; no sólo el universo físico, sino el personal -el que se crea cuando los seres humanos potencian su realidad al unirse entre sí- y el religioso, el que se funda cuando los hombres se "ob-ligan" amorosamente al Creador. Para vivir así esta obra sublime, se requiere adoptar una actitud de acogimiento activo de la invitación que nos hacen los demás hombres y el Creador, desde dos perspectivas diferentes, a superar el individualismo y establecer lazos de compromiso amoroso. Beethoven no se cansa de repetir en tono sugerente y enérgico: "*Alle Menschen werden Brüder*" (Todos los hombres serán hermanos). Lo serán de modo efectivo si se unen en el Padre común, ya que la forma perfecta de unirse es orientándose todos hacia un valor supremo.

He aquí la gran revolución que debemos hoy realizar: *cambiar la mentalidad -el estilo de pensar, sentir y querer- para ajustarla a la riqueza que estamos llamados a adquirir*. Ese cambio es difícil, y para realizarlo necesitamos la ayuda de personas que den un paso adelante y dediquen su talento y su esfuerzo a mostrar cómo hay que hacerlo y con qué energías. *Tales personas son los líderes auténticos, los que nos orientan hacia la unidad y los valores*.

3. EL LÍDER SUSCITA UN CAMBIO DE MENTALIDAD Y ADOPTA UN NUEVO SISTEMA DE VALORACIONES

La primera tarea del verdadero líder consiste en adoptar ante cada realidad y cada aspecto de la vida la actitud adecuada y realizar, así, una serie de cambios decisivos en la sociedad actual.

1. Frente al *afán utilitarista* de procurarse ambiciosamente poder y dominio, el líder auténtico valora sobre todo el enriquecimiento espiritual de las personas⁷³. Por eso se cuida de no tratar nunca los "ámbitos" como meros "objetos", antes los respeta en lo que son y en lo que están llamados a ser. Esta actitud respetuosa y promocionante inspira de parte a parte su actividad de líder.

2. Frente al *reduccionismo* (que tiende a reducir lo superior a lo inferior, explicar lo que juzgamos valioso como un espejismo provocado por nuestras tendencias más elementales), el líder auténtico procura en todo momento *enriquecer la vida humana de modo realista*. Cultiva el pensamiento para acercarse a la verdad, no para imponer sus concepciones arbitrarias; contempla asombrado la belleza; practica la bondad; incentiva su capacidad de asombro y se esfuerza por adentrarse en *el reino de lo admirable*, de las realidades que nos sobrecogen por su grandeza interior. No le atrae el afán de sentirse un hombre superior mediante el ejercicio de una crítica destructora que rebaja hasta el límite el valor del arte, la virtud, la fe religiosa... Procura vivir profundamente la experiencia artística, la ética, la metafísica y la religiosa, a fin de descubrir por dentro la verdad de la realidad, es decir, la realidad tal como se aparece luminosamente a quien cumple las condiciones para ello. Es sabido que los *objetos de conocimiento* que no son *meros objetos* sólo se revelan a quien los asume activamente en su vida para convertirlos en principio de su obrar.

3. Frente a la práctica de la *manipulación*, impulsada por el deseo de dominar intelectualmente a las gentes y orientar arteramente su conducta de forma interesada, el buen líder se expresa siempre con un profundo respeto y estima hacia la verdad, el lenguaje y las personas. Esa estima respetuosa no otorga dominio; posibilita el encuentro. El pensador dialógico Martin Buber acuñó esta actitud generosa y creativa en esta frase: "El que trata a otro como un tú (como una persona, no como un ello, una realidad infrapersonal) no tiene nada, no posee nada, pero está en relación"⁷⁴.

⁷³ Impresiona ver en el *Epistolario de Beethoven* el interés del gran artista por promover la vida espiritual de su sobrino Carlos, al que debía tutelar: "Nunca he pensado en otra cosa que en la salvación de su alma (...)". "... Habré de proseguir sin vacilaciones el hermoso propósito que me guía en cuanto a la mejora de mi sobrino desde los puntos de vista intelectual, moral y físico" (o. c., Edit. Poblet, Madrid 1933, págs. 165, 169).

⁷⁴ *Yo y tú*, Caparrós, Madrid 1995, 2ª ed., p. 8. (El paréntesis es mío). Versión original: *Ich und Du*, en *Die Schriften über das dialogische Prinzip*, Schneider, Heidelberg 1954, p. 8.

4. Frente a la *frivolidad* en el tratamiento de las cuestiones más graves de la vida, el líder auténtico se cuida de ahondar e ir a lo esencial. Vuelve a los orígenes de la mejor cultura occidental, y busca con Sócrates las esencias de las realidades y los fenómenos humanos. No pregunta sólo qué cosas son bellas sino "qué es la belleza"⁷⁵, aquello a lo que se debe que una realidad sea bella -una joven, una yegua, un ánfora...-. Esta búsqueda afanosa de lo esencial, lo que perdura y da consistencia a la realidad y a nuestro pensamiento, permite al líder *superar por elevación* multitud de fallos, provocados, a la vez, por el afán de imponer los propios criterios y por un desconocimiento radical de la realidad, sobre todo la propia realidad personal.

5. Frente a las distintas formas de "analfabetismo de grado superior" -propio de quienes saben leer pero no aciertan a captar el *sentido profundo* que encierra lo leído más allá de su *significado inmediato*-, el líder se esfuerza en analizar los conceptos más relevantes, a fin de llenarlos de contenido y descubrir su vinculación mutua. Si tiene una idea clara de lo que significan la "tristeza" y el "egoísmo" pero ignora la relación que hay entre ellos, reconoce que padece cierto "analfabetismo de grado superior" y procura superarlo, no dándose tregua hasta descubrir las leyes que rigen los procesos humanos de desarrollo y de destrucción. Uno de estos últimos -el de *vértigo*- nos explica la relación causal que se da entre el egoísmo y la tristeza. Como vimos, ese proceso es impulsado por la actitud de egoísmo y nos produce al principio euforia, pero ésta se trueca rápidamente en *desilusión y tristeza*, porque la voluntad egoísta de *dominar* una realidad sólo porque halaga no nos permite *encontrarnos* con ella y bloquea nuestro desarrollo personal.

6. Frente al *intrusismo*, actitud inspirada por un afán osado de modelar la opinión pública, el líder no se concede libertad para expresarse en público cuando no domina el tema propuesto y no se halla, por tanto, a la altura que exige el respeto a los demás. Recorta, con ello, el campo de su *libertad de maniobra* para conseguir una verdadera *libertad creativa*. Se siente con ello enriquecido, pues renunciar a un valor inferior para lograr un valor más alto no supone una *represión* sino un *impulso* hacia la madurez personal.

No basta disponer de la posibilidad de expresarse en público para concederse una plena *libertad de expresión*. Soy de verdad libre para comunicar mi pensamiento cuando tiene pleno sentido que lo divulgue porque enriquece la vida de los demás. Como tenemos obligación y derecho de ser líderes, la libertad de expresión constituye más bien una *exigencia* de nuestra realidad personal que una *patente de corso* para emitir toda clase de opiniones improvisadas, faltas de fundamento sólido, poco o nada constructivas. Si no tuviera el deber de contribuir a formar a los demás, podría actuar con desparpajo y no pararme a pensar si lo que voy a decir es

⁷⁵ Cf. Platón: *Hippias mayor*, 287a-287d.

constructivo o destructivo. Pero, al ser *persona*, debo vivir *creando vida comunitaria*, lo que implica ayudar a los demás a tener una idea clara y bien estructurada de lo que implica la vida humana. Dado que ésta es sumamente compleja, los juicios emitidos sobre ella han de ser debidamente matizados para no sembrar la confusión. *El que lo confunde todo no es un líder*. Puede muy bien ser un manipulador afanoso de pescar a río revuelto, es decir, de dominar a quienes carecen de la seguridad que otorga el conocimiento.

7. Frente a la *insensibilidad* respecto a los valores, el líder responde diligentemente a su llamada. Se torna con ello *responsable* en dos aspectos:

- *Responde positivamente* a la apelación de los valores, porque siente nostalgia de lo grande y fecundo, lo que ofrece posibilidades para dotar de sentido a la vida.
- Es *responsable* de lo que se crea con dicha respuesta.

Ahora vemos con claridad que el intrusismo, el analfabetismo de grado superior, la frivolidad, el reduccionismo, la insensibilidad para los valores, el utilitarismo y la manipulación son formas de *antiliderazgo* distintas pero afines entre sí. Al adoptar tales actitudes, no se pretende hacer el bien sino ganar dominio, aumentar las posesiones de todo orden.

No debemos preocuparnos en exceso si advertimos que no somos del todo líderes *auténticos* porque tenemos alguna que otra característica de los antilíderes. Tal vez nos sintamos poco preparados para realizar ciertas funciones y nuestra actuación pueda calificarse de "intrusa" en cierta medida. No deben abatirnos tales deficiencias, causadas por la debilidad humana; más bien han de animarnos a incrementar nuestra preparación a fin de realizar cada día un poco mejor nuestra vocación de líderes de la unidad y los valores.

Ese ánimo viene inspirado por el hecho de que, al cambiar nuestra actitud ante la vida y asumir como propio el ideal de la unidad, se amplía inmensamente nuestra capacidad de ver la riqueza de nuestra realidad personal; la contemplamos todo desde lo alto y vamos de asombro en asombro. Lo constatamos cuando abordamos desde esta perspectiva cuestiones de la vida humana especialmente delicadas y complejas, como es la vida amorosa⁷⁶.

Por ser una forma de encuentro interpersonal, la vida de amor auténtico se desarrolla en el *nivel 2* -el de los ámbitos, las experiencias reversibles y la creatividad- y el *nivel 3* -el de la atención a la verdad y del cultivo incondicional de la bondad, la justicia y la belleza-. Si un joven -llevado del ambiente actual- plantea su vida en el *nivel 1* -el propio de los objetos y el manejo interesado de los mismos-, no entenderá nada de

⁷⁶ En mis obras *El amor humano*, o. c., y *La formación para el amor. Tres diálogos entre jóvenes* (San Pablo, Madrid 1995 y en Biblioteca Digital, UFV, Madrid 2019) se percibe claramente la luz que arroja sobre el tema de las relaciones amorosas el análisis a fondo del proceso humano de desarrollo personal.

cuanto se le diga acerca del amor humano oblativo, comprometido, creador de formas fecundas de convivencia. Es una ley de la vida del espíritu que desde un nivel inferior no se puede dar alcance a lo que sucede en un nivel superior. El que desee formar en ética a jóvenes que adoptan las actitudes propias del *nivel 1* pierde el tiempo si se consagra a la exposición de multitud de temas sin ayudarles previamente a cambiar su mentalidad, su modo de enfocar la vida y la conducta. Con frecuencia se observa que ciertos jóvenes parecen incapaces de comprender cuanto se les enseña sobre los valores y la creatividad. Esa incapacidad puede no responder a falta de sensibilidad ética, sino al hecho de que adoptan en la vida una actitud adecuada al manejo de objetos, no al trato con ámbitos.

Ver esto con lucidez y mostrárselo de forma transparente a los jóvenes es labor propia de un auténtico líder de la unidad. La eficacia de tal liderazgo es insospechada. A menudo nos lamentamos de que nuestra labor formativa con los jóvenes no reporta los frutos deseados. No perdamos tiempo en lamentaciones, ni busquemos excusas en la situación de la sociedad actual. Revisemos a fondo nuestros métodos de enseñanza, y tal vez descubramos la necesidad de iniciar vías más eficaces.

4. EL LIDER DEBE FOMENTAR UN CLIMA DE BUEN HUMOR

El líder tiene por cometido dirigir a personas y grupos, señalarles metas y rutas. Ha de hacerlo con *autoridad*, no sólo con *mando*, y ello exige mantener una *disciplina*, término que procede del sustantivo latino "discipulus" (el que aprende). La disciplina ha de ser sostenida de tal forma que favorezca el aprendizaje y fomente la iniciativa creadora de los alumnos.

Ello requiere sentido del humor. Tener buen humor no se reduce a hallarse en estado de efervescencia risueña y optimista, como ocurre cuando disfrutamos de buena forma física y nos van bien las cosas. Supone una actitud ante la vida. Una persona de buen humor o buen talante es la que sabe tomar distancia respecto a cada situación concreta, sobrevolar la marcha de los acontecimientos y relativizar su importancia, al confrontarlos con las grandes metas de la existencia. Al comenzar un viaje por una autopista alemana con un amigo norteamericano, se pinchó una rueda del coche. El amigo apagó el motor, y me dijo serenamente: "Al salir de casa suelo decirme que en los viajes siempre hay algo que sufrir. Mira qué pronto se ha confirmado...". Y se puso a cambiar la rueda con toda tranquilidad. He aquí un ejemplo de buen humor. Tomó distancia frente al percance, lo vio en el conjunto de las peripecias que pueden implicar los viajes y consideró como algo normal la incomodidad que supone un incidente de ese tipo.

Ver los problemas en su contexto nos lleva a ser *indulgentes*, benévolos en nuestra manera de afrontar una incidencia desagradable o un fallo o defecto de otra persona. Alguien se comporta de forma desagradable.

⁷⁷ Cf. *Hippias mayor*, 304c-304d.

Nos parece impropia su conducta y tendemos a irritarnos. Nuestra reacción es posiblemente justa, pero, si tenemos buen humor, confrontaremos esa actitud con el conjunto de nuestras vidas, y habremos de reconocer que también nosotros cometemos errores y esa persona se halla tal vez en una situación que en cierto modo explica su modo de proceder.

Por eso, los llamados "humoristas" -bien distinguidos de los meros "caricatos"- suelen ser benevolentes en sus críticas. Recordemos que la comicidad se produce cuando alguien cae de un nivel superior -en cuanto a rango o dignidad- a un nivel inferior. Vas por la calle bien compuesto y con paso firme, seguro de tu elegancia y alto porte, y de repente resbalas y caes al suelo hecho un ovillo. Si te levantas pronto, te limpias y prosigues tu marcha, quienes te han visto se reirán de modo abierto o solapado. La caída, si es rápida y pasajera, produce hilaridad.

La hilaridad presenta diversos grados. Si la caída es suave, inspira una sonrisa. Si es brusca y profunda, provoca la carcajada. El humorista auténtico no muestra de manera inmisericorde las caídas o fallos de los personajes criticados. Suaviza dicha caída bondadosamente. No busca nunca el efecto contundente de la carcajada haciendo caer a alguien de forma estrepitosa. Su buen corazón le lleva a fustigar los vicios con dulzura y cordialidad. Lo hace con *coraje*, pero sin agresividad, pues el término coraje se deriva del sustantivo latino *cor* (corazón) y significa *poner todo el corazón en algo*, no la ira ni el resentimiento o la voluntad de revancha, sino el corazón, que es la sede del afecto.

La crítica acerba, agria y destructiva, es propia de los satíricos y , a menudo, de los caricatos, que exageran los defectos -físicos o espirituales- de alguien para provocar la risa fácil. El hombre de buen humor no se ríe *de* los demás; se ríe *con* ellos. Esta risa compartida estimula, anima a mejorar, motiva el ánimo para ascender en calidad, produce gozo.

El buen humor implica una actitud positiva ante la vida y sus dificultades. No tiende a magnificar las contrariedades y la preocupación que suscitan, sino a darles la importancia debida, la justa, la que les corresponde en el conjunto de la existencia. Por eso reduce la tensión espiritual de las personas ante los problemas, fomenta la serenidad y permite poner en juego los recursos creativos que albergamos.

Cuando estamos de mal humor, tendemos a irritarnos ante cualquier contratiempo y a exagerarlo. Con ello, nos volvemos duros en las críticas y no disponemos los ánimos para aportar soluciones. En cierto departamento universitario se produjo una grave tensión con el vicerrectorado a causa de un tribunal de tesis doctoral. Se intercambiaron notas cada vez más ásperas. Al ver que nada hacía presagiar una solución rápida, el director de la tesis decidió salirse de la rueda dentada que los estaba triturando a todos y visitó directamente al vicerrector. Le expuso cordialmente el problema personal que se estaba creando al doctorando y le ofreció un plan de solución al conflicto. Esta cordial sinceridad inspiró un clima de simpatía entre ambos y se desbloqueó la situación.

El buen humor procede siempre de un buen corazón, de un espíritu capaz de vibrar con los demás y ser comprensivo con sus debilidades. Esa

capacidad de vibración es la quintaesencia de la *simpatía*, entendida profundamente como *buen humor*, no -de modo superficial- como la capacidad de provocar comicidad a costa de cualquier persona susceptible en algún aspecto de ser caricaturizada. Los chistes realizados a costa de otras personas suelen ser crueles porque las ridiculizan en una u otra medida. El que se arroga el papel de *gracioso* en un grupo y toma reiteradamente a alguien como objeto de sus chistes y chanzas se mueve en el polo opuesto al verdadero humorista; se comporta de modo destructivo y puede causar males nada leves a quienes zahiere con sus bromas.

El buen humor convierte en amables y constructivas ciertas actitudes que pueden resultar hirientes. Por ejemplo, la *ironía*. Uno habla irónicamente cuando quiere expresar lo contrario de lo que dice. Sócrates llamaba "sabio" (*sofista*, en griego) a Hipias, aunque lo consideraba como un ignorante. Pero no se lo dijo nunca abiertamente. Eso hubiera significado bajarlo bruscamente del pedestal en el que lo había situado la opinión pública y hacerlo objeto de escarnio. Procuró pacientemente que él mismo lo descubriera al hilo de la conversación. Al final de ésta, Hipias confiesa que no sabe nada del tema de la belleza propuesto por Sócrates. Éste contesta que él tampoco, pero, al menos, ambos han aprendido algo decisivo: *que el asunto de la belleza es difícil*⁷⁸. Con ello ganó Hipias en humildad y dispuso el ánimo para iniciar la búsqueda metafísica de lo bello. La espléndida estética occidental comenzó con un ejercicio de sana ironía, de recto uso de la facultad de preguntar. Como sabemos, *ironía* procede del sustantivo griego *eironeia* (pregunta). Ese fecundo uso socrático de la ironía -el arte de saber preguntar para descubrir la verdad- procede del buen humor, de la actitud constructiva. Sócrates era implacable en la búsqueda de la verdad, pero no pretendía nunca humillar a sus coloquiantes, sino hacerlos reflexionar a fondo. Sólo se impacientaban con él los que pretendían poseer ya la verdad y no estaban dispuestos a buscarla mediante la actividad colaboradora del diálogo. Que la ironía sea tierna y no cáustica o sarcástica, fecunda y no estéril, amable y no hosca... depende del talante de quien la ejercita. Con razón afirmó Paulo Freire que "el sentido del humor es una herramienta educativa".

Nada ilógico que el hombre de buen humor fomente las relaciones humanas auténticas. Un profesor universitario publicó en un diario de gran tirada la recensión de un libro escrito por un colega. Expuso sinceramente los fallos que descubrió en la obra, pero lo hizo sin hosquedad, sin poner en entredicho la figura del autor. Este advirtió que su colega pudo haberlo *ridiculizado* fácilmente -haciéndolo caer del alto nivel de prestigio en que se hallaba, a un pozo de descrédito-, y se apresuró a manifestarle su agradecimiento. Tenía razón para agradecersele, pues en su recensión hubo *crítica* pero no *ensañamiento*, merced a su espíritu de buen humor.

El hombre de buen humor o buen temple es *acogedor*, y esta actitud se manifiesta de modo muy expresivo en la *sonrisa*. En ésta manifiesta toda nuestra persona su voluntad de crear unidad. Hay quienes, al recibir por

⁷⁷ Cf. *Hipias mayor*, 304c-304d.

primera vez a alguien, lo acogen con una sonrisa. Este sencillo gesto es eminentemente creativo, pues se inspira en el ideal de la unidad e invita a fundar una relación de encuentro. Tal invitación es universalmente comprensible, ya que "todos sonreímos en el mismo idioma"⁷⁹. Por eso la sonrisa franca tiene un poder especial para superar prejuicios, facilitar la comunicación y el intercambio, promover la participación en valores y tareas comunes. Consiguientemente, crea buen clima en el trabajo y en las diversas agrupaciones humanas.

Convendría sobremanera que en los grupos y las instituciones se considerase el humor como un bien común, pues mejora las relaciones y aumenta la satisfacción interior de todos. A veces, en un grupo social se crispa el ambiente al tratar de resolver un problema y se temen reacciones violentas. Alguien recomienda que se aborde el asunto con buen humor, es decir, con firmeza e indulgencia a la par, serenando los ánimos para encontrar la solución más favorable. En no pocas ocasiones, esta sugerencia tiene efectos sorprendentemente positivos.

Por ser promotor de unidad y encuentro, *el buen líder tiene como gesto característico la sonrisa*. Es su garantía de calidad. El gesto hosco bloquea todo posible liderazgo, porque aísla y aleja. Es el signo distintivo del antilíder. El que se aísla en sí, debido al orgullo y la prepotencia, pierde el poder de promocionar la vida personal, que tiene su raíz en el encuentro. Hay dirigentes que quieren ganar el respeto de los subordinados adoptando una actitud distante y esquiva. Se equivocan, pues el *respeto* a las personas debe ir unido con la *estima*, y ésta se conquista mostrando verdadera autoridad, es decir, capacidad de promover la riqueza de los demás, sus posibilidades de vida. La actitud acogedora no es por principio una actitud débil; se coordina muy bien con la firmeza, así como la cordialidad puede ir unida a la exigencia.

Un rostro sonriente es imagen expresiva de una persona abierta a la creatividad en todas sus formas. Una mirada dura y hosca es imagen del ser que busca vanamente en la soledad su pleno desarrollo como persona.

5. EL LÍDER HA DE IRRADIAR ALEGRÍA

No es indiferente que en un grupo humano reine la alegría o la tristeza. Ésta suele ir unida con el mal humor. Aquélla, con el buen humor. Uno se siente contento interiormente cuando sabe que se halla realizando el ideal de su vida. Esa satisfacción espiritual supera inmensamente las diversas formas de efusividad epidérmica, que es más bien *euforia* que *alegría*. La euforia es una sensación falsa de plenitud provocada por la entrega a algún tipo de *fascinación* o *vértigo*. La alegría es el primer sentimiento que suscita la experiencia ascendente del *éxtasis* o *encuentro*⁸⁰.

⁷⁹ Esta sugestiva frase figura como lema en la puerta de entrada a un colegio bilingüe de Buenos Aires. Citado por Regina Chicano de Coelho: *Liderazgo educativo*, Tercer Milenio, Buenos Aires 1999, p.58.

⁸⁰ Sobre los procesos de vértigo y de éxtasis pueden verse amplias precisiones en mi obra *Inteligencia creativa*, o. c., págs. 317-445

El líder que orienta a las gentes hacia los valores y les ayuda a descubrir la grandeza de la vida humana y a sentir admiración ante multitud de realidades y fenómenos naturales desarrolla una *pedagogía de la alegría y la felicidad*. Crea, con sus seguidores, ambientes de alegría contagiosa, que son un testimonio vivo de la fuerza creadora del ideal de la unidad. Vivir en unidad espiritual genera alegría. Al adentrarnos en un clima verdaderamente alegre -no sólo eufórico-, nos vemos en presencia de valores capaces de generar tal contentamiento⁸¹. Por eso el buen líder fomenta las experiencias en las que se vive la fuerza generada por la unidad y la participación en grandes proyectos.

Este tipo de alegría o gozo surge cuando se vive una vida *llena de ilusión* pero no *ilusa*. Una de las grandes tareas del líder es generar ilusiones bien fundadas y dar esperanza mediante la creación de nuevas posibilidades.

6. EL LÍDER HA DE EJERCER LA FUNCIÓN DE MOTIVADOR

A la ilusión se opone la *desgana*, la *apatía*, la *rutina indolente*. Estas actitudes ahogan la creatividad, achican el pensamiento, producen miopía espiritual, amenguan el entusiasmo para abordar grandes empresas. El líder intenta superar este declive de la vida personal ayudando a descubrir la grandeza y el atractivo de los valores. Realizar valores elevados llena de sentido nuestra vida, y el sentido nos da vigor pues nos impulsa a desarrollarnos plenamente⁸².

Cuando tiene pleno sentido, nuestra vida se muestra *verdadera y auténtica*. Por eso el buen líder se esfuerza, con certero instinto, en fomentar aquello que nos realiza plenamente: las diversas formas de encuentro. Al crearlas, resplandece el ideal de la unidad, que es nuestra fuente máxima de *motivación*, porque de él depende todo en nuestra vida: la libertad creativa, el sentido, la maduración de la inteligencia con sus tres dimensiones básicas -largo alcance, amplitud y profundidad-...⁸³

Al consagrar la vida al logro del ideal de la unidad, vemos incrementada al máximo nuestra energía espiritual. Esta energía, a su vez, nos lleva a crear nuevos encuentros y a entusiasrnos más con dicho

⁸¹ Sobre la función decisiva que ejerce la alegría en la vida personal pueden verse precisiones muy lúcidas en la obra de R. Guardini: *Cartas sobre la formación de sí mismo*, Palabra, Madrid 2000. Versión original: *Briefe über Selbstbildung*, M. Grünwald, Maguncia 1968, 11ª ed. Una exposición amplia del pensamiento de Guardini a este respecto puede verse en mi obra *Romano Guardini, maestro de vida*, o. c., págs. 254ss.

⁸² “La vida personal-espiritual del alma -escribe Edith Stein- se halla inserta en un gran conjunto de sentido, que es a la vez un conjunto de actuaciones: cada sentido que captamos nos exige una actitud adecuada al mismo y tiene fuerza para movernos a realizar las acciones correspondientes. Este `poner en movimiento´ al alma mediante algo colmado de sentido y de fuerza y con vistas a adoptar una conducta llena de sentido y de fuerza le llamamos tradicionalmente **motivación**. Así se hace de nuevo patente hasta qué punto en la vida espiritual están unidos el sentido y la fuerza” (*Endliches und Ewiges Sein. Versuch eines Aufstiegs zum Sinn des Seins*, Herder, Freiburg, 1950, p. 403).

⁸³ Sobre el tema de la motivación, cf. Joseph de Finance: *Ensayo sobre el obrar humano*, Gredos Madrid 1966, págs. 41-127.

ideal. He aquí el "circulo virtuoso" que nutre nuestro desarrollo como personas.

La verdadera formación de niños y jóvenes no consiste sólo en instruirlos, facilitándoles una serie de conocimientos básicos; radica en *introducirlos vivazmente en dicho círculo a través de diversas experiencias*. Cuando los niños y los jóvenes hacen la experiencia de un valor elevado, reciben una energía interior que el líder más persuasivo sería incapaz de comunicarles por sí solo. Lo valioso nutre nuestra inteligencia, mueve nuestra voluntad, suscita nuestros sentimientos más nobles. Nótese la vinculación que se da entre el encuentro, el alumbramiento de nuestra verdad de personas, el surgir del sentido, el descubrimiento de los valores, el incremento de la energía espiritual... Subrayar este nexo fecundísimo entre las diversas vertientes de nuestra vida personal es una de las tareas decisivas del líder.

El líder debe ayudar a cada persona a descubrir que dispone de posibilidades suficientes para lograr un notable desarrollo personal aunque sus potencias naturales -inteligencia, fuerza de voluntad, capacidad creadora, sensibilidad artística...- no sean extraordinarias. Para ello ha de suscitar en su ánimo el asombro ante la capacidad de vincularse y obligarse a los grandes valores. Saber que, por el mero hecho de ser personas, estamos abiertos a la realización del bien, al cultivo de la belleza, a la práctica de la justicia, a la búsqueda de la verdad... nos llena de asombro ante nuestra grandeza. Tal asombro nos lleva a interpretar ese tipo de *obligación* como la raíz de la verdadera libertad humana, la *libertad para la creatividad*.

Si nos sentimos capaces de ser libres verdaderamente al aceptar esa vinculación primaria al bien, la belleza, la justicia... -vínculo que constituye nuestra *verdad*-, ganamos autoestima y nos sentimos motivados en lo más profundo de nuestro ser. Al dar vida a dicha vinculación, experimentamos la fecundidad que encierra y nos admiramos más hondamente de que seamos afines por naturaleza a los más altos valores, de modo que nos orientamos hacia ellos como el girasol se vuelve hacia la luz solar. Somos, en este sentido, "axiotrópicos" (en expresión feliz del filósofo mexicano Agustín Basave del Valle).

Téngase muy en cuenta que el vacío de una necesidad insatisfecha no genera ánimo para crear una vida llena de sentido. Puede movernos a saciar una pulsión instintiva, pero no nos da recursos para configurar una existencia plena en el aspecto personal. Lo que de verdad nos dinamiza y lanza hacia un desarrollo integral es adivinar que ante nosotros se abre el reino de lo admirable y asombroso, que nos ofrece espléndidas posibilidades de vida personal. A medida que acogemos activamente tales posibilidades y participamos de algo que causa asombro y admiración, ganamos confianza en que existe el valor y vale la pena responder a su invitación a asumirlo en la vida. Al proseguir este camino, acabamos creyendo de verdad en el valor de lo que vamos buscando porque nos atrae. En los niveles superiores de la vida no podemos conocer algo verdaderamente si no nos comprometemos en alguna medida con ello e intentamos asumirlo en nuestra existencia. La

experiencia que hemos hecho de la declamación de un poema puede servirnos aquí de gran ayuda para comprender esta relación entre el compromiso personal y el conocimiento de las realidades valiosas.

De lo anterior se infiere que lo decisivo en la función del líder no es *doblegar* la voluntad de las gentes sino *motivarla*, porque el motivo nos lleva a querer de modo eficiente, ya que el valor atrae a quienes se acercan a su área de irradiación. Para suscitar en niños y jóvenes el afán de aprender, crecer espiritualmente y madurar en todos los aspectos, debemos motivarlos ayudándoles a descubrir la excelencia y el atractivo de lo valioso en todos los aspectos de la vida. No sin razón, una pedagogía sordida, basada en mandatos y prohibiciones, los desmotiva y bloquea.

Por eso el verdadero líder sustituye la *presión* por la *animación*, y la *actitud coactiva* por una *actitud motivante* que insta a los liderados a ser creativos. De esta forma les ayuda a no aquietarse en lo ya conseguido sino a crear nuevas posibilidades y tener iniciativa, afrontar animosos el riesgo de abrir horizontes nuevos y practicar las innovaciones que sean fecundas dentro de cada situación concreta. Esta actitud les llevará a ser no sólo *agentes de su vida* -realizadores de las acciones que tejen la trama de la existencia diaria-, sino *autores de la misma* -en cuanto tales acciones responden a una decisión propia- y *actores* -intérpretes del tipo de vida que las situaciones en cierta medida les imponen-⁸⁴.

Este planteamiento del liderazgo exige la decisión de ahondar en las cuestiones, evitar la superficialidad y el afán de perseguir solamente ganancias inmediatas, para consagrarse a configurar la vida a base de la riqueza que alberga nuestro ser personal cuando lo vemos con mirada penetrante. A un niño y a un joven sólo les puede motivar de veras aquello que vibra en lo más hondo de su ser y hacia lo cual sienten una nostalgia natural e ineludible. *Ayudar a descubrir ese fondo nostálgico que constituye la capa más profunda de nuestra naturaleza es tarea ineludible del líder*. No conseguirá nada al encaminar a una persona por una determina vía si no le ayuda a descubrir la grandeza de la meta a que ésta le conduce.

De aquí se deriva que la tarea pedagógica no debe realizarse de forma atropellada y simple, sobre la base de recetas que pueden ser objeto de mandato o de simple eslogan. Ha de consistir en ayudar a las gentes a captar por sí mismas las raíces de la motivación, para así determinar con plena lucidez qué camino han de seguir.

7. LA GRAN LABOR DEL LÍDER ES PREPARAR NUEVOS LÍDERES

Estamos poniendo las bases de una *Axiología educativa*, una praxis pedagógica basada en la participación de todos -educadores y educandos- en grandes valores que entusiasmen, asombren, motiven y susciten sentimientos de alegría, paz y amparo interiores. Los valores no son realidades externas que podamos adquirir como un objeto codiciado. Son

⁸⁴ Cf. Xavier Zubiri: *Sobre el hombre*, Alianza Editorial, Madrid 1986, págs. 584-593.

fuentes de posibilidades que nos permiten configurar la vida de modo fecundo y lograr la excelencia personal en todos los órdenes.

Esta *pedagogía axiológica* es ejercitada por el llamado *líder transformacional*, que concede cierta autonomía a los subordinados e incrementa su motivación de tal forma que acaben asumiendo, a su vez, el papel de líderes. Para ello debe superar lo antes posible el temor a que ellos le superen y dejar de lado las infantiles astucias de rodearse de personas mediocres y desplazar a las más capacitadas. Su mayor ilusión ha de ser hallar personas bien dotadas que vivan como *ámbitos*, se dejen *ambitalizar* y estén dispuestas a *ambitalizar* a otras mediante el simple recurso de transmitir el bien que ellas poseen. El buen líder tiene una confianza básica de que sus seguidores son capaces de asumir sus claves de orientación y enriquecerlas, y están dispuestos no sólo a conservar lo recibido sino incluso a innovar cuando sea necesario. No puede ser de otra manera si es coherente con su convicción de que, como persona, es un ser *ambital*, *ambitalizable* y *ambitalizador*, de modo que su tarea básica en la vida es enriquecer el ámbito de realidad de los demás y dejarse enriquecer por ellos mediante un generoso intercambio de posibilidades.

Estas posibilidades encierran para nosotros un *valor*. Todo líder, por ser sensible a los valores, se halla pronto a asumir posibilidades y a otorgarlas. Por eso tiende espontáneamente a promover nuevos líderes. El que inicia actividades y las polariza en torno a sí mismo de forma exclusiva no crea una reacción de liderazgo en cadena, no contribuye a formar una *comunidad líder*. No actúa, por tanto, como auténtico guía, porque éste no tiende tanto a organizar actividades bajo su dirección cuanto a convertir a cada colaborador en un centro difusor de un pensamiento y un espíritu. El buen líder quiere dar de sí lo mejor para las personas y las comunidades, y lo hace no sólo uniendo a los demás en su área de influencia para actuar de modo más eficaz, sino tratándolos como fuentes de posibilidades -es decir, como ámbitos- y preparándolos para convertirse en centros de irradiación del bien. La teoría de los ámbitos nos permite comprender de forma precisa el carácter *creativo* del auténtico liderazgo, que debe aunar la firmeza en la labor directiva y el respeto a la capacidad de iniciativa de los subordinados, el arraigo en unas convicciones sólidas y la flexibilidad para el cambio y la innovación.

Vincular estas actitudes aparentemente opuestas es tarea fácil cuando se comprende que la tarea básica del líder es *promover la libertad creativa* de los liderados, y ésta se coordina con la atencencia fiel a diversas normas y valores. Debemos derribar el muro que se interpone entre dirigentes y dirigidos cuando éstos son tomados como simples objetos de dirección o de mando. El dirigente auténtico promueve la capacidad de los dirigidos para asumir la llamada de los valores y realizarlos en su vida. Esa promoción se realiza, ante todo, mediante la creación de relaciones mutuas de encuentro, que son el lugar donde se descubren por dentro los valores y la función decisiva que ejercen en el proceso humano de desarrollo.

Esta generosa actitud relacional permite crear fácilmente un *ámbito de solidaridad*, un campo de juego extraordinariamente fecundo. El mayor

gozo de un buen profesor consiste en ver que los alumnos asumen las claves de orientación que les ofrece, vibran con las tareas de la clase y participan activamente en ellas. Estos alumnos son como los buenos intérpretes, que toman como meta dar vida a una obra musical. El director es el guía que les descubre el sentido de dicha obra. Ellos la asumen interiormente, se entusiasman con su belleza y su poderío expresivo y consagran su atención a la tarea de re-crearla. El director les ayuda a descubrir el ideal: la interpretación justa de la obra. El logro del mismo es tarea de cada uno de ellos. Han de poner en juego su sensibilidad, su capacidad de iniciativa para crear formas musicales, su destreza para atemperar el ritmo y el volumen de la voz según las exigencias del conjunto. Cuanta más personalidad tengan, mejor será su colaboración en la tarea común. Son dirigidos, no coaccionados; se valen de un guía para movilizar su poder creativo; se atienen a la norma que les viene dada por el director para ser plenamente libres. Integrar estas aparentes paradojas supone una gran madurez. Al actuar de esa forma madura, configuran una comunidad de acción, un campo de juego artístico, un ámbito expresivo. En éste se integran diversas energías, no se diluyen; se aúnan diversas personalidades, no se amenguan, antes se promocionan. En un campo de juego o comunidad operativa se ofrecen a cada colaborador posibilidades de acción y de promoción de sus mejores potencias.

Una comunidad auténtica no atiende sólo al logro de la eficacia lucrativa y profesional conseguida mediante la ejecución de los planes elaborados por los directivos. Se cuida de conseguir esa forma de éxito al tiempo que promueve los valores internos de las personas que colaboran en la empresa común. Tales personas no se reducen a simples ejecutores de un plan prefijado desde instancias superiores. No son una máquina productiva. Son personas que necesitan dar sentido a todas sus actividades, incluso las laborales, y esto lo consiguen si conocen la función que ejerce su trabajo en el conjunto de la empresa y tienen cierto margen de iniciativa en la realización de su cometido. Entonces se crea en la comunidad laboral un clima de auténtico humanismo, de cultivo de las realidades personales y sus valores específicos.

La misión más importante de un gerente japonés –escribe Akio Morita, presidente de la Sony- es desarrollar una sana relación con sus empleados, crear dentro de la sociedad comercial un sentimiento de familia, la sensación de que empleados y directivos comparten el mismo destino. Las compañías de más éxito en el Japón son las que lograron producir, entre todos los empleados, la sensación de un destino compartido entre los trabajadores, los ejecutivos y los accionistas (...).

En esta línea fue configurado el proyecto pedagógico de una antigua comunidad educativa:

*Lo que distingue el término **comunidad educativa** de un simple grupo o equipo de trabajo es la unidad, la convergencia hacia un fin educativo, la profundidad de este fin. Por lo tanto, es comunión de pensamientos, valores,*

*ideales, objetivos y proyectos de todos y cada uno de los componentes de la misma en una función de crecimiento de persona*⁸⁵.

Esta actitud de respeto hacia lo que las personas son y lo que pueden llegar a ser si cuentan con las posibilidades necesarias aviva en éstas la conciencia de lo que deben hacer para estar a la altura de su dignidad.

*El hombre se torna más grande –escribe el gran filósofo alemán Friedrich von Schelling– en la medida en que se conoce a sí mismo y descubre la fuerza que tiene. Avivad en él la conciencia de lo que efectivamente es y aprenderá pronto a **ser** lo que **debe**. Haced que se respete a sí mismo en el aspecto **teórico**, y el respeto **práctico** no se hará esperar*⁸⁶.

Convencido de esta fecunda vinculación de la teoría y la práctica, el líder fomenta en las gentes el afán de saber, el deseo de conocer a fondo las condiciones de la vida personal en todos sus estratos, sobre todo el espiritual, que es el más importante y el menos conocido. Ese aprendizaje ha de realizarse *históricamente*, acogiendo las posibilidades que nos ofrecen en cada momento las generaciones pasadas y alumbrando posibilidades nuevas que legar a las generaciones futuras. El sujeto que engrana nuestro pasado y nuestro futuro es la sociedad en la que estamos insertos. Por eso el líder vive muy unido a la sociedad en la que actúa y de la que se nutre en todos aspectos, y le confía, a su vez, toda suerte de posibilidades nuevas. El líder escolar o educativo se esfuerza en transmitir a los alumnos un vivo interés por el conocimiento de las distintas formas posibles de vida histórica, a fin de que se preparen para *vivir históricamente*. Al rememorar la historia de los bienhechores de la humanidad cuyos monumentos presiden nuestras plazas y calles, se cuida de subrayar que su grandeza radica en haber vivido históricamente hasta sus últimos días, recogiendo posibilidades del pasado y otorgando otras a la humanidad venidera. Navegantes que abrieron nuevos horizontes a la humanidad con viajes que no lograron culminar; investigadores que se extenuaron para lograr hallazgos cuyas consecuencias no iban a disfrutar; pensadores que consagraron sus últimos años de vida a escribir obras que son para nosotros faros de luz intelectual...; todos ellos practicaron el arte de vivir históricamente.

Este tipo de vida no consiste en vivir sometidos al *decurso temporal*, como sucede con las plantas y los animales. La historicidad propia del hombre consiste en vivir en el tiempo del reloj sobrevolándolo, a fin de asumir aquello que ha surgido en el tiempo pero se da en un nivel superior a esa forma de fluir evanescente. Hace siglos, los griegos forjaron un día el espléndido vocablo “entusiasmo” -estar absorto en lo divino, lo perfecto-. Mi sociedad me ha transmitido este tesoro; yo lo asumí al estudiar la Historia del

⁸⁵ Citado por Regina Chicano de Coelho: *Liderazgo educativo*, Tercer Milenio, Buenos Aires 1999, p.25. “Las organizaciones se convierten en comunidades cuando se les infunde valores. Esto requiere un desarrollo distinto de liderazgo. La llave es el cultivo de una autoridad moral como base de lo que hacen las personas” (*op. cit.*, p. 28).

⁸⁶ Cf. *Vom Ich als Prinzip der Philosophie*, Frommann-Holzboog, Stuttgart 1980, págs. 77-78.

pensamiento griego; más tarde, para explicar las leyes del desarrollo humano elaboré un esquema de los procesos de vértigo y de éxtasis. En estos últimos juega un papel decisivo el *entusiasmo*. Al exponer tal esquema a mis alumnos, de generaciones más jóvenes que la mía, hago la experiencia viva de lo que significa *vivir históricamente*: recibo unas posibilidades, creo otras a base de éstas y las lego a las generaciones futuras. Este tipo de posibilidades se alumbran en un momento determinado del tiempo, pero tienen vigencia en todo tiempo e incrementan la riqueza espiritual del ser humano.

Una de las cualidades básicas del líder es vivir con la energía que implica nuestra condición histórica y transmitirla a los demás.

8. EL LÍDER ESTÁ LLAMADO A FOMENTAR LA CREATIVIDAD DE SUS SEGUIDORES

Para lograr una idea clara de lo que se entiende por creatividad, en qué condiciones se da, cuál es su articulación interna, qué frutos aporta a la vida personal y social y cómo ha de ser promovida, se requiere tener ante la vista los doce descubrimientos básicos que debemos realizar para comprender por dentro el proceso de crecimiento personal.

QUÉ ES LA CREATIVIDAD

Actuamos de modo creativo cuando asumimos activamente las posibilidades que nos ofrecen las realidades del entorno -el actual y el pasado- y damos lugar a algo nuevo lleno de sentido.

- Una partitura me ofrece posibilidades de crear sobre el teclado del piano una sonata de Domenico Scarlatti. Si sé tocar este instrumento, puedo *recibir activamente* tales posibilidades porque soy capaz de convertir las formas musicales que ellas *sugieren* en formas *reales, sonoras*. *Al hacerlo, actúo creativamente*.
- A mediados del siglo XVIII, Haydn recogió las posibilidades que le ofrecía la Viena de su tiempo -conocimiento de la música barroca, clima musical exquisito, instrumentos musicales bastante evolucionados, carácter cortesano de la vida social, tendencia al diálogo sereno...-, y dio origen a un estilo musical preciso: el *clasicismo vienés*. Este modo peculiar de crear música no surgió de la nada, pero es una forma nueva, *originaria*, de expresarse musicalmente. *Elaborarlo fue una actividad creativa*.
- Un profesor se halla en un entorno que le ofrece ciertas posibilidades: poder tratar a un grupo de jóvenes, disponer de unas horas precisas para exponer los temas de un programa escolar, contar con una preparación adecuada para impartir unas clases... Asume estas posibilidades como propias y, a base de ellas, funda un clima de encuentro en su clase: acoge a los alumnos con simpatía y les

muestra estima de diversas formas -preparando cuidadosamente las clases, coordinando la exigencia con la cordialidad, abriéndose en todo momento al diálogo...-. De esta forma establece en su clase y en su despacho un clima de encuentro. *Se comporta de forma creativa.*

- En su asiduo contacto con el pueblo español, Cervantes se percató de que en el alma hispana existen dos vertientes contrastadas: la quijotesca y la sanchopancesca. Estas posibilidades de entender la vida las asumió en su interior y las plasmó en un libro mediante una serie bien articulada de imágenes que nos permiten asistir al proceso de dos vidas entretrejidas que encarnan ambas actitudes. *El Quijote no nació de la nada. Es fruto de un encuentro múltiple. Pero escribirlo fue una actividad eminentemente creadora.*
- Una mujer espera la llegada de su marido que se halla de viaje. Éste sabe que alguien desea que retorne a casa y se ve satisfecho por esa actitud de acogida. Al regresar, no se limita a rehacer el camino; crea un *ámbito de retorno*. En el *nivel 1* recorre, metro a metro, el camino de vuelta. En el *nivel 2* da a ese recorrido un sentido especial: el de *retorno a casa*, inspirado por el deseo de rehacer el encuentro físico y espiritual con los allegados. *Es una actividad creativa*. En perfecta correspondencia, la esposa, al esperarle, no sólo deja que pase el tiempo del reloj -con el riesgo de aburrirse-; crea un *espacio de acogida*. Da a la espera un carácter creativo y supera la actitud de *espera vacía* que es el origen del tedio.

Advirtamos que, al asumir activamente las posibilidades que nos ofrece una realidad cuando la vemos como una *fuentes de posibilidades* -es decir, como un "ámbito"-, nos unimos con ésta de forma entrañable, pues formamos un *campo de juego* común. Ella deja de estar *fuera* de nosotros, y nosotros *fuera* ella. Recordemos que al declamar un poema -que, en el momento de conocerlo por primera vez, es distinto de mí, externo y ajeno-, lo convierto en mi *voz interior*, en el impulso de mi obrar. Entre él y yo formamos un campo de juego y nos hacemos íntimos. La existencia concreta que adquiere al ser declamado depende de mi capacidad creadora, y ésta es impulsada y vitalizada por él.

Este tipo de experiencias en el que dos realidades ambivalentes se ofrecen mutuamente posibilidades y crean entre ellas una unidad operativa sumamente fecunda las hemos denominado *experiencias reversibles*, experiencias de *participación*. El líder auténtico pone sumo empeño en tejer su vida con experiencias reversibles y relacionarse con las realidades del entorno de forma *participativa*, creando diversas relaciones de *encuentro*. De esta forma, enriquece sobremedida su vida y se prepara para enriquecer la de los demás. *Tal enriquecimiento es fruto de una actividad creadora.*

La riqueza que brota en la interacción creativa con las realidades del entorno nos hace ver la vida a una nueva luz. Todo aparece como *nuevo*, al menos como *renovado*. Actividades tan sencillas como declamar un poema, interpretar una canción, esperar a un familiar, conversar con un amigo, dar una clase, oler una flor... adquieren un valor inédito y se cargan de sentido.

Huelo una flor y no me quedo preso en el halago de su perfume. Admiro su encanto, pero, al mismo tiempo, lo veo como la expresión viva de la flor, e interpreto la flor como la manifestación espontánea de la vida interna de la planta, que aparece vinculada estrechamente a la tierra, las sales nutricias, el aire y el sol que la vivifican. Con ello, el sencillo acto de oler adquiere una dimensión impresionante, que enriquece de forma insospechada nuestra vida personal. Todo adquiere de este modo una nueva dimensión.

CONDICIONES DE LA CREATIVIDAD

Para hacer posible este enriquecimiento, debemos cumplir varias exigencias:

- respetar cada realidad en lo que es y en lo que puede llegar a ser;
- no reducir ningún ámbito a condición de objeto, sino elevar en cuanto sea posible los objetos a condición de ámbitos;
- estar dispuestos a acoger las posibilidades que se nos ofrezcan con vistas a enriquecernos mutuamente;
- fomentar el encuentro en todas sus modalidades.

Las realidades del entorno nos ofrecen posibilidades de diverso orden: respirar, alimentarnos, contemplar obras de arte, recorrer un paisaje expresivo, establecer relaciones personales, atender a otros y dejarnos atender por ellos, abrirnos a la trascendencia religiosa y dar a nuestra vida un sentido pleno...

Lo que nos ofrece posibilidades para tejer una vida llena de sentido constituye para nosotros un *valor*. El valor se hace valer en cuanto nos invita a realizarlo en nuestra vida y comprobar su fecundidad. Compró una partitura musical y entreveo en la fronda de sus notas una serie de posibilidades de crear formas musicales sobre el teclado del piano. Asumo tales posibilidades y creo ciertas formas. Al ver su *belleza*, su perfecta articulación, su hondura de sentido, siento *admiración*. Este sentimiento me impulsa a seguir penetrando más y más en el sentido de la obra y a entrar en juego con otras partituras. *Hacer juego* es asumir posibilidades para dar lugar a algo nuevo lleno de sentido porque conduce a una meta.

Si no hago juego cuando se me ofrecen posibilidades para ello, no siento admiración. Al no sentir admiración, carezco de ánimo para jugar, para asumir esforzadamente las posibilidades que se me ofrecen. ¿Cómo romper este círculo agostador? La vía más eficaz es realizar alguna experiencia de valor que nos resulte sugestiva porque nos la recomienda alguien fiable. No olvidaré fácilmente el asombro de mis alumnos cuando les mostré la riqueza interior de *El holandés errante* de Richard Wagner. Se les abrió un mundo deslumbrante, que presenta grandes problemas éticos en un ropaje legendario y con un lenguaje de extrema belleza. Esta "experiencia cumbre" despertó en más de uno la vocación de estudiar la estética como un lugar privilegiado para descubrir los fondos enigmáticos de la existencia humana. Al vivir una experiencia valiosa, entramos en vecindad

con uno o varios valores y sentimos la irradiación sugestiva que emana de cada uno de ellos. Eso despierta en nosotros cierto grado de entusiasmo. Tal sentimiento gratificante nos insta a penetrar más en el mundo de tales valores, y el mayor conocimiento de los mismos despierta en nuestro ánimo un entusiasmo más hondo. De esta forma entramos en un proceso de adentramiento gradual en el mundo admirable de los valores.

Ahora bien. Esta capacidad de admirarse ante lo valioso puede crecer o decrecer. Se incrementa cuando adoptamos una actitud adecuada a las realidades que no ofrecen ganancias inmediatas, que no pueden ser poseídas y dominadas (*nivel 1*), antes exigen respeto, estima y colaboración (*nivel 2*). Se amengua al dejarnos llevar del afán de poseer para dominar y disfrutar. Por eso, si tendemos a considerar cuanto nos rodea como un medio para nuestros fines (*nivel 1*), el cultivo de la vida creativa exige de nosotros un cambio de mentalidad y de actitud. No hemos de considerar como meta de la vida el logro de seguridad, el incremento de goces, la acumulación de posesiones -*nivel 1*-, sino la riqueza que se deriva del encuentro desinteresado con personas y toda suerte de realidades ambivalentes (*nivel 2*). El encuentro es nuestra meta por la profunda razón de que somos "seres de encuentro". Nuestra misma realidad personal exige que pongamos la vida a la sola carta de fundar modos relevantes de unidad -es decir, de *intimidad*- con las realidades del entorno. Esta intimidad sólo se gana en las experiencias reversibles, en las que se entreveran realidades que son "ámbitos", no meros objetos dominables y poseíbles. El que quiere dominar una realidad se condena a no *encontrarse* con ella. Puede rebajarla de condición y ponerla a su servicio -lo que supone un modo de unión-, pero no logrará nunca encontrarse con ella -y conseguir la forma de unidad modélica-. El afán de dominar nos lleva a encerrar las otras realidades en nuestro círculo de influencia; y acaba encerrándonos en nosotros mismos pues nos cerca con un muro de egoísmo.

Esta alta valoración del encuentro viene inspirada por el *amor*. Entendido con sobriedad, como *la estima de las realidades que no son meros objetos sino ámbitos*, el amor es la fuente de toda actitud auténticamente creativa. Bien ha dicho el gran poeta estadounidense Walter Wittman: "El que da cien pasos sin amor camina hacia sus propios funerales con el sudario puesto"; es decir, bloquea el desarrollo de su personalidad y se destruye como persona.

Para conseguir que lo distinto y distante se haga íntimo, debe el hombre abrirse a ello con voluntad de asumir las posibilidades que le ofrece. De esa forma no *sale de sí* para perderse en objetos externos; se configura como *un ámbito abierto a otros ámbitos con voluntad creadora*. Por eso subraya tanto el pensamiento dialógico actual (M. Buber, F. Ebner, R. Guardini...) que nuestro yo sólo existe plenamente cuando nos unimos a nuestro tú. Bien entendida, cualquier forma de creatividad, además de enriquecernos con sus frutos, nos pone ante los ojos, con espléndida claridad, que nuestro ser de personas es abierto, relacional, dialógico.

La voluntad de apertura generosa al entorno se amengua o anula del todo cuando nos entregamos a las experiencias de *fascinación* o *vértigo*.

Estas son impulsadas por una actitud de egoísmo, que desea dominar para disfrutar. Con ello destruye la posibilidad del encuentro y nos entrega a una asfixiante soledad, que destruye de raíz la vida comunitaria.

El líder debe ser un *hombre de éxtasis*, no de *vértigo*, pues su cometido es ayudar a las gentes a descubrir las distintas formas de creatividad y las exigencias que éstas plantean a quienes deseen llenar sus días de plenitud y entusiasmo. Debe conocer en pormenor la *pedagogía de la creatividad*, el arte de ejercitar la actividad creativa en todos los aspectos de la vida. Un método teórico-práctico para aprender este arte es expuesto en mi obra *Inteligencia creativa. El descubrimiento personal de los valores*⁸⁷.

9. EL LÍDER DEBE PROMOVER LA REALIZACIÓN DE LOS VALORES

Suele afirmarse que los valores ejercen una función pedagógica ineludible. "...El tema de los valores es insoslayable -escribe el pedagogo Horacio Sosa Carbó-, toda vez que queremos encontrar las fuerzas que pueden hacer crecer al hombre, que lo pueden humanizar en un sentido integral"⁸⁸. Esta afirmación es hoy día indiscutible, pero el líder debe mostrar claramente la razón de fondo que la avala. Intentemos exponerla, siquiera esquemáticamente, a continuación.

El hombre es un ser ambital que puede ambitalizar a otros y ser ambitalizado por ellos. Nuestro ser no está configurado del todo y debe ir perfilando su configuración mediante el encuentro con todo tipo de realidades. Ese encuentro se realiza *asumiendo activamente las posibilidades que tales realidades nos ofrecen*. Tales posibilidades encierran para nosotros un *valor*. Tú has nacido con ciertas cualidades musicales y te gustaría aprender a tocar un instrumento. Cuentas con una potencia y una inclinación. Esto te marca una orientación en cuanto a tu desarrollo personal. Ahora necesitas posibilidades que te permitan desarrollar esas potencias y satisfacer esa inclinación. Cuando te sean ofrecidas porque puedas tomar clases de música, las verás como un *valor* y las estimarás sobremanera. Para desarrollarnos como personas, necesitamos potencias y posibilidades. Al unirlos, creamos un *campo de juego*. En cuanto te familiarices con tu instrumento preferido, verás que ambos formáis un todo operativo, una unidad en la cual tú no estás aquí y el instrumento ahí, *fuera* de ti. En ese campo de acción se supera la escisión entre el dentro y el fuera. Por eso decimos que los instrumentos "se humanizan" y el intérprete "les hace hablar", "se expresa en ellos", "los torna expresivos". En rigor, sería más exacto decir que los instrumentos "se ambitalizan" al ofrecer sus posibilidades de sonar al intérprete y recibir de éste sus posibilidades de crear formas musicales.

⁸⁷ o. c., véanse, sobre todo, las págs. 452-453.

⁸⁸ Cf. "Educar en valores hoy", separata de la revista en *Consudec*, Buenos Aires, 2001, p. 5.

El hombre crece como persona realizando experiencias reversibles y, por tanto, encuentros de todo orden. Las condiciones del encuentro -generosidad, cordialidad, sinceridad, confianza...- encierran valor, son sumamente eficientes. Todo lo que encierra valor porque hace posible el encuentro ejerce una función ética decisiva pues nos permite desarrollarnos personalmente. *Esta es la razón profunda por la cual debemos afinar la sensibilidad para oír la llamada de los valores.* Hago una promesa, y mi voz interior -la voz de mi conciencia, es decir, de mi realidad personal- me insta a cumplirla. Las palabras que expresaron mi promesa han desaparecido; son cosa del pasado, pero lo mejor de mí mismo me dice que deben seguir rigiendo mi presente y mi futuro. ¿En qué se basa ese poderío de unas palabras que parecen desvanecerse en el aire? Se dice que las palabras vuelan mientras los escritos permanecen. ¿Es esto cierto?

Si nuestra vida se desarrollara toda entera en el *nivel 1*, el de la *temporalidad del reloj*, no tendría sentido prometer hoy para cumplir mañana, porque los sentimientos que inspiran mi promesa de hoy pueden alterarse. Pero, como personas, estamos llamados a movernos en el *nivel 2*, el nivel de la *temporalidad creativa*, en la cual sobrevolamos el discurrir temporal y creamos formas de vida que no están sometidas del todo al fluir del tiempo del reloj. Prometes, en el matrimonio, crear una forma de vida en común con tu cónyuge, y a partir de ese momento toda tu vida, con sus diversos tipos de temporalidad, adquiere una nueva configuración: adquieres el *estado de casado*, de persona comprometida a una *vida en diálogo*, abierta a la creación de nuevas vidas y al incremento del amor mutuo de los esposos. Ese estado se halla por encima del fluir temporal y de los vaivenes que puedan sufrir tus sentimientos y los de tu cónyuge. Seguiréis viviendo, en ciertos aspectos, en el *nivel 1*, pero vuestro compromiso matrimonial os instará a moveros simultáneamente en el *nivel 2* -el de la relación respetuosa y creativa con las demás realidades- y en el *nivel 3* -el de la vinculación incondicional al bien, la justicia, la verdad, la belleza...

Si tenéis una idea clara de lo que es el valor del estado matrimonial, con las posibilidades que ofrece para encontrarse y vivir plenamente, advertiréis que es una gran pérdida entender la promesa de estar unidos *de por vida* como una condena. En realidad, lo que se promete no es una cuestión de tiempo sino de *calidad*. Prometéis amaros *de veras*, y este tipo de amor es *incondicional*, no está sometido a condición alguna de espacio y tiempo, es de por sí perdurable. No tiene sentido indicar que se ama a una persona durante un cierto tiempo y en un determinado lugar. Ese carácter condicionado reduce el *amor* a mera *apetencia*. Amar a una persona es desear que exista siempre, es decir, que no esté sujeta a los avatares del tiempo.

El líder debe saber situar cada aspecto de la vida humana en el nivel al que pertenece. Buen número de malentendidos proceden de un planteamiento defectuoso. Así, se reduce el amor personal -que se da en el *nivel 2* y en el *nivel 3*- a mera pasión -propia del *nivel 1*-. Se confunde la *libertad creativa* -*nivel 2*- a mera *libertad de maniobra* -*nivel 1*-. Estas confusiones desorientan la vida humana de manera muy peligrosa.

De ahí que sea ingenuo decir que para precisar la *dimensión pedagógica de los valores* no se requiere determinar ciertas cuestiones *ontológicas*, por ejemplo si los valores son algo objetivo o subjetivo, es decir, si se dan independientemente del hombre que valora o si dependen de éste. Como vimos, la importancia pedagógica de los valores radica en que son para nosotros *fuentes de posibilidades de encontrarnos*. Son, por tanto, algo *relacional*, ni subjetivo ni objetivo. Se dan en el "entre" (Martín Buber), en el espacio de juego que se crea entre la realidad y nosotros. ¿Es para mí un valor la "piedad", la forma obsequiosa de tratar a niños, enfermos y ancianos? Lo es si asumo como ideal de mi vida el crear formas elevadas de unidad, es decir, de encuentro. En cambio, si oriento mi vida hacia el ideal egoísta de reducir cuanto me rodea a medio para mis fines, el encuentro deja de significar algo positivo para mí, y la piedad se me aparecerá como un estorbo. En el *nivel 1*, la piedad no tiene sentido, porque no me ayuda a acumular gratificaciones. Recordemos la frase de Buber: "El que dice tú a otro -es decir, el que trata a los demás como personas, no como objetos- no tiene nada, no posee nada, pero está en relación"⁸⁹. Estar en relación constructiva significa encontrarse, y este acontecimiento desborda valor para quien tienda a la unidad como a una meta. Para quien no acepte este ideal de la unidad, estar en relación sin poseer nada le parece una pura nada, una nonada. Es la impresión negativa que se tiene de una realidad perteneciente a un nivel superior cuando se la contempla desde un nivel inferior.

No basta, consiguientemente, afirmar que los valores son algo que nos atrae, que nos vale la pena esforzarnos por realizarlos, que los elegimos con preferencia a otras posibilidades, que orientan nuestra marcha en la vida porque "nos tiran hacia lo alto" y configuran de modo satisfactorio nuestra personalidad. Todo ello es cierto, pero debe basarse en el hecho decisivo de que los valores nos permiten unirnos entrañablemente a la realidad en torno, y esa unión hace posible nuestra creatividad y nuestro desarrollo personal. No se trata, por tanto, sólo de gustos o sensibilidades. Asumir los valores es una cuestión que compromete nuestra vida personal *desde la raíz*. Al asumirlos, debemos tener conciencia clara de que estamos decidiendo nuestro futuro.

HACIA UNA PEDAGOGÍA DE LOS VALORES

De lo anterior se desprende que, si no respondemos positivamente a la llamada de los valores, éstos no se nos revelan. El conocimiento de los valores depende, por tanto, en buena medida de nosotros, mas ello no nos autoriza a concluir que somos *dueños de los valores*. Para conocer los valores, debemos comprometernos con ellos y asumirlos como principio de nuestro obrar. Pero ese compromiso no significa que seamos nosotros quienes decidimos unilateralmente que algo constituye un valor. Es

⁸⁹ Cf. *Ich und Du*, en *Die Schriften über das dialogische Prinzip*, Schneider, Heidelberg 1954, p. 8; *Yo y tú*, Caparrós, Madrid 1995, 2ª ed., p. 8.

gravemente parcial, por ello, afirmar que "el valor es un aspecto elaborado e ideado por el sujeto para entender, codificar y representar al mundo" (Rosa Buxarrais)⁹⁰. Esta inclinación al *subjetivismo axiológico* orienta a la autora hacia las tesis "constructivistas": "El profesor -escribe- ayuda al alumno a construir su modo de vivir y ver las cosas"⁹¹.

Tales malentendidos y otros semejantes impiden a numerosos pensadores advertir que los valores son, en parte, *independientes del sujeto* pero no pueden ser considerados como *objetivos*; son *objeto de nuestro deseo* y ponen en vibración a nuestro *sentimiento*, pero *no dependen de nuestro arbitrio*.

Formarse en valores -es decir, afinar la sensibilidad para percibir su llamada y fortalecer la voluntad para responder positivamente a ella- exige, como medida previa, adaptar la mente al modo *relacional* de pensar. Antes de transmitir a niños y jóvenes contenidos relativos a realidades ambientales -tema propio de la Ética, la Estética, la Psicología, la Religión...-, es necesario preparar su mentalidad -su modo de pensar, sentir y querer- para que puedan asumirlos activamente. De lo contrario, nos exponemos a que oigan hablar de una serie de temas muy elevados y los consideren como algo exótico, ajeno a su vida. Ello les llevará a desconectar la atención en cuanto adviertan que se trata de cuestiones relativas a las disciplinas antedichas.

No debemos movilizar términos que estén vacíos para quien nos oye o lee. Hemos de ayudarles a verlos por dentro y llenarlos de contenido. Si deseo entusiasmar a niños y jóvenes con ciertos valores, he de procurar que descubran ellos mismos la fecundidad que tienen para su vida cotidiana.

- En clase de literatura destaco que un determinado poema encierra un gran valor. Pero no basta que yo lo diga, pues los alumnos actuales no suelen estar dispuestos a plegarse al argumento de autoridad. Conviene que ellos mismos descubran dicho valor. Ello sucederá si hacen la experiencia de que, al declamar el poema, lo convierten en íntimo, y todas sus imágenes, la expresividad de su lenguaje, la hondura de su contenido... vienen a ser algo propio, que enriquece notablemente su vida interior, su capacidad de penetrar en los secretos de la vida humana, de comunicar de manera excelente los propios sentimientos.
- En clase de ética subrayo que abandonar a los padres ancianos en un hospital para verse más libres durante el veraneo constituye un antivalue. El que se mueve en el *nivel 2* -con una actitud generosa, solidaria, colaboradora- ve sin esfuerzo que se trata de una conducta egoísta, no piadosa -en sentido etimológico-, es decir, "impía". Pero el que vive exclusivamente en el *nivel 1* -con una conducta interesada, afanosa de acumular sensaciones placenteras a toda costa- considera obvio que para los hijos es muy útil desentenderse de los padres achacosos. Y, como la utilidad es el valor por excelencia del *nivel 1*, concluye que tal medida tiene un gran valor para ellos: les permite

⁹⁰ Cf. *La formación del profesorado en educación en valores*, Desclée de Brouwer, Bilbao 1997, p. 80.

⁹¹ *Ibid.*

disfrutar más, gozar de mayor *libertad de maniobra*, ahorrarse multitud de inconvenientes. Todo esto es altamente valorado en el *nivel 1*, pero, si se logra a costa de la *piEDAD*, tiene efectos destructivos en el *nivel 2*.

Intentemos plantear esta cuestión de modo penetrante y fácil de visualizar. Tracemos en un papel o en una pizarra una línea que represente el *nivel 1*. Por encima de ella, otra que represente el *nivel 2*. Recordemos que la mayoría de las personas solemos movernos en ambos niveles a la vez. Deseamos obtener algunos beneficios de las personas que tratamos, pero a la vez queremos hacerlas felices y nos comportamos de manera generosa con ellas. De esta forma se equilibran entre sí las dos conductas: la más egoísta del *nivel 1* y la más generosa del *nivel 2*. Pero figurémonos que, en un momento determinado, alguien considera a un familiar anciano como un puro obstáculo y decide dejarlo de lado para que no le impida disfrutar de una total libertad. Su conducta egoísta (*nivel 1*) no se ve atemperada en ninguna medida por la conducta generosa (*nivel 2*). Por eso es duro en su trato con el familiar, y deja en suspenso las relaciones de solidaridad que suele haber entre los allegados. Al verse así depreciado y aislado, el anciano siente una lacerante decepción. Las personas mayores tienden, por ley natural, a perder autoestima a medida que ven mermadas sus facultades y agravadas sus dolencias. A menudo, el único motivo que tienen para seguir unidos gozosamente a la vida es la vinculación a sus familiares, a "los suyos", como suelen decir con satisfacción. Pero los suyos parecen ahora considerarle como un estorbo, y lo sitúan fuera de su vida. ¿Nos hacemos cargo de la herida que abre tamaña desatención en el espíritu de los mayores?

Sabemos por la Biología y la Antropología que la mayor necesidad que tienen los niños al nacer es la de verse *acogidos*. Suele decir el gran pedagogo O. Fr. Bollnow que lo más importante en nuestra vida es saber que en algún lugar del mundo hay alguien que nos ama incondicionalmente y podemos acudir a él en todo momento, por torcidos que hayan sido los caminos que hayamos seguido⁹². De modo semejante, lo que más necesitan los ancianos es verse estimados y atendidos por quienes pertenecen al ámbito de vida que ellos han creado, a menudo con gran sacrificio. No prestar a un anciano una atención siquiera mínima supone negarle la estima y el acogimiento, y privarlo de las posibilidades que necesita para ejercitar sus potencias de cariño y comunicación. Al carecer de tales posibilidades, se siente desvalido y ve bloqueada su personalidad. Esa conducta despegada por parte de los hijos constituye un antivalor porque no sólo no ofrece al padre nuevas posibilidades de desarrollo sino que anula las ya existentes. Se halla por tanto en *el nivel 1*. Al contemplar en el papel los diversos niveles, salta a la vista que los hijos han caído por debajo del nivel normal de comportamiento ciudadano.

A una mirada superficial, despreocupada, podría parecer al principio que la astucia de los hijos de fingir una enfermedad del padre para retenerlo

⁹² Cf. *Die pädagogische Atmosphäre*, Quelle und Meyer, Heidelberg 1968, 4ª ed.

en el hospital durante las vacaciones tiene un valor porque los *libera* de una traba, un estorbo, un peso. Y la *libertad* es considerada hoy como el máximo valor de la vida. Para juzgar si se trata de un valor o de un antivalor, recordemos la siguiente anécdota: Un niño lleva a hombros a uno de sus hermanos menores. Alguien le dice: "¿Cómo llevas semejante peso sobre tus débiles espaldas?". El niño contesta: "No es un peso, señor; es mi hermano". El pequeño supo responder en el *nivel 2* una pregunta hecha en *nivel 1*. Y contestó en el *nivel 2* porque vive en el *nivel 3*, el de la bondad, la justicia, la belleza, la verdad... Se portaba de forma *bondadosa* y *justa* porque era consciente de la *verdad* de lo que llevaba a costas, que no era sólo un ser grave, sino toda una persona, y una persona inserta en su hogar, que es el lugar donde arde el fuego del amor. Por eso fue tan *bella* su acción y su respuesta.

NUESTRA FORMA DE ELEGIR DEPENDE DE NUESTRA ACTITUD BÁSICA

Se afirma a menudo que los valores juegan un papel decisivo en la formación humana porque deciden las elecciones que hacemos. Pero ¿en virtud de qué elegimos? No basta indicar que nos decidimos por algo en virtud de nuestras preferencias subjetivas, inspiradas en nuestros gustos particulares. Esto es cierto a primera vista, cuando nos movemos en el *nivel 1*, que es el nivel de la espontaneidad superficial. Muchas elecciones que hacemos responden sencillamente a nuestras apetencias del momento. Pero, si ascendemos al *nivel 2* -que supone una profundidad mayor y, por tanto, un grado más elevado de reflexión-, veremos que lo decisivo es decidir en virtud de la cantidad y la calidad de las posibilidades que una elección nos ofrece, es decir, de los valores que nos otorga.

Las decisiones que tomamos deben responder a los valores que deseamos realizar en la vida. Pero los valores se nos muestran como más o menos dignos de ser asumidos según sea el nivel de realidad y de conducta en que nos movemos. Si me muevo en el *nivel 2*, porque he optado por el *ideal de la unidad*, considero como un alto valor el amor personal, aunque me exija el sacrificio de renunciar a formas inferiores de relación amorosa, por ejemplo la pura pasión. Visto desde el *nivel 1*, el amor personal, comprometido y oblativo es visto como la negación del amor espontáneo, libre de trabas, desbordante e imaginativo.

Adviértase que todos creen tener razón al valorar el "amor" de formas antagónicas. El que lo ve desde el *nivel 2* considera la opinión del que se mueve en el *nivel 1* como injustamente reduccionista. El que lo analiza desde el *nivel 1* estima que el juicio del que se sitúa en el *nivel 2* es una fantasía carente de realismo. Ya sabemos que desde un nivel inferior no se puede comprender debidamente lo que sucede en un nivel superior. Por eso el proceso de *vértigo* -que nos precipita a niveles cada vez más bajos- nos engeuece para los valores más altos⁹³.

⁹³ Sobre los procesos de vértigo y éxtasis, puede verse mi obra *Inteligencia creativa. El descubrimiento personal de los valores*, o. c., págs. 317-445.

IMPORTANCIA DE LOS NIVELES DE REALIDAD PARA LA PEDAGOGÍA AXIOLÓGICA

Notemos que para considerar algo como un valor debemos sentir cierto *amor* hacia ello. Pero el tipo de amor es distinto en los diversos niveles.

- En el *nivel 1* se considera como amor la mera *apetencia*. Tengo hambre, tomo un pastel apetitoso y lo como. Pero no me lamento a continuación, diciendo: "¡Qué lastima de pastel; con lo que yo le quería..." No le quería; lo apetecía solamente. Al saciar la apetencia, desaparece el interés por la realidad deseada.
- En el *nivel 2*, se denomina amor el tipo de vinculación que va unida con una voluntad de compromiso generoso, creador de una forma estable de convivencia. "¿Qué daño hacemos cuando un chico y yo nos acariciamos y nos damos gusto?", dijo con toda convicción, en un debate televisivo, una joven que defendía el amor libre. En el *nivel 1* no hacen ningún daño, obviamente. Lo que daña la vida personal es el hecho de moverse exclusivamente en dicho nivel: tomar al otro como medio para pasar un rato agradable, considerar la energía sexual -tan vinculada por la naturaleza a la generación de nueva vida- como un mero instrumento de placer. Este reduccionismo supone un envilecimiento del rango que nos corresponde como personas.

La condición lícita o ilícita de ciertas acciones no depende primariamente de que estén permitidas o prohibidas, sino de que favorezcan el crecimiento personal o lo dificulten o incluso lo imposibiliten. Para discernir si sucede lo uno o lo otro, nos sirve de gran ayuda la teoría de los niveles de realidad y de conducta. Nos permite, en cierto modo, "visualizar" dónde nos hallamos espiritualmente y hacia dónde nos encaminamos: hacia el pleno desarrollo o hacia la destrucción.

A menudo es difícil convencer a un joven de que, por seguir cierto camino -perteneciente al *nivel 1*-, se está destruyendo, pues la conducta correspondiente a ese nivel le reporta euforia y satisface sus deseos inmediatos. Lo único eficaz, en este caso, es ayudarlo pacientemente -a través de una ejercitación como la seguida en el curso publicado bajo el título *Inteligencia creativa*- a descubrir que moverse exclusivamente en el *nivel 1* nos aleja del encuentro, que es nuestro máximo recurso para crecer como personas. Ese alejamiento nos hace descender pronto al *nivel -1*, e incluso al *nivel -2* y *-3*.

Para que esta consideración tenga éxito, debemos ayudar a las personas a que perfeccionen su inteligencia hasta que logre sus tres cualidades básicas: *largo alcance*, *amplitud* y *profundidad*. Si no veo más que el *nivel 1* y cuanto implica, sufro una miopía intelectual que me impide ver que estoy falseando mi vida porque sólo cultivo uno de sus aspectos, y no el más elevado. Atiendo sólo a las ganancias inmediatas, no tengo en

consideración los distintos aspectos de mi vida que entran en juego en cada momento, no me cuido de descubrir el sentido de cuanto realizo en mi existencia. Con esta forma de inteligencia truncada puedo captar el *significado* de las acciones que llevo a cabo pero no su *sentido*, es decir, el significado que adquieren cuando se las inserta en el conjunto de la existencia humana.

Una inteligencia madura nos permite comprender que no es valioso algo porque lo amamos; lo amamos por ser valioso, por ofrecernos posibilidades para vivir plenamente como personas. Una realidad me apela, me invita a asumirla. Yo intuyo que me ofrece posibilidades para crecer como persona y acojo la invitación, la interiorizo y realizo. Al hacerlo, y vivir por dentro su fecundidad, siento amor por ella, y este amor me insta a conocerla más profundamente. Al crecer el conocimiento, la amo más, en medida directamente proporcional a las posibilidades que me ofrece. Si su valor es absoluto, de modo que nada se le iguala, ni siquiera mi vida, se convierte en mi *ideal* -en "mi gran pensamiento" (F. Nietzsche)- y puedo dar la vida por lograrlo y realizarlo en mi existencia.

De modo semejante, puede decirse que las normas no son valiosas y deben ser cumplidas porque son algo impuesto por alguien dotado de mando, sino porque están propuestas con *autoridad*, es decir, con *capacidad de promocionar nuestra vida personal*. Esta promoción puede darse en el *nivel 1* o en el *nivel 2*. Las normas que regulan el tráfico o la manipulación de los alimentos -*nivel 1*- son fáciles de aceptar porque se traducen inmediatamente en nuestro bienestar y nuestra libertad de actuación. Las que se refieren al alimento espiritual que se ha de facilitar a las gentes (*nivel 2*) son malentendidas a menudo como una ingerencia espuria en el ámbito de nuestra libertad y son fácilmente rechazadas.

Las normas que son fecundas en uno u otro nivel podemos y debemos interiorizarlas, convertirlas en principio y motivo lúcido de nuestro obrar. Lo que nos educa eficazmente es acostumbrarnos a actuar motivados por valores, valores que a menudo inspiran las normas que se nos proponen o se nos imponen. Si estas normas son fecundas para nuestra vida y las interiorizamos, limitan nuestra *libertad de maniobra* (*nivel 1*) pero acrecientan nuestra *libertad creativa* (*nivel 2*). De esta forma, el "normativismo pedagógico" es sustituido ventajosamente por la "pedagogía axiológica". Imponer normas con el mero propósito de mantener el orden significa "domesticar", a lo sumo "adiestrar", pero no "formar". Adiestras a las personas en orden a adoptar una forma de conducta, reglada por ciertas normas, inspiradas en determinados principios. Si las personas adiestradas no comparten estos principios y no interiorizan dichas normas porque ignoran que encarnen ciertos valores, se desentenderán de esa forma de vida en cuanto tengan suficiente libertad de iniciativa.

"Los domingos hay que ir a misa", le dice enfáticamente el padre al hijo que empieza a abandonar sus prácticas de piedad. Se trata, ciertamente, de una norma de vida cristiana. Pero ¿basta con proclamarla enérgicamente? ¿No habrá que darle al joven claves certeras para descubrir el valor interno de dicho precepto? Ciertos jóvenes confiesan que no van a

misa porque ésta les aburre. Tal razón -a primera vista banal- hemos de tomarla en serio, y pensar que el aburrimiento procede de la falta de creatividad. Habría que analizar a fondo por qué las celebraciones litúrgicas aparecen como faltas de creatividad a algunos asistentes. Tal vez les falte a éstos la preparación debida o la actitud adecuada. Pero también puede haber fallos en la forma de presentar los ritos: proclamar la palabra, realizar los gestos simbólicos, rezar las oraciones... Tras este análisis podríamos abordar de modo fecundo el tema de la inasistencia de los jóvenes a los actos culturales. Limitarse a insistir en las normas resulta infecundo, si no contraproducente.

Algo semejante cabe decir de la necesidad de imponerse en la vida una *disciplina*. Como ya indicamos, este vocablo procede del verbo latino "discere", aprender. La disciplina es la actitud propia de los *discípulos*, de quienes saben que para progresar en el aprendizaje han de regular su actividad, ordenarla cuidadosamente a fin de sacar el máximo rendimiento al tiempo y a las posibilidades de todo orden. El que ama la actividad de aprender pone *diligencia* -voz derivada del verbo latino *diligo*, 'amar' - en cuanto hace, y esa prontitud de ánimo resulta tanto más eficaz cuanto más esté sometida a un orden que clasifique las tareas y las ordene del modo más conveniente. Seguir este orden un día y otro forma hábito, y éste ahorra mil energías porque evita estar decidiendo en cada momento lo que se debe hacer.

Entre la disciplina como fidelidad a unas normas juiciosas y la realización de valores media un nexo muy fecundo. Por ejemplo, en la liturgia se establecen unas normas de oración comunitaria, refrendada por gestos corporales. Al asumirlas, expresamos los valores de la oración comunitaria. Inmersos en ese cauce de elevación espiritual, nos resulta fácil ahondar en el contenido inagotable de tales plegarias. Todo ello adquiere perennidad al ritualizarse los gestos y las palabras.

VINCULACIÓN DE LA PEDAGOGÍA Y LA AXIOLOGÍA

No hay educación sin formación en valores, porque asumir y realizar valores significa ser creativo, abrirse activamente a las realidades del entorno, vistas como fuentes de posibilidades de actuar con sentido. La formación en valores puede llevarse a cabo de modos diversos, gradualmente más perfectos:

1. Realizo los valores en mi vida cotidiana y, sin pretender transmitirlos, colaboro con mi ejemplo a que los demás se acerquen al área de irradiación de tales valores y queden prendados de su poder configurador de vida humana.
2. Procuro vivir los valores y clarificarlos, poniendo de manifiesto cómo se descubren y qué función ejercen en el proceso de desarrollo de la personalidad humana. De esa forma suscito en las gentes el ansia de vivir una vida de calidad.

3. Sugiero a los educandos que adopten la actitud de apertura generosa que corresponde al trato con los valores -actitud propia del *nivel 2*- y realicen diversas experiencias valiosas. De esta forma experimentan en sí mismos la capacidad que tienen los valores para ennoblecer nuestra vida y empiezan a conocerlos *por dentro*.
4. Les ayudo a hacerse cargo de que los valores se descubren al vivir de modo lúcido el proceso del encuentro y se hallan en una relación fecunda con la creatividad, el sentido de la vida, el pensamiento relacional y la vida afectiva.

10. LA META DEL LÍDER ES PROMOVER LA EXCELENCIA -O ALTA CALIDAD- DE LA VIDA

Actualmente, se habla a menudo de fomentar la *calidad*: la calidad de vida, de enseñanza, de producción, de dirección, de comunicación... Se ensalza la *excelencia* en todos los órdenes de la vida. Excelencia y calidad son vistos hoy día como "términos talismán". Pero a estos términos debemos mirarles a los ojos serenamente para que no nos dominen. Preguntémonos, por ello, qué ha de entenderse exactamente por calidad y excelencia en cada uno de los aspectos antedichos.

1. Por *calidad de vida* suele entenderse en primer lugar un estado de salud que permite disponer de posibilidades suficientes para llevar una vida normal, siquiera relativamente. Al hablar de salud, se alude sobre todo a la fisiológica y a la psíquica. Apenas se alude a la salud espiritual o personal, aunque cada día sabemos con mayor precisión el influjo decisivo que ejerce el espíritu sobre el psiquismo y el organismo del hombre. No podía ser de otro modo porque formamos un todo estrechamente vinculado.
2. Al destacar la *calidad de la enseñanza*, quiere indicarse la necesidad de lograr que los alumnos dominen las áreas de conocimiento en tal forma que superen con éxito las diferentes pruebas a que sean sometidos. Para ello, se hacen inversiones cuantiosas en la mejora de las instalaciones escolares, se disminuye el número de alumnos en clase, se presta especial atención a los menos dotados... Apenas se estudia, sin embargo, cómo obtener una mayor *calidad espiritual* en cada alumno. El desarrollo personal de los estudiantes parece ser una cuestión privada que no suele merecer una atención especial por parte de las instituciones docentes. Al salir de las aulas, ¿tiene el alumno una idea clara de la función que ejerce, por ejemplo, la veracidad en el proceso de desarrollo humano? ¿Conoce la relación que media entre ser generoso y sentir alegría? No cabe pensar que estas preguntas pudieran ser objeto de un examen de reválida. Pero ellas y otras semejantes podrían medir el grado de formación personal y preparación para la vida que han adquirido estos estudiantes a lo largo de tantos y tan esforzados años de estudio.

Basta reflexionar sobre el tipo de inteligencia que suele valorarse más en los centros escolares para descubrir por qué se presta poca atención

a la formación de los alumnos como personas. Se da por sentado que el tipo de inteligencia que se debe cultivar ante todo es la que permite a los alumnos comprender las materias de las distintas áreas y dar cuenta de ellas en los exámenes. Los alumnos poco dotados con este tipo de inteligencia se convierten, a menudo, en *perdedores absolutos* y sufren, por ello, quebrantos psíquicos nada leves. La escuela debiera valorar otros tipos de inteligencia y orientar a los alumnos según sus condiciones, a fin de evitar los *colapsos vocacionales*, los derrumbamientos espirituales provocados por la sensación de que no se tiene ninguna vía abierta hacia la realización de las tareas a las que se siente uno llamado.

3. La mejora en la *calidad de la producción* es entendida a menudo como la capacidad de ofrecer productos novedosos. Para dar esa sensación de cambio, se configuran los productos de forma más y más sofisticada, lo que supone una mayor complejidad pero no siempre una mayor eficacia, comodidad en el manejo, solidez, perdurabilidad. Más bien se intenta llamar la atención con productos perecederos, a fin de mantener un ritmo constante de producción. La meta es que un aparato funcione bien aunque sea por poco tiempo. De hecho, está ya difundida ya la idea de que todo instrumento complejo queda obsoleto al cabo de dos o tres años.

Esta actitud se aplica a veces incluso a la producción bibliográfica. Se parte de que un libro tiene una vida media de dos o tres años, y se imprime a la industria editorial un ritmo frenético.

4. La *calidad de la dirección* significa de ordinario eficacia en la gestión, aumento de las ventas, incremento de los beneficios, mejoras sociales... Apenas se repara en la necesidad de cultivar la vida espiritual de los colaboradores: su sensibilidad estética, su percepción de los valores, su autoestima, el grado de su realización personal...
5. La *calidad de la comunicación* es entendida comúnmente como rapidez y exactitud informativa. En esta línea se está progresando de forma espectacular, pues las posibilidades de la prensa, la radio y la televisión se acrecientan de día en día en proporción geométrica. Pero apenas se subraya la necesidad de frenar la tendencia manipuladora de ciertos *medios* incrementando el amor a la verdad, la tolerancia -entendida como búsqueda en común de la verdad-, la colaboración de todos en favor del bien común.

A mi entender, estas distintas formas de calidad dependen en no escasa medida del grado de *calidad espiritual* que hayan alcanzado las personas.

1. Cuidar debidamente la salud exige sacrificios, y éstos sólo se los afronta cuando se adopta la actitud propia del *nivel 2*. Debo cuidarme, aunque me cueste, no sólo para estar en plena forma y disfrutar de un buen estado físico, sino para ser útil a los demás y no gravoso. A veces se malinterpreta el interés por cuidarse físicamente como una actitud egoísta, centrada en sí mismo, demasiado polarizada en el propio

cuerpo. Esta unilateralidad obsesiva puede darse, pero no ha de atribuirse en modo alguno a quienes cuidan su salud de forma equilibrada. Prescindir de gustos nocivos y realizar ejercicios saludables cuando uno se encuentra bien requiere cierta soberanía de espíritu, capacidad de sobrevolar el momento presente y pensar en el conjunto de la vida. Supone, por tanto, madurez personal. Se mira más allá de lo inmediato, se ven diversos aspectos de la vida al mismo tiempo y se penetra en el sentido de lo que se hace.

Si hablamos ampliamente a los jóvenes de la necesidad de cuidar la salud sin ayudarles previamente a situar su vida en el *nivel 2*, corremos riesgo de fracasar. El joven ve la edad madura como algo muy lejano, que no le afecta de momento. No tiene sentido instarle a que se cuide para prevenir posibles males *el día de mañana*. Este día no existe todavía para ellos y no tiene ahora la menor vigencia en su vida.

2. Si se fomenta el desarrollo integral de la personalidad de los alumnos, se pueden lograr con facilidad las metas consideradas como ineludibles en los centros de enseñanza. Hoy sabemos que muchos fracasos escolares responden a la situación de soledad en que se ven con frecuencia los niños y los jóvenes. Esta falta de acogimiento puede ser suplida hasta cierto punto por el centro académico. En general, cabe decir que, si el crecimiento personal del alumno corre paralelo al avance en los estudios, su rendimiento académico será de alta calidad en todos los órdenes. En definitiva, quien se concentra para estudiar, quien prepara los exámenes y los rinde es *la persona* del alumno, no sólo su entendimiento, su memoria, su fuerza de voluntad tomada a solas. Una carrera bien hecha es realizada por una persona que se cuida de incrementar su calidad como tal. Preocuparse de que el alumno domine los contenidos impartidos en las clases es sin duda ineludible para garantizar su formación. Pero resulta insuficiente.
3. Por lo que toca a la *calidad de la dirección*, hemos de distinguir al *director* o *gestor del líder*. El gestor ha de mostrar eficacia organizativa y ejecutiva. El líder está llamado a conferir a la organización un espíritu que compartir, una meta o ideal que lograr, un sentido que adquirir, unos principios y unos valores que asumir... El gestor dispone de *mando* para organizar óptimamente la entidad que ha recibido en cargo y administrar sus recursos de todo orden con vistas a lograr las metas propuestas. El líder debe tener *autoridad* suficiente para promover a la entidad y sus colaboradores a niveles de alta calidad humana. Tiene que disponer de una visión elevada de la vida que le permita situar la entidad en su entorno y determinar qué forma de organización responde mejor a su espíritu en cada momento. El líder es un hombre de frontera. Por eso atiende más bien al espíritu que anima a la entidad que a cuestiones concretas de administración.

En situaciones de bonanza, parece que basta un gestor experto para dirigir una entidad. En momentos de agitación espiritual, cuando corren vientos de cambio en la sociedad, se siente de modo más acuciante la necesidad de un líder que marque nuevas rutas y fije los paradigmas o

modelos a seguir en cada una de las empresas o centros. No basta conducir el barco, hay que marcarle la dirección a seguir. Del gestor se esperan directrices acertadas para conducir la nave acertadamente. El líder debe aclarar el sentido del viaje, entusiasmar con el proyecto al que responde, dar ánimo para emprenderlo e infundir confianza de que se llegará a buen puerto. Si el líder realiza esta función satisfactoriamente, el gestor y los colaboradores se sienten seguros y actúan con decisión y confianza.

Hay personas que empiezan como gestores, administrando empresas, y terminan siendo líderes, abriendo nuevas rutas, marcando en todo momento la orientación óptima y poniendo toda el alma en persuadir a otros de que ese camino es el auténtico.

Para realizar esta espléndida labor de orientación espiritual, el líder no necesita poseer las condiciones *carismáticas* que suelen atribuírsele. Le basta tener capacidad para analizar las situaciones y cierto poder imaginativo para determinar en cada momento cuáles son las actitudes adecuadas al logro de los fines propuestos. Por eso se habla hoy más bien de "situaciones de liderazgo" que de "rasgos de liderazgo", aunque sigue siendo obligado tener en cuenta tanto las exigencias que plantea cada situación y las posibilidades que ofrece como las características personales del líder. Es cierto que cualquiera puede emerger como líder en un grupo de trabajo cuando se dan ciertas condiciones. Pero, sea cual fuere la situación, nadie debe asumir la función de líder si no cuenta con un puñado de cualidades que lo hacen apto para desempeñar ese difícil papel.

Es innegable, naturalmente, que lo que en definitiva cuenta, sobre todo en los países más desarrollados y menos expuestos a convulsiones populistas, son los resultados que obtiene el líder, no su popularidad y poder de arrastre demagógico. El liderazgo deja de entenderse cada día más como un rango o un privilegio de personas especialmente dotadas para el mando y la seducción de los pueblos tratados como *masas*. Es visto, más bien, como una esforzada consagración al servicio responsable de una causa común. Por eso se empieza a dar preferencia al *liderazgo compartido*, que propone a los subordinados modelos o paradigmas, convicciones, valores y actitudes con los que puedan identificarse para inspirar su acción, pero les deja capacidad de iniciativa suficiente para ser también ellos moldeadores de una organización eficaz.

Este tipo de líder sobrio pero sólidamente formado muestra una mayor afinidad con la función gestorial o directiva que hace años. Las cualidades tradicionales del líder -atractivo personal, fuerza persuasiva, capacidad de arrastre... -no deben servir para seducir a los seguidores sino para enamorarlos con un ideal auténtico; no para escalar un pedestal distanciado de ellos sino para comunicarles valores que los unan interiormente entre sí. Lo decisivo es que los seguidores otorguen autoridad al líder no tanto porque sirve a sus intereses egoístas -propios del *nivel 1*- cuanto porque les ayuda a perfeccionar su personalidad

- mediante una actitud generosa, propia de los *niveles 2 y 3*. Si predomina lo primero, se corre peligro de entregar al líder un poder absoluto en situaciones de emergencia y abocar a la tiranía.
4. Lo antedicho tiene una aplicación directa y fecunda al liderazgo escolar. Últimamente, se tendió a depreciar la función de las *clases magistrales* en la universidad y a sustituirlas por el trabajo en pequeños grupos dirigidos por profesores auxiliares sin gran experiencia docente. Se glorificó el trabajo en grupos reducidos por la infundada opinión de que "a menor masificación, mayor calidad". Se olvidó que el concepto de "masa" es cualitativo, no cuantitativo. Si actúan debidamente organizadas, un millón de personas que se manifiestan en la calle no constituyen una *masa* sino un *grupo social*. En cambio, si están desunidas, dos personas que comparten la vida en el matrimonio o colaboran en un trabajo forman una *masa*. Un pueblo numeroso, si está bien estructurado, no degenera en masa, por numeroso que sea. Cuando pierde la estructura, un conjunto de personas se reduce a un *montón de individuos* y forma una masa. Si un profesor es un auténtico maestro y ofrece lúcidas *claves de orientación* a los alumnos, éstos, por numerosos que sean, forman un *grupo social*, no una *masa*. Lo ideal es que una facultad universitaria cuente con buenos maestros que impartan auténticas *clases magistrales* y con dignos auxiliares de tales maestros que sepan sacar todo el partido posible a las pistas que él abre. El maestro es un líder, y éste no debe delegar nunca su función de orientador. Una buena orientación facilitada por un auténtico maestro da luz para toda la vida. Esa luz puede luego ser proyectada en grupos de trabajo sobre distintas cuestiones de la existencia. De esta forma, la labor de tales grupos puede ser muy fecunda. No así cuando se reduce al mínimo la intervención del líder o maestro y se dedica casi todo el tiempo a un intercambio de pareceres improvisados entre los asistentes.
 5. El *líder de la comunicación* debe amar la verdad por encima de todo partidismo. Si un medio de comunicación es reducido a un instrumento de propaganda de un partido político o un grupo de presión, deja de ser tolerante, pues la tolerancia, bien entendida, consiste en buscar la verdad en común, incluso con los adversarios políticos. La ideologización de los medios constituye una perversión de la comunicación social. En cierta ocasión, un grupo de periodistas dejaron de realizar un programa radiofónico en cierta emisora porque los estudios de ésta estaban presididos por la frase evangélica: "La verdad os hará libres". Sin duda pensaban que la sumisión a la verdad nos impide ser totalmente libres. Es cierto que limita nuestra *libertad de maniobra*, pero hace posible una forma de libertad más alta: la *libertad para ser creativos*. Urge conseguir que niños y jóvenes descubran por sí mismos -con la ayuda de certeras claves de orientación que les den sus formadores- el tipo de liberación interior que experimentamos cuando vivimos en la verdad, de la verdad y para la verdad. Fórmulas como ésta y otras análogas -por ejemplo: "La belleza es el esplendor de la verdad- arrojan torrentes de luz sobre nuestra vida cuando descubrimos todo su dinamismo interior.

Ya sabemos que no basta repetir una palabra o una expresión para que las gentes la comprendan. Si no se les ayuda a penetrar en su riqueza interna, acaba por hacerse aborrecible, como sucedió con la palabra "excelencia" propuesta en algunos centros docentes de gran altura como una meta a lograr. Lo único eficaz es conseguir que los jóvenes se adentren en las raíces de la excelencia y se entusiasmen con cuanto implica esta bella palabra.

11. EL BUEN LÍDER PROMUEVE LA VERDADERA CULTURA

1. A primera vista, el cometido del líder es conjuntar debidamente a las gentes para aunar fuerzas y lograr óptimos resultados. Las ganancias inmediatas procuran prestigio rápido y éxitos sociales. La excelencia personal de cada liderado parece ser una cuestión privada que no reporta lucimiento para el líder. Esto parece obvio cuando se analiza la vida desde la perspectiva propia del *nivel 1*⁹⁴. Cuando se sobrevuela la existencia y se confrontan los diversos valores, se descubre que la meta del guía o líder ha de ser lograr que los conciudadanos lleguen a ser personas que se distingan ante todo por su excelencia personal, su talante ilusionado, su entusiasmo por la justicia, la verdad, la belleza, la alegría espiritual... Esta alta calidad ética de cada persona repercute, a no tardar, en la buena marcha y el éxito social de las entidades en que colabora: centros escolares, empresas, familias, instituciones gubernativas...

Con frecuencia, al hablar de elevar la calidad de tales entidades, se piensa en la renovación de locales y equipos de trabajo, la mejora de las condiciones de trabajo, el incremento de los beneficios, el éxito en las pruebas escolares.., pero apenas se alude a la necesidad de lograr que los estudiantes y los trabajadores orienten su actividad hacia el verdadero ideal, tengan una conciencia clara del deber -convertido en una voz interior-, sepan trabajar en equipo, sean conscientes del sentido de su actividad, vivan una vida personal rica... Esta vida personal implica amor incondicional a la verdad, sensibilidad para la belleza, compromiso con la justicia, apertura a cuanto hay en el mundo de admirable, capacidad de discernimiento moral, finura de sentimientos, capacidad para defender la libertad interior frente al asedio de la manipulación.

Si ha de realizar esta tarea de promoción personal, un tutor escolar no puede limitarse a guiar a los alumnos en sus estudios e

⁹⁴ "Para seguir siendo quienes somos –escribe Pedro Laín Entralgo- necesitamos apoyarnos en la confianza de los demás. Pero ¿quiénes prestan su tiempo y su desvelo a la producción de personas? ¿Quiénes esperan, simplemente, hallar esa acogedora disposición a su alrededor? ¿A quién le importa ser persona y comportarse como tal? ¿A quién le preocupa fomentar la riqueza de personalidad en el medio ambiente?" (Cf. *Entre nosotros*, obra teatral citada por Miguel Escudero en "Parches en el corazón universitario", *Cuenta y Razón* nº 129, 2001, p. 63).

inculcarles algunas normas de comportamiento. Debe suscitar su ilusión abriéndolos a las realidades que son la fuente básica de la energía y del sentido de la vida. Esta apertura se realiza a través de los doce descubrimientos descritos anteriormente. Al llevarlos a cabo, el joven queda bien dispuesto no sólo para evitar cuanto destruye su vida personal sino para lograr un desarrollo plenamente satisfactorio. No basta, por consiguiente, que el educador trasmita a los jóvenes una "ética de mínimos", con el fin de garantizar el orden y la normalidad en la vida personal y escolar; puede y debe aspirar a entusiasmarlos con una "ética de máximos", que consiste básicamente en descubrir el ideal de la unidad y optar por él con una decisión ilusionada. Como ya indicamos, el gran pedagogo alemán Josef Kentenich no dudó en basar toda su labor educativa en la capacidad de ilusión que generan el "ideal personal" y el "ideal comunitario"⁹⁵.

2. Para fomentar el desarrollo personal, el líder pone sumo empeño en adoptar la conducta adecuada a los tipos de realidad que trata en cada momento y que pueden ser meros objetos o bien ámbitos. Ello le permite captar los valores y recibir la energía que ellos irradian. A esta actitud de atención a la realidad aludía Romano Guardini cuando subrayaba la necesidad de buscar la verdad y mostrarla con sencilla transparencia, sin gestos patéticos. La sola verdad impresiona y dinamiza porque nos otorga sentido. Si hacemos justicia a cada modo de realidad, sin reduccionismo alguno, el valor de cada realidad se hace valer ante nosotros y nos da energía para penetrar en su área de irradiación más y más profundamente. Aquí radica la fecundidad que encierra el "vivir en la verdad y de la verdad".
3. Esta fidelidad a la verdad -a lo que es y puede llegar a ser cada realidad según ella se da a conocer- constituye la *rectitud de corazón*, la prontitud para ver cada realidad como un complejo nudo de relaciones, que, por la riqueza que encierra, exige gran respeto y estima. Esta estima y respeto nos llevan a esforzarnos por adivinar toda la hondura de las realidades que forman nuestro entorno vital, sobre todo las más elevadas. Es cierto -como solía decir John Locke- que *el navegante no necesita, para recorrer el mar y desplazarse, conocer los abismos del océano*, pero el viaje de nuestra vida terrena compromete hasta el fondo el sentido de cuantas realidades entran en juego. Pensemos, por ejemplo, en lo que implica el hecho de que los seres humanos *somos locuentes*, y veremos qué luz arroja esta reflexión sobre nuestra condición relacional: venimos del encuentro amoroso de nuestros padres y estamos llamados a crear ámbitos de

⁹⁵ "Hay que educar hasta conseguir que el ideal se convierta en algo operativo". (Cf. *Ethos und ideal in der Erziehung*, Schönstatt, Vallendar 1972, p. 198). "... Al tratar cierto tema, el educador advierte tal vez en los niños una sensibilidad especial ante los valores y una facilidad peculiar para dejarse sobrecoger por ellos, lo que significa prontitud de ánimo para la realización del ideal. Esta chispa hay que avivarla luego hasta que se convierta en fuego y se forme una manera de pensar común" (Cf. *Grundriss einer neuzeitlichen Pädagogik für den katholischen Erzieher*, Schönstatt, Vallendar 1971, p. 166).

encuentro. El encuentro se halla en la raíz de nuestro ser y en la meta de nuestra vida. Cuando más ahondamos en las implicaciones de nuestra realidad y de las realidades circundantes, más claramente adivinamos el sentido de nuestra vida, pues, como bien dijo Hölderlin: "Quien ha pensado lo más profundo, ama lo más vital"⁹⁶.

4. El respeto y la estima que nos lleva a descubrir todo el alcance de la propia realidad y de las demás realidades están inspirados por el corazón. Su actitud benevolente desea no sólo dejar a cada realidad ser lo que es sino ayudarle a adquirir el grado de desarrollo a que está llamada. Ese desarrollo se realiza a través de las diversas formas de encuentro, y éste presenta una fecundidad proporcional a la riqueza interior de quienes se unen entre sí. Por eso el buen corazón se opone a toda clase de reduccionismo y fomenta cuanto implique enriquecimiento. Ello explica que el hombre de buen corazón se mueva en el *nivel 2*, en el que todos se ayudan mutuamente a configurar su personalidad, y, por eso, nadie domina a nadie ni se deja dominar. El que se mueve exclusivamente en el *nivel 1* por afán de dominio acaba siendo dominado por el vértigo del poder y la posesión.
5. Al adoptar una actitud de apertura generosa y colaboradora a la realidad, el líder crea auténtica *cultura*. Para subsistir y desarrollarse personalmente, el hombre hubo de crear, desde los primeros tiempos, toda suerte de relaciones con las realidades del entorno. Esas relaciones dieron lugar a diversos tipos de "ámbitos": ámbitos para habitar, para procurarse alimento, para celebrar fiestas comunitarias, para expresar los sentimientos religiosos... Esa actividad creativa se basó en la verdad de cada ser, en las posibilidades que ofrecía al hombre, y enriqueció insospechadamente su alcance. Tal enriquecimiento se realizó a través de multitud de *cultivos*: cultivo del campo, de las plantas, de la sensibilidad artística, de las instituciones sociales, de las experiencias religiosas... Ese cultivo respetuoso y creativo dio lugar al mundo de la *cultura*.

El peligro de degeneración de la vida cultural proviene de la tendencia a entender las diversas formas de *cultivo* como diferentes formas de *dominio* de la realidad. La relación del hombre con los seres del entorno no ha de ser tanto de dominio como de colaboración respetuosa. Es cierto que tenemos la capacidad de *dominar* los materiales con que producimos artefactos. Con mimbres, los artesanos elaboran cestos conforme a los diseños que ellos realizan, pero lo hacen ateniéndose en todo momento al modo de ser de dichos materiales. En cuanto los asumen como fuente de posibilidades para su trabajo, los convierten en "ámbitos", y todo ámbito debe ser objeto de un trato respetuoso. No habérselo dado a la naturaleza en su conjunto nos está llevando a un callejón sin salida.

⁹⁶ "Wer das Tiefste gedacht / liebt das Lebendigste".

Esta voluntad de respeto activo, colaborador, debe acentuarse en el trato con las realidades personales. La verdadera cultura consiste en crear ámbitos de relación, que a su vez se entreveran con otros para dar lugar a ámbitos de mayor envergadura. Dos jóvenes fundan una familia, y ésta se vincula a otra y otra, y forman la gran familia de los allegados, que constituye una célula viva de la sociedad.

Es extraordinariamente sugestivo estudiar la historia del arte desde esta perspectiva de los ámbitos. Se ve cómo un estilo constituye un ámbito expresivo, que da lugar a otros y pervive de alguna forma en ellos. El gregoriano, por ejemplo, suscita la aparición de la música trovadoresca y la polifonía sacra, y ésta colabora a configurar el estilo barroco, que, unido a diversas circunstancias, da origen al clasicismo vienés.

6. Como la cultura se fomenta por vía de colaboración, no de dominio, el líder se esfuerza en descubrir las posibilidades creativas de las gentes, los tesoros de un tipo u otro que puedan albergar y les ayuda a sacar pleno partido de ellos de modo que desarrollen al máximo sus potencias y tengan la dicha de llegar a plenitud. Verse estimados por el líder de esta forma suscita autoestima en los liderados y les da ánimo para incrementar su capacidad de iniciativa.
7. Con objeto de promover la creatividad, el líder cultiva intensamente las *imágenes*; les presta atención, las valora, enriquece con ellas su lenguaje. Las imágenes juegan un papel destacado en nuestra vida porque nos hacen ver la riqueza que encierran los grandes ámbitos de nuestra existencia de modo muy tangible y atractivo; nos la meten por los ojos. Una fotografía de carnet sólo pretende ofrecer nuestra *figura externa*: los rasgos que la distinguen. Sólo presenta dos dimensiones. Una *imagen* -por ejemplo, un retrato artístico- tiene, además, profundidad; nos ofrece la intimidad de la persona. En los autorretratos de Rembrandt o de Van Gogh podemos contemplar los hitos de sus atormentadas biografías. Una imagen condensa toda la trama de relaciones que constituye un ámbito de vida.

Anselm Grün, pedagogo alemán muy sensible a la riqueza que alberga la vida humana, escribe:

Las imágenes abren nuevas dimensiones de la realidad que, de otro modo, permanecerían cerradas, y no sólo dimensiones de nuestro propio ser, de nuestra alma, sino también dimensiones de la realidad objetiva que está fuera de nosotros (...). Las imágenes nos muestran el verdadero significado de lo experimentado, nos conducen a la dimensión profunda. Sin imágenes nos quedamos estancados a menudo en lo superficial. (...) Las imágenes son las que dan profundidad a nuestra acción, a nuestros trabajos, a nuestras palabras⁹⁷.

Según propio testimonio, a Unamuno le llamó la atención que los discípulos de Emaús no reconocieran a Jesús al ir de camino y oírle

⁹⁷ Cf. Anselm Grün: *Descubrir la riqueza de la vida*, Verbo Divino, Estella 1999, págs. 12-13.

explicar las Escrituras sino al partir el pan. Invitar a comer en la propia casa, partir el pan, repartirlo y compartirlo es una *imagen* que nos remite a un estrato muy hondo de nuestra persona: aquel en el que nos damos a los demás y los acogemos. El acoger y el darse es un encuentro, y éste es fuente de luz, en cuanto muestra lo que llegamos a ser al crear esa forma elevada de unidad. A esa luz nos conocemos y nos reconocemos⁹⁸.

Las imágenes son una fuente privilegiada de luz para descubrir lo que hay en la vida de valioso y entusiasmante. Recordemos la conocida imagen evangélica de los segadores: "Levantad la vista y mirad los sembrados, que están ya maduros para la siega... Yo os envío a segar en un campo que vosotros no sembrasteis; otros lo trabajaron y vosotros recogéis el fruto de su trabajo" (Jn 4, 35-38). ¡A cuántas personas comprometidas en el trabajo pastoral les infundió vida esta frase durante años y años...! Trabajar en el campo del Señor, ir a su viña, contarse entre los escasos recolectores de su mies... son imágenes que llegan muy hondo al corazón y le dan fuerza y ánimo.

8. Para seleccionar bien las imágenes y llegar al corazón de las gentes, el líder debe adivinar cuáles son los anhelos más acariciados de cada uno, qué motivaciones encienden su ánimo, qué ideal mueve su vida y le da un sentido definitivo. Su tarea no debe consistir en apagar ese ardor sino en orientarlo hacia la realización del verdadero ideal. De joven, Agustín de Hipona dirigió su inmensa vitalidad por un camino de satisfacciones sensibles. No bien descubrió dónde se hallaba la verdadera hermosura, "tan antigua y tan nueva", orientó hacia ella su vida entera⁹⁹. Al preguntarle en qué consiste la conversión, respondió sencillamente: "*Lo que antes consideraba importantísimo, ahora me parece una fruslería. Lo que antes me parecía anodino, ahora lo juzgo decisivo*". Lo único decisivo es encaminar el dinamismo interior hacia la verdadera meta. El líder ha de estimar sinceramente la energía que mueve secretamente a cada persona, no despreciarla por descarriada que le parezca estar. Y hacerle ver que ese anhelo se saciará plenamente cuando encuentre el verdadero ideal.

De lo antedicho se desprende que el líder debe cultivar una *razón utópica*, una forma de pensar orientada hacia utopías auténticas, es decir, hacia metas elevadas, difíciles de conseguir pero accesibles. Ese dinamismo espiritual engendra ilusión, esperanza, y, a la par, confianza. Lanzar a las gentes hacia utopías imposibles -orladas de fantasías nebulosas- puede suscitar, al principio, en personas y grupos desesperados oleadas de euforia, pero acaba provocando frustración y resentimiento. El buen líder es un guía ilusionado pero realista; no atrae a las gentes por vía de seducción sino de

⁹⁸ "Tal vez sólo la comunión de fe perfecta -escribe Unamuno-, siendo lo demás aspiración a la fe, un querer creer que sólo mediante la comunión recibe la gracia del creer" (Cf. *Diario íntimo*, Alianza Editorial, Madrid 1972, p. 57).

⁹⁹ Cf. *Confesiones* 27, 38.

persuasión razonada. Por eso resulta creíble y fiable. Ser digno de fe es una cualidad indispensable en quien promueve un liderazgo compartido y desea ser apoyado en virtud, no de su carisma personal, sino del valor de los proyectos que ofrece.

Capítulo 9

Las cualidades del líder auténtico

Como habrá advertido el lector, al hablar de líderes en esta obra no me refiero sólo a personas capaces de realizar una actividad directiva en una u otra asociación. Mi intención es de más largo alcance: aludo a personas que orientan su existencia hacia el ideal auténtico de la vida humana, que es *el ideal de la unidad y el servicio, no el del dominio y la posesión*. Según la investigación actual más cualificada, el ideal de la unidad viene exigido por nuestra misma condición de personas. Por eso, la primera medida del verdadero líder es ajustar sus actitudes a las exigencias de la realidad. Esto implica la *superación del relativismo subjetivista* -para el cual "el hombre es la medida de todas las cosas", según la expresión sofista- y un *amor incondicional y desinteresado a la verdad*, al modo de ser de las realidades tal como se manifiestan a una mirada libre de prejuicios. El buen líder busca la verdad hasta el fin, pues no se contenta con medias verdades.

Ese amor a la verdad -vista como la patentización de la realidad que nos permite realizarnos- nos lleva a sentir una profunda insatisfacción ante cuanto signifique deterioro de la vida humana y, consiguientemente, de la propia realidad personal. Pensemos en la decadencia cultural, el declive de la sabiduría, la insensibilidad ante los grandes valores, la inautenticidad en todos los órdenes... Al confrontar la diferencia abismal que media entre una persona cabalmente desarrollada y otra envilecida, sentimos la urgencia de formarnos como líderes para elevar a las gentes a un estado de excelencia.

De ahí que mi propósito primario no sea explicar técnicas de liderazgo, sino destacar las actitudes espirituales que debe adoptar quien aspire a ejercer la función de guía hacia el *Humanismo de la unidad*. El ejercicio de tal función exige una serie de cualidades y actitudes que debemos conocer en pormenor para distinguirlo netamente de la actividad del líder falso. Este procura adquirir una *figura* atractiva con objeto de seducir a las gentes y lograr su adhesión. El que saca partido a esa imagen seductora para vencer al pueblo sin molestarse en convencerlo con razones sólidas se mueve en el plano de la mera apariencia, de la manipulación efectista, y opera en atención a su bien particular, no al bien de los demás. No merece el nombre de *líder o guía*, pues se mueve exclusivamente en el *nivel 1*, el propio de las actitudes egoístas que arrastran a las experiencias de *vértigo*.

I

LÍDERES VERDADEROS Y LÍDERES FALSOS

Cabe distinguir clases diversas de líderes en función de la actividad que ejercen, la preparación que tienen, la tendencia a defender la verdad o

a propalar la falsedad, la meta que persiguen... Una persona puede ejercer funciones de líder en ámbitos diferentes -el familiar, el grupal, el nacional, el internacional...- y respecto a vertientes de la vida distintas: la económica, la artística, la política, la ética, la educativa, la religiosa...

- Existe el *líder político*, que presenta un programa de acción, recluta adeptos y aspira al poder con el fin de modelar la sociedad de la forma que juzga más adecuada.
- Un *profesor* está llamado también a ejercer un modo peculiar de liderazgo, ya que por vocación y profesión debe orientar a niños y jóvenes a descubrir las leyes de la vida personal, que son las normas que rigen los procesos creativos.
- De modo análogo, deben ser líderes un *sacerdote*, un *escritor*, un *padre de familia*...
- Quienes configuran la opinión pública a través del arte, la literatura, el pensamiento, los medios de comunicación social... pueden y deben ejercer función de líderes.

En sentido estricto, se entiende por *líderes* las personas bien dotadas que conocen profundamente la vida humana -vista como un *nudo de relaciones*- y saben ofrecer a los demás claves certeras de interpretación de la misma. Merced a tal orientación, otras personas menos formadas pueden desempeñar el papel de guías respecto a las personas y grupos de su entorno.

Aún sin contar con la preparación intelectual y las posibilidades de comunicación de los grandes líderes, multitud de personas sencillas se hallan en disposición de fundar a su alrededor, con su ejemplo y su palabra, un clima propicio al desarrollo de los seres humanos y al fomento del auténtico progreso. Con frecuencia, personas consideradas como líderes sociales se autodenominan "progresistas" al tiempo que entorpecen la marcha de los pueblos hacia su plenitud. Innumerables personas del pueblo se niegan, de forma tácita, a aceptar ese concepto de "progreso" y continúan configurando la vida diaria mediante una conducta regulada por valores elevados. Su experiencia cotidiana, inspirada en el buen sentido y en criterios morales y religiosos recibidos de sus mayores, les permite ver que el hombre progresa de veras cuando se ajusta a las exigencias de su propia realidad personal. Con su conducta callada, su voluntad de servicio y su actitud acogedora, estas personas sensatas pueden guiar eficazmente a otras hacia el *Humanismo de la unidad* y contribuir, así, a configurar la nueva época que autores eminentes nos están invitando a crear.

Muy a menudo, los líderes políticos dedican serios esfuerzos a cultivar su "imagen" con el fin de ser considerados como "carismáticos". Olvidan que *el único carisma auténtico de un político consiste en ofrecer confianza*. Y ésta es suscitada por la eficacia, la coherencia, la veracidad. El que se limita a aderezar su imagen para ejercer el arte de seducir al pueblo no es un líder auténtico; es, más bien, un embaucador, pues exalta a las gentes al tiempo que las somete a toda suerte de servidumbres espirituales.

Líder auténtico es el guía que orienta a alguien hacia lo que constituye un *bien* para su vida. Puede ser un bien parcial -de tipo económico, cultural, deportivo...-, o un bien que afecta al conjunto de su persona. El máximo bien de un ser humano es *el desarrollo pleno de su personalidad*.

Líder falso es el guía que conduce a las personas por vías que reducen su dignidad, amenguan sus defensas y las dejan a merced de los afanosos de poder. Esta actividad envilecedora puede afectar a ciertos aspectos concretos de la vida -económico, político, cultural...- o bien a lo esencial de la misma, a su sentido más hondo.

El líder verdadero promueve el poder creativo de las personas y contribuye, de este modo, a que se unan entre sí mediante la creación de estructuras fecundas. El líder falso procura restar capacidad creativa a las gentes, a fin de que pierdan libertad interior, por no ser capaces de interiorizar el deber, es decir, convertir en *íntimas* las normas que les vienen sugeridas *de fuera*. Esa falta de creatividad las lleva a depender de instancias externas y ajenas. Tal dependencia las gregariza y masifica.

He aquí una clave de interpretación de la vida humana: Cuando la actividad de un dirigente torna gregario al pueblo, estamos ante un líder falso. El guía verdadero otorga a las personas que lidera poder de discernimiento y de iniciativa, capacidad de ser autónomas y solidarias al mismo tiempo.

Se subraya, con frecuencia, la obligación que tenemos los ciudadanos de tomar iniciativas en la configuración de la vida comunitaria, pero apenas se destaca que el pueblo se convierte fácilmente en masa amorfa si no cuenta con guías bien intencionados que le ayuden a descubrir el ideal verdadero y dar, de este modo, impulso y sentido a su vida.

Si, por ejemplo, un profesional de los medios de comunicación moviliza el poder de que dispone con el fin exclusivo de aumentar la audiencia e incrementar sus beneficios, corre peligro de no cuidar la calidad de los productos que ofrece y convertirse en un *antilíder*. Líder auténtico no es sencillamente el que tiene capacidad de guiar a las gentes, sino el que las conduce a su *pleno desarrollo*, que constituye su bien, su auténtica meta. El ilusionista que tergiversa los conceptos y los vocablos para llevar a las personas a su particular molino ideológico priva a éstas de la capacidad de pensar con precisión y elegir lúcida y libremente el verdadero camino de su plenitud personal.

II

CUALIDADES INTELECTUALES DEL LÍDER AUTÉNTICO

Para ser auténtico y, por tanto, eficaz, un líder debe estar bien formado intelectualmente a fin de pensar con el debido rigor, saber prever y ser capaz de orientar a los demás por una vía de desarrollo personal armónico y rico.

1. El líder debe conocer a fondo el proceso de desarrollo del ser humano, tal como se manifiesta a través de los descubrimientos analizados anteriormente.

La naturaleza está regida por leyes físicas que debemos acatar, so pena de cometer errores irreparables. También la vida personal se halla regulada por ciertas constantes o "leyes" a las que hemos de ajustar nuestra conducta si queremos encaminarnos y encaminar a otros por vías fecundas. Es sintomático que todo tirano -el antilíder que, por afán de poder, sólo ansía dominar al pueblo- pone sumo empeño en que las gentes desconozcan las leyes de su crecimiento como personas. Tras la segunda guerra mundial, un compañero de estudios en la universidad de Munich me prestó un libro que había estado prohibido durante los doce años nacionalsocialistas bajo pena de campo de concentración. Era un libro de divulgación filosófica, en el que se aclaraban con toda sencillez, sin alusión alguna a la vida política, algunas cuestiones básicas de la vida humana, como la distinción entre individuo y persona, colectividad y comunidad, libertad creativa y libertad de elección arbitraria... El tirano quería evitar que el pueblo adquiriera algún poder de discernimiento.

El que fomenta la cultura auténtica no es tirano; desea que todas las gentes contribuyan a configurar la sociedad. El que no ofrece al pueblo sino subproductos culturales, presentados falazmente como manifestaciones de auténtica cultura, indica que su meta es dominar al pueblo, no promocionarlo a niveles de pleno desarrollo personal. Por eso el *líder auténtico* -que es el antónimo del *tirano*- se propone como meta fundamentar sólidamente sus ideas y convicciones, para ofrecer a las gentes una cultura integral, no medias verdades o afirmaciones faltas de fundamento.

La ley básica de la vida humana es la de la *apertura al encuentro*. Tal apertura sólo es posible en el *nivel 2* y en el *3*, en los cuales nos relacionamos con ámbitos, los respetamos y estimamos y establecemos con ellos relaciones de *presencia*, no de *fusión* -para dejarnos mecer por su hechizo y disfrutar de su contacto- ni de *alejamiento* -para convertirlos en objeto de dominio-.

El ejercicio del dominio sobre cosas y personas parece en principio enaltecer al hombre, pues le da soberanía, pero acaba recluyéndolo en sí mismo y le provoca la asfixia lúdica, pues no le permite hacer juego y encontrarse. El hombre sólo hace juego de verdad cuando se relaciona con realidades *valiosas*, es decir, dotadas de iniciativa. Si las reduce a *medios para sus fines*, las domina y posee pero no puede encontrarse con ellas y desarrollarse.

Por eso, el líder auténtico opta decididamente por el ideal de la unidad, del encuentro, de la creatividad. No tiende a refugiarse en el mundo infrapersonal, por la comodidad que supone renunciar a la responsabilidad de configurar la propia vida conforme a criterios y actitudes que no vienen prefijados por la especie.

Vivir de modo creativo puede resultar incómodo porque implica prestar suma atención, actuar responsablemente, mantener la tensión interior. Pero resulta indispensable en un ser -como el hombre- que es

espiritual y, por serlo, goza de inteligencia y se ve obligado a trazar proyectos de vida y elegir, entre las posibilidades disponibles, las que le permitan realizarlos. El animal no está sometido al tormento de la elección. Le basta hacer cuanto le dicta su especie a través de los instintos.

Poder configurar un proyecto de vida y optar entre unas posibilidades u otras es la raíz de la *creatividad*. ¿Vale la pena tener el privilegio de poder ser creativos en la vida? ¿O hubiera sido preferible vivir al dictado de la especie? Ante la hecatombe que supuso la primera guerra mundial (1914-1918), algunos pensadores estimaron que la capacidad de pensar, razonar y planificar mediante el poder de la inteligencia supone la pérdida de la seguridad que nos procuran los instintos y constituye la fuente de innumerables desdichas. De esta valoración arranca la nostalgia por la vida infraespiritual, infracreadora, infrarresponsable, meramente instintiva, que ha caracterizado -desde los años 20 hasta hoy- a diversos pensadores, literatos y artistas.

En la decisión a favor o en contra de la vida espiritual e intelectual se juega el sentido de nuestra existencia, pues, si aceptamos nuestra condición espiritual, tenderemos a unirnos con las realidades del entorno por vía de encuentro, y, si la rechazamos, con lo que implica de esfuerzo creador, nos dejaremos fácilmente arrastrar por los estímulos gratificantes y por el afán de poseer las realidades que los suscitan. Esta tendencia a poseer y a dejarse poseer egoístamente da origen a las diversas formas de *vértigo*. En cambio, si asumimos la responsabilidad de configurar nuestra vida y dotarla de sentido, nos encaminamos hacia las experiencias de *éxtasis*¹⁰⁰.

Los procesos de vértigo y de éxtasis tienen su origen en la doble reacción del hombre contemporáneo ante el grave conflicto interior que nos plantea en todo momento la necesidad de configurar la propia personalidad en diálogo con las realidades del entorno. Para que pueda crear formas elevadas de unidad, ese diálogo ha de ser generoso, cordial, fiel, paciente, colaborador... Esta colaboración es siempre arriesgada, pues supone el entrelazamiento de dos centros de iniciativa. Si, por afán de seguridad, deseamos dominar a los demás y reducirlos a fuente de gratificaciones sensibles y psicológicas, anulamos la posibilidad del encuentro, nos quedamos aislados y consideramos todo lo distinto de nosotros como externo y ajeno. En cuanto nos aparezca como obstáculo a nuestro proyecto de poseer para disfrutar, lo convertiremos en el enemigo a batir. He aquí cómo la entrega al vértigo es fuente de innumerables conflictos.

2. El buen líder ha de poseer el arte de pensar de modo preciso y riguroso. Uno de los cometidos básicos de la tarea educativa es promover en las personas la capacidad de conocer profundamente las realidades, las situaciones y los acontecimientos. Tal conocimiento se logra al verlos en su génesis y su desarrollo. No basta tomar nota de su existencia. Debemos seguir su proceso de gestación para comprenderlos *en su raíz*. El buen líder

¹⁰⁰ Cf. *Inteligencia creativa*, o. c., págs 317-445.

es *radical* en sus planteamientos y soluciones, es decir, se esfuerza por *ir al origen* de los problemas.

Para promover la vocación de liderazgo en los jóvenes, no debemos únicamente facilitarles ideas fecundas, bien configuradas y delimitadas por nosotros. Hemos de sugerirles el modo de llegar a ellas por sí mismos, verlas *en estado naciente*, entusiasmarse con su riqueza interior y transmitir ese entusiasmo a otras personas de forma persuasiva¹⁰¹.

Este conocimiento *genético* de la vida humana sólo podemos conseguirlo si cultivamos las tres condiciones básicas de la inteligencia: *largo alcance, amplitud o comprensión y profundidad*.

Ver sólo lo que se ofrece *inmediatamente* a nuestra vista es una especie de miopía mental que nos impide descubrir lo que se halla más allá. Sorprendes a alguien mirando hacia el interior de una habitación. Lo primero que observas es el *significado* de esa acción: esa persona intenta percibir algo que está situado más allá de la ventana. Si piensas con largo alcance, procuras descubrir qué es lo que quiere ver y con qué intención. Esta intención otorga un *sentido* u otro al acto de mirar. ¿Es un acto de *espionaje* o se reduce a mera *contemplación morbosa*? ¿Se trata, más bien, de comprobar si se halla en la habitación un familiar que no responde a las llamadas?

Para captar el sentido de tal acción, debemos ejercitar un pensamiento "relacional", "comprehensivo", que nos permita vincular diversos elementos. Por ejemplo: la persona que está mirando sabe que su familiar se halla en esa habitación; le ha llamado y no contesta; sospecha que le ha pasado algo y decide mirar antes de pedir socorro. El *sentido* de esta acción inusual encierra mayor complejidad y hondura que el mero *significado* de la misma.

Si queremos descubrir dicho sentido, debemos pensar de modo *penetrante*, ir a lo hondo de los acontecimientos y no quedarnos en la superficie de los mismos.

Este ejemplo pone al descubierto, debidamente conjugadas, las tres condiciones de la inteligencia madura. En la simple descripción de las mismas resaltan *dos niveles de realidad*: el *físico-objetivo (nivel 1)* y el *ambital-creativo (nivel 2)*. Por una parte, alguien quiere ver lo que hay dentro de una habitación cerrada. Es un dato inmediato, fácil de captar -*nivel 1*-. En un plano superior de realidad y de vida, se da el sentido de tal acción -*nivel 2*-. Este sentido es más difícil de descubrir pues depende del tipo de relación que tenga el que mira con la persona que desea ver. Tal relación puede ser superficial o profunda, indiferente o amistosa, comprometida o responsable.

Estos dos planos de realidad -el *objetivo* y el *ambital*- son distintos y conjugables. Si acertamos a integrarlos debidamente, estaremos en

¹⁰¹ Esta decisiva tarea intenté realizarla en diversas obras: *Cómo formarse en ética a través de la literatura*, o. c.; *Literatura y formación humana*, o. c., *Enseñanza escolar y formación humana*, o. c.; *El espíritu de Europa. Claves para una reevangelización*, Unión Editorial, Madrid 2000 y en Biblioteca Digital, UFV, Madrid 2019. *La revolución oculta. Manipulación del lenguaje y subversión de los valores*, o. c.

disposición de comprender a fondo lo que es nuestra vida de personas y lo que exige su pleno desarrollo. *Este conocimiento ha de poseerlo el líder si quiere orientar fecundamente a las gentes*¹⁰².

3. Una vez conocida la distinción que media entre objetos y ámbitos y la función que ambos tipos de realidad juegan en el proceso de configuración de la personalidad humana, el líder ha de adoptar respecto a cada una de tales realidades la actitud adecuada: la de *dominio* y *manejo* respecto a los objetos; la de *respeto* y *colaboración libre* respecto a los ámbitos. Intentar dominar los ámbitos equivale a reducirlos de valor, manipularlos y envilecerlos. Con ello se anula la posibilidad del encuentro y se bloquea el desarrollo del hombre, que es, como sabemos, un "ser de encuentro"¹⁰³. Cuando se toma esto en cuenta, se abre uno paso hacia la madurez personal. He aquí una de las claves de orientación que el líder debe transmitir cuidadosamente a las personas: *Una persona reducida a medio para ciertos fines podemos dominarla, ponerla a nuestro servicio, pero, al hacerlo, anulamos la posibilidad de encontrarnos con ella*. Ambos quedamos bloqueados en nuestro proceso de desarrollo.

Para evitar ese riesgo, el líder necesita saber que las relaciones de encuentro sólo podemos crearlas con realidades que presentan algunas características de los objetos -por tener una vertiente material- pero son *ámbitos*: ofrecen ciertas posibilidades de vida y reciben las que les son ofrecidas. Por eso el líder auténtico se cuida de no reducir los ámbitos a objetos; más bien procura elevar ciertos objetos a condición de ámbitos. No considera, por ejemplo, el avión como una "cosa", sino como un "ámbito", una realidad que ofrece ciertas posibilidades y puede establecer con el piloto un tipo de unidad estrecha y fecunda. A. de Saint-Exupéry conoció por experiencia este vínculo entrañable que puede establecerse entre el avión y el piloto:

Todo este lío de tubos y cables se ha convertido en una red de circulación. Yo soy un organismo extendido en el avión. El avión produce mi bienestar cuando giro un botón que calienta progresivamente mis ropas y mi oxígeno. (...) Y es el avión quien me alimenta. Antes del vuelo, todo esto me

¹⁰² La importancia del descubrimiento de los "ámbitos" para la comprensión profunda del proceso de desarrollo humano fue expuesta ampliamente en mis obras *Estética de la creatividad. Juego. Arte. Literatura*, o. c.; *Inteligencia creativa. El descubrimiento personal de los valores*, o. c. En estas obras se clarifican una serie de conceptos decisivos para comprender por dentro cómo puede desarrollarse una persona hasta alcanzar la plenitud y cómo puede, por el contrario, degradarse hasta destruirse. El sentido preciso de tales conceptos -distancia, inmediatez y presencia, exterioridad e intimidad, juego, fiesta y símbolo, encuentro y creatividad, libertad de maniobra y libertad creativa, agradecimiento y resentimiento...- debe conocerlo a fondo el líder para poder discernir lo que nos construye y lo que nos destruye, y estar, así, en disposición de guiarse a sí mismo y guiar a otros hacia lo perfecto, perfecto en bondad, en justicia, en belleza, en capacidad de servicio.

¹⁰³ Cf. Juan Rof Carballo: *El hombre como encuentro*, Alfaguara, Madrid 1973; M. Cabada Castro: *La vigencia del amor*, San Pablo, Madrid 1994.

*resultaba inhumano. Pero ahora, amamantado por el avión mismo, experimento por él una especie de ternura filial*¹⁰⁴.

4. El líder auténtico crea modos de unión entrañable con las realidades del entorno. Las realidades con las que podemos crear este tipo de unión profunda no son meros objetos. Puede parecer que lo son cuando todavía no hemos entrado en relación operativa con ellas. Una vez que asumimos las posibilidades que nos ofrecen, nos unimos a ellas íntimamente porque las tomamos como "ámbitos". Dejan, con ello, de sernos distantes, externas y extrañas -como son los objetos- sin dejar de ser distintas.

Eso sucede, en un nivel superior al de los artefactos, con un poema o una canción. Si asumimos como propias las posibilidades de declamar o cantar que nos ofrecen, se nos hacen *íntimos*, de modo que, al guardarles absoluta fidelidad, no nos alienamos o enajenamos; llegamos, por el contrario, a lo mejor de nosotros mismos.

Algo análogo acontece en el campo de la acción ética. Cuando ajustamos nuestra actividad al cauce de unas normas o preceptos que, por ser fecundos, promocionan nuestra vida, no anulamos nuestra libertad creativa; la hacemos posible. Restringimos nuestra libertad de elección arbitraria, pero fomentamos nuestra capacidad creativa. Con ello, la relación entre nuestra libertad interior y las normas deja de ser un "dilema" para convertirse en un "contraste". No necesitamos escoger entre uno u otro de los términos que lo forman; debemos solamente *anarlos, integrarlos*.

Estamos descubriendo que, al actuar de forma creativa, ganamos una capacidad especial para unirnos estrechamente a cuanto nos viene dado *de fuera*. Cuando se nos *impone* una norma y no vemos la forma de asumirla en un proyecto personal, nos vemos llevados a pensar que *norma y libertad* se oponen, forman un "dilema", que nos obliga a escoger entre la libertad y la norma. En cambio, si ésta nos viene propuesta con *autoridad -o poder promotor-* a nuestra inteligencia y nuestra libertad, no intentamos ser libres oponiéndonos a ella, sino acogiéndola como un cauce de nuestro obrar.

El líder auténtico se cuida de afinar la sensibilidad para conceder a los términos *libertad y norma* el sentido que presentan en cada contexto.

- Si quiero ser libre tocando una obra en un instrumento musical, debo someterme a la norma de la interpretación que es la partitura y todos sus signos. Cuanto más fiel soy a la partitura -que refleja el pensamiento del compositor-, tanto más *libremente* me muevo por las avenidas de la obra. Aquí *libertad* significa seguridad, firmeza, conciencia de estar haciendo justicia a la obra y creando una fuente de belleza.
- Si estoy dando una conferencia y digo lo que se me ocurre, aunque no tenga coherencia, luminosidad y fuerza persuasiva, no me siento libre interiormente; me veo desconcertado, premioso, inseguro. Empiezo a

¹⁰⁴ *Pilote de guerre*, Gallimard, Paris 1942, págs. 36-37; *Piloto de guerra*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires 1958, págs. 39-40.

moverme con libertad cuando limito mi *libertad de maniobra* y cumplo las exigencias del tema que debo exponer. Entonces adquiero *libertad creativa*.

El buen líder no olvida nunca que la mayoría de las realidades que le rodean son *ámbitos*, no meros *objetos*, y no pueden ser reducidos a *objeto de posesión y dominio*. Los objetos podemos manejarlos con plena *libertad de maniobra*, dentro del cauce de las leyes físicas y de nuestras potencias fisiológicas y psicológicas. Las realidades ambiales no están a nuestra disposición para manejarlas arbitrariamente sino para colaborar con ellas en orden al logro del valor supremo de nuestra vida: el *ideal*. Servir al ideal auténtico nos hace libres interiormente. El hecho de dominar las realidades que no son meros objetos parece darnos seguridad y felicidad porque satisface nuestro afán de posesión. Pero pronto nos causa desilusión y tristeza pues nos impide actuar de modo creativo, asumiendo activamente las posibilidades que nos ofrecen tales realidades ambiales.

5. El buen líder está llamado a fundamentar el Humanismo de la unidad. El punto de partida para tal fundamentación consiste en clarificar nuestra actitud respecto a los seres que nos rodean. ¿Me uno a ellos para dominarlos y convertir sus bellas cualidades en fuente de goces para mí, o los trato para crear ámbitos de convivencia, relaciones de auténtico encuentro? Si adopto esta segunda actitud, procuro mantenerme a cierta distancia, la distancia del *respeto*. Respeto y estimo cuanto están llamados a ser. No sólo no los reduzco de valor, sino que colaboro con ellos para que alcancen su máxima cota de desarrollo. Si opto por lo primero, me empasto con los seres del entorno -para sentir la exaltación de verme arrastrado- y al mismo tiempo me alejo de ellos para dominar esas fuentes de satisfacción. Renuncio, así, a fundar con tales seres un *campo de juego* común; no me uno a ellos de forma creativa; me hundo en una forma extrema de soledad espiritual¹⁰⁵.

Al no fundar un campo de juego y encontrarme, no capto el sentido y el alcance de las realidades que trato, y tiendo a reducirlas a meros objetos, objetos de disfrute y posesión. Con un objeto sólo podemos relacionarnos de dos formas: o nos alejamos para dominarlo, o nos empastamos para disfrutarlo. Ambos modos de unidad son años luz inferiores al modo de unión que estamos llamados a crear. Al no hacerlo, llegamos a pensar que tal forma relevante de unión es imposible, de suerte que toda persona de nuestro entorno viene a ser para nosotros algo no sólo distinto, sino distante, externo, extraño y ajeno. Con ello se torna inviable el auténtico amor. Respecto a las otras personas parece que sólo cabe adoptar dos actitudes: o el empastamiento de la avidez erótica o el alejamiento de la

¹⁰⁵ Sobre estos temas pueden verse diversas precisiones en mis obras *Inteligencia creativa. El descubrimiento personal de los valores*, o. c., págs. 255-265; *La revolución oculta. Manipulación del lenguaje y subversión de valores*, o. c., págs. 331-353.

posesión y la violencia. De ahí que en tantos espectáculos se alíen el cultivo del *sexo desvinculado del amor personal* y el de la *violencia más cruda*.

Nos hallamos en un punto decisivo, ya que de nuestra actitud respecto a las realidades del entorno -actitud de colaboración respetuosa o de dominio egoísta- proceden dos convicciones opuestas: 1) la vida humana puede llegar a tener pleno sentido, porque es posible crear formas de auténtico amor y encuentro; y 2) nuestra vida es básica e ineludiblemente absurda, pues lo que proclamamos como amor no es sino un mero "canje de dos soledades"¹⁰⁶.

Ahora descubrimos la razón profunda por la que es indispensable clarificar a fondo las cuestiones básicas. Somos "seres de encuentro", y el encuentro implica una relación de *presencia*. Pero ésta no se confunde con la mera *inmediatez* o *vecindad*, y es anulada por la relación de *alejamiento*. Para entrar en relación de presencia, debemos articular una forma de inmediatez con una de distancia. Tal articulación da lugar a una *distancia de perspectiva* que nos permite captar el sentido de las realidades que tratamos y que intentamos conocer¹⁰⁷.

El buen líder procura ganar la perspectiva adecuada para lograr un conocimiento exacto de las realidades y los acontecimientos que tejen la vida humana. Si lo consigue, podrá guiarse a sí mismo y guiar a otros por la vía del pleno desarrollo personal. En caso negativo, confundirá *unirse y fusionarse, celebrar una fiesta y entregarse a una orgía, alejarse para dominar y tomar distancia para hacer justicia a la riqueza de una realidad*. Esta confusión está en la base de múltiples errores básicos, que bloquean el crecimiento de las personas.

III CUALIDADES DE CARÁCTER Y ACTITUDES

1. El líder tiende a compartir los bienes de que dispone. El que sabe valorar lo que significa ser *ambital, ambitalizable y ambitalizador* cobra entusiasmo y se anima a poner esas condiciones al servicio de los demás. Por eso el buen líder es magnánimo y generoso. Aprende para enseñar, recibe para dar, medra para enriquecer a otros, desea perfeccionarse a sí mismo para ayudar a los demás a desarrollarse personalmente.

Recordemos que, en el conocido relato de Richard Bach *Juan Salvador Gaviota*, la gaviota protagonista se propone conseguir la perfección en el arte de volar y es rechazada por sus compañeras de la "Bandada de la comida", por resentimiento frente a ese afán de crecer y revalorizarse.

El que se ve falto de una cualidad excelsa que otros ostentan puede reaccionar de dos formas:

¹⁰⁶ Cf. J. Ortega y Gasset: *Obras Completas*, Revista de Occidente, Madrid 1961, págs. 349-350.

¹⁰⁷ Este tema es tratado detenidamente en mi obra *El triángulo hermenéutico*, o.c.

- con *agradecimiento*, por cuanto ese don enriquece la vida de la comunidad;
- con *resentimiento*, por el pesar de que exista a su lado un bien que le sobrepasa. No envidia dicho bien; reniega de él y de quien lo posee. No tolera la existencia de algo que le supera y deja en evidencia su menesterosidad. Ello explica buen número de reacciones airadas frente a personas que son ejemplo de excelencia en uno u otro aspecto.

Juan Salvador Gaviota no se enfrenta a esa actitud de resentimiento con otra de despecho y desprecio. Sabe que volar a perfección es un arte valioso y quiere compartirlo incluso con quienes lo maltrataron. Es un ejemplo admirable. No se sabe qué admirar más en este personaje: si su arrojo para arriesgarse a subir de nivel o su decisión de volver a un entorno sórdido y hostil para invitar a los suyos a superarse. El líder auténtico no guarda el tesoro conquistado para sí; comparte incluso el secreto de su éxito. Da las claves de su madurez personal.

... A pesar de su pasado solitario, Juan Gaviota había nacido para ser instructor, y su manera de demostrar el amor era compartir algo de la verdad que había visto con alguna gaviota que estuviese pidiendo solamente una oportunidad de ver la verdad por sí misma¹⁰⁸.

No es extraño que la lectura comentada de esta obra sugerente haya transformado en más de una ocasión a los "líderes" falsos que alborotaban una clase de segunda enseñanza.

Si alguien siente la tentación de reservar para sí los dones que posee, ha de pensar que nuestro desarrollo personal es tanto mayor cuanto más ricos son los encuentros que realicemos, y esta riqueza pende de la excelencia de las realidades a las que nos unimos. Compartir cualidades y posibilidades redunda en bien de todos, crea vida comunitaria lozana.

2. El buen guía ejerce un liderazgo compartido. Todo guía auténtico no reserva para sí el bien que posee; ansía comunicarlo y compartirlo con los demás para fundar una vida de comunidad en torno a ese bien, visto como ideal de la vida. El líder del Nuevo Humanismo de la Unidad no se propone encandilar a las gentes con sus dotes carismáticas para polarizarlas en torno a su persona y rodearse de un nimbo de grandeza. Su meta es revelar a cuantos le sigan la riqueza inagotable del ideal de la unidad. Por eso se cuida de no manipularlos y reducir, así, su capacidad de vibrar con los grandes valores y realizarlos en su vida. Pone todo su empeño en estimular su inteligencia, avivar su sensibilidad para lo valioso y fortalecer su voluntad, con el fin de promover al máximo el desarrollo de su personalidad de modo que se conviertan, a su vez, en difusores del ideal.

¹⁰⁸ Cf. o. c., Pomaire, Barcelona 1973, p. 61. Versión original: *Jonathan Livingston Seagull, a story*, Pan Books, Londres 1973, p. 61.

Se trata de un *liderazgo compartido*, que se basa en la participación en un ideal común y en el logro consiguiente de una forma auténtica de vida comunitaria. Adviértase que la meta de esta forma de liderazgo no se halla fuera de las personas que lo comparten, como sucede con ciertos liderazgos políticos o económicos. Consiste en lograr el máximo desarrollo de cuantos son convocados a una acción común. De ahí su interés en ilusionarlos con el verdadero ideal, no en tornarlos ilusos proponiéndoles metas inasequibles.

De aquí se desprende que el verdadero líder no crea climas sociales de coacción sino de libertad y espontaneidad, pues el impulso para pensar, sentir y actuar le surge a cada ciudadano de su interior, inspirado en el ideal. Cada uno tiene poder de discernimiento suficiente para orientar sus pasos, con sana autonomía y poder de iniciativa, hacia el ideal que debe animar a todos y conjuntarlos en una perfecta vida comunitaria.

Para asumir esta forma de liderazgo compartido, se necesita *estimar* a los demás, *apreciar* sus buenas cualidades, las posibilidades de crecimiento personal que albergan. El que estima de veras a otro sabe *escucharle*, pues acepta que puede ser enriquecido por él, y está dispuesto a *comunicarle* sus propias riquezas para compartirlas en común. Este trato generoso sólo es posible cuando adoptamos una actitud de sencillez, renunciamos a la vanidad de destacar entre mediocridades y aceptamos gozosamente el riesgo de que algún subordinado llegue a superarnos.

Comunicarse trasmitiendo un tipo u otro de conocimientos -más o menos fácilmente asequibles a toda persona- constituye un acto de servicio loable. Comunicarse ofreciendo *claves de interpretación de la vida* implica dar lo mejor de sí mismo. El líder auténtico realiza experiencias profundas, cultiva el pensamiento, el lenguaje y el silencio, recoge aquí y allá ideas fecundas, las medita, selecciona y ensambla, y llega a condensar su conocimiento de la vida humana en un puñado de lúcidas *claves de orientación*, que nos permiten orientarnos certeramente por los caminos de la existencia, incluso en los momentos más sombríos.

Esta comunicación sincera, afectuosa y desinteresada, funda un clima de *amor*. La circulación de bienes genera amistad y, a su través, vida comunitaria auténtica. Leo un libro del gran pedagogo que fue Romano Guardini: *El bien, la conciencia y el recogimiento*¹⁰⁹. Me ayuda sobremanera a penetrar en la riqueza de mi vida interior, de mi relación con lo más profundo que hay en mi ser y de las instancias que me permiten vivir con autenticidad personal. ¿Qué significa la tendencia que hay en mí a hacer el bien, a reconocer que el bien debe ser hecho, que debo practicar la justicia? Guardini me comunica en breves páginas el resultado de largos días de meditación, en los que se recogió intensamente para captar en silencio la serie de relaciones que constituyen la trama de nuestra vida. El silencio nos permite ver en bloque, sinópticamente, y captar el *sentido* de realidades y acontecimientos. Al leer sus palabras, sentimos que vienen del silencio y

¹⁰⁹ Cf. *La fe en nuestro tiempo*, Cristiandad, Madrid 1965, págs. 116ss. Versión original: *Das Gute, das Gewissen und die Sammlung*, M. Grünwald, Maguncia 1962, 5ª ed.

tienen, por eso, relieve y luz interior. Cada una nos lleva más allá de sí misma y nos acerca al misterio de nuestro ser de personas.

Comunicar el fruto del ascenso esforzado a lo mejor de uno mismo es un acto de amor que engendra amor y funda vida de comunidad, que se define por la libre y espontánea comunicación de bienes. El bien se difunde, como la luz. Y, como ella, ilumina y calienta cuando se irradia a los demás. Toda vida de comunidad auténtica es un campo transido de parte a parte por torrentes de luz y de bondad.

En este ámbito de comunicación de los bienes espirituales se capacitan los liderados para ejercer una fecunda función de líderes. El contacto con el líder les permite adquirir sabiduría -además de diversos conocimientos-, alumbrar claves de orientación de la vida, ganar autoestima y arder en deseos de comunicar ese tesoro a los demás.

De modo especial, ha de prestar atención el líder a los mejor dotados. Con frecuencia, se pone el listón de las exigencias relativamente bajo para que los menos dotados no sientan desazón al quedarse bajo el nivel mínimo exigido. Es loable esta actitud, pero debe procurarse con el mismo empeño que quienes superan fácilmente ese nivel no se desmotiven y dejen de alcanzar el alto grado de preparación a que están llamados. Sólo de esta forma podrán ayudar eficazmente a la comunidad y, en ella, a los más necesitados.

3. El líder aúna sus energías para relacionarse plenamente con los demás. Para perfeccionarnos, debemos amar la verdad incondicionalmente y perseguirla hasta el fin sin quedarnos en medias verdades. Amar la verdad significa aceptar y estimar la realidad tal como ella se manifiesta a quien la mira sin prejuicios. Por eso el que *ama la verdad* procura *conocer de cerca la realidad propia en todo su alcance*: las leyes de su desarrollo, su origen y su meta, las entidades con que debe relacionarse -las demás personas, las instituciones, la justicia, la belleza, los valores de todo orden, el lenguaje, el Ser Supremo...-. Procura, además, *integrar* todas las dimensiones de la propia realidad personal: sensibilidad y entendimiento, energías instintivas y energías espirituales, capacidad de manejar objetos y poder de crear encuentros...

Sin esa integración, el hombre no puede encontrarse con otras realidades. Te doy la mano para saludarte. En ese sencillo gesto se aúnan ocho modos distintos de realidad: el *físico* (calor o frío, presión, humedad o sequedad...), el *fisiológico* (la flexibilidad y fuerza muscular...), el *sensible* (la sensación de tersura o de aspereza, de frío o de calor...), el *psicológico-emotivo* (el grado de afecto que me mueve), el *simbólico* (en nuestra civilización, apretar la mano derecha desnuda significa que uno se acerca en plan de paz), el *sociológico* (es costumbre en nuestra cultura saludar de esa forma), el *lingüístico-expresivo* (saludar es una forma de comunicación personal), el *personal-creativo* (mi intención no es tanto apretarte la mano cuanto saludarte a ti como persona y crear una relación de trato)... Si, al hacer el gesto de saludar, fijo la atención exclusivamente en uno de los seis planos primeros, por ejemplo el sensible y el psicológico, con objeto de

disfrutar de la finura de tu piel, no movilizo mi persona en cuanto tal y, por tanto, no te saludo, con lo cual mi gesto pierde su sentido propio, se torna *insensato*. Con razón te resultará *extraño*, impropio de una persona normal. En cambio, si, al apretar tu mano, pongo en juego todas mis vertientes - sensibilidad e inteligencia, fuerza física y emotividad...-, mi gesto significa en todo rigor un *saludo personal*. Aquí no hay reduccionismo alguno, sino integración, potenciación mutua de todas las vertientes de mi persona.

Cuando es auténtico, el gesto de saludar constituye una *imagen*, no sólo una *figura*, pues tiene relieve y profundidad; trasciende lo puramente sensible. El que ama la verdad procura aprender el arte de *trascender*, a fin de ver la realidad humana en todas sus dimensiones. Por eso se esfuerza en valorar, por encima de los meros *hechos*, los *acontecimientos*, y, más allá de las meras *figuras*, las *imágenes*. De ahí su sensibilidad para los *símbolos* y toda suerte de *gestos expresivos*. Esa capacidad de ver en relieve amplía la envergadura de su entorno vital y lo abre al *reino de lo admirable*, lo asombroso, lo sublime incluso. De esa forma supera radicalmente la tendencia actual al *reduccionismo*, a reducir las realidades complejas, llenas de sentido y de valor, a realidades simples, menos valiosas y más fácilmente dominables.

Esta búsqueda de la verdad total del hombre ha de realizarla el líder en comunidad, no a solas, ya que la luz brota en el intercambio de posibilidades creadoras, es decir, en el juego. Por ello se esfuerza en transmitir a los otros la verdad descubierta, pues la verdad es un *bien*, y éste se difunde como una fuente que desborda: "The cistern contains - escribe William Blake-, the fountain overflows" ("La cisterna contiene, la fuente desborda").

Esta generosidad desbordante lleva al líder a tomar como meta *eleva la calidad de vida del pueblo en todos los órdenes*, comenzando por el intelectual y el moral. Este propósito sólo lo consigue cuando *jerarquiza debidamente los valores*, concediendo la primacía a los más altos sobre los más bajos, que producen halago sensible y psicológico pero frenan el desarrollo de la personalidad. Renunciar a un valor inferior para realizar uno superior exige *sacrificio*, mas éste no implica una *represión*, pues no bloquea el cabal desarrollo de la personalidad; al contrario, produce una *expansión* de la misma, al orientar todas las energías de la persona hacia una meta elevada.

4. El líder ayuda a las gentes a configurar su vida. Impulsado por esta voluntad de enriquecer a las personas, el líder no adopta una actitud pasiva ante los acontecimientos de la vida diaria. No se limita a "verlas venir"; se anticipa a los sucesos. No se deja modelar por las circunstancias; se adelanta a ellas para configurar su vida y la de los otros sobre la base de unos principios fecundos.

Para llevar la iniciativa, el líder cultiva y ejercita la *imaginación creadora*, entendida como la facultad de los *ámbitos* y de los *entreveramientos de ámbitos* que articulan y estructuran la vida social. En una reunión con personas dirigentes de cierto país, los responsables de una

asociación familiar se quejaron de que, a partir de la instauración de la democracia, se deterioró de modo alarmante el cultivo de los valores más altos. Uno de los dirigentes confesó que "la democracia les había pillado desprevenidos". En vez de ser una *explicación exculpatoria*, esta respuesta fue una *grave inculpación*. Un dirigente debe ser precavido, adivinar las necesidades que va a tener un pueblo y preparar a las gentes para resolver los problemas que la marcha de los acontecimientos pueda suscitar. No es líder auténtico quien no sabe *prever*.

Cierto presidente de gobierno afirmó enfáticamente, en ocasión solemne, que los gobernantes y legisladores deben recoger en sus decretos y leyes "lo que ya está en la calle". Esta afirmación reduce injustamente la función de los dirigentes, pues éstos deben anticiparse a los acontecimientos, prever lo que pueda suceder y preparar al pueblo para abordar con buen éxito los problemas que plantee cada situación.

Esta labor formativa exige tiempo. Por eso los dirigentes necesitan actuar con antelación suficiente para configurar la mentalidad del pueblo de forma adecuada a las necesidades de su crecimiento. No se trata -entiéndase bien- de manipular las conciencias y modelarlas arbitrariamente, con el fin inconfesado de dirigir las energías del pueblo hacia los propios fines. Manipular es *arrastrar, seducir, manejar...*, y el buen guía *conduce* a las gentes hacia el campo de imantación de los valores, en la confianza de que éstos harán el resto, es decir, *atraerán* su atención y les llevarán a *responder activamente* a su llamada, a la invitación que les hacen a *asumirlos* en su vida.

El líder auténtico no sólo no manipula a las gentes sino que les descubre los recursos arteros de los manipuladores a fin de que puedan neutralizar su poder de seducción y engaño. De esa forma les ayuda de modo eficaz a mantenerse libres interiormente en medio de una sociedad que practica profusamente la manipulación por afán de poder.

5. El líder ejerce función de guía para servir, no para dominar.

El auténtico guía no se mueve por afán de dominio -actitud propia del *nivel 1-*, sino de servicio -*niveles 2 y 3-*. Por eso no se siente nunca *dueño del destino ajeno* y no guía a personas y pueblos a donde a él le conviene sino a la meta que les marca su vocación y su misión personales. Se ve a sí mismo como un compañero de los demás en el gran juego de la vida, en el que todos labramos en común nuestro destino. "Los hombres vivimos muchos días con la fe de los otros", solía decir Gabriel Marcel. Estamos inmersos en un *clima espiritual*, y éste, si tiene la debida calidad, nos permite superar los momentos difíciles. Ese clima es formado en buena medida por los líderes, que ejercen influjo sobre las demás personas y son influidos asimismo por ellas.

Ser guía es entrar a participar conscientemente en una trama de influjos mutuos para fundar un *campo de juego* común en el cual se desbordan los límites entre lo exclusivamente mío y lo cerradamente tuyo. El auténtico líder es, consiguientemente, un ser *tolerante* y *sembrador de concordia*, pues su labor se dirige primordialmente a crear unidad con los

demás, a la luz de la verdad compartida e infundirles de ese modo una elevada *autoestima*.

Consiguientemente, el líder no desea nunca *vencer* a quienes guía, dominarlos, arrastrarlos hacia ciertas ideas y decisiones, sino *convencerlos*, unirse a ellos en la aceptación de una verdad descubierta en común. Al hacerlo, no se convierte en dueño de la persona convencida, sino copartícipe de un don que todos debemos aceptar agradecidamente: *la luz de la verdad que se enciende en nosotros al encontrarnos con las realidades del entorno*. El conocimiento y la estima de la verdad nos instan a actuar con autonomía personal. El que se ve respetado cobra autoestima, y ésta se traduce en decisión para actuar a la luz de la verdad descubierta.

6. El buen líder vive históricamente. Para realizar esta labor de *convencimiento*, dando claves lúcidas de interpretación de la vida y orientación de la conducta, el líder ha de *vivir históricamente*, es decir, ha de recibir activamente el elenco de posibilidades que han transmitido las generaciones pasadas a la sociedad en que vive y comunicarlas a sus contemporáneos, a fin de que todos creen nuevas posibilidades y las transmitan a las generaciones posteriores. De esta forma, cuanto el líder ofrece al pueblo se halla asentado sólidamente en la mejor *tradición*¹¹⁰. La tradición no es un peso muerto que gravita sobre los pueblos en cada instante de la historia; es la fuente de las posibilidades que hacen posible su actividad creativa.

Para proyectar de modo eficiente el futuro, hemos de estar bien anclados en *el pasado*, entendido como la parte de lo *ya sido* que todavía está vigente en la actualidad por cuanto nos está otorgando posibilidades de vida. El líder que guía a las gentes hacia el futuro sobre la base del legado histórico es fiel a sus raíces, a sus esencias culturales. Por eso no necesita seducir a las personas con falsas utopías para lanzarlas a experiencias revolucionarias; habla a su inteligencia y su libertad, agudiza su poder crítico, fomenta su capacidad de iniciativa..., a fin de que sean ellas mismas quienes labren su futuro con plena conciencia de sus posibilidades y de la fecundidad del proyecto que persiguen.

El revolucionario que desconecta al pueblo de su pasado histórico para comprometerlo en una acción arriesgada sobre la mera base de promesas *quiméricas* lo deja desvalido y desconcertado entre un pasado que ha perdido y un futuro que todavía no existe. Este ser desarraigado es fácilmente moldeable, sometible a la horma de ideologías férreas, que dan una artificiosa sensación de seguridad intelectual. Pero pronto sentirá la frustración que produce la falta de *hogar espiritual*, la fragilidad de unos proyectos elaborados sin el apoyo de la sabiduría que procede de la tradición, bien entendida¹¹¹.

¹¹⁰ Recuérdese que *tradición* procede del verbo latino *tradere*, `transmitir´.

¹¹¹ El filósofo español Jaime Balmes (1810-1848) vincula el hecho de vivir históricamente al de adoptar la actitud espiritual correspondiente al *nivel 2*, y emparenta a quien se desconecta del pasado con el que sitúa su vida en el *nivel 1*: “Todos experimentamos Recuérdese que *tradición* procede del verbo latino *tradere*, `transmitir´.

Si quiere vivir históricamente, el líder ha de ser laborioso, trabajador, tenaz en el esfuerzo, y ha de poner en sus tareas ilusión, coraje y buen ánimo. Sin tenacidad, el trabajo no suele lograr el fin que persigue. Para superar las dificultades y el desánimo, hay que *poner corazón* en el empeño -es decir, tener *coraje*- y ser *animoso*. Esta *diligencia* procede del *amor* al *ideal* que uno adoptó en la vida. Recuérdese que "diligencia" procede del verbo latino *diligere* ('amar'), como *coraje* viene del sustantivo latino *cor* ('corazón'). El líder que asume en todo momento el *ideal de la unidad*, pues siente *predilección* (otro vocablo derivado de *diligere*) por el encuentro, se ve lleno de energía hasta los bordes y la transmite a quienes le siguen.

El *ideal* implica, según Jaime Balmes, una idea que, merced al valor que encierra, se muestra poderosa al entendimiento y colma su ansia de verdad, de realidad en plenitud; enardece, por ello, a la voluntad, hace vibrar al sentimiento e ilusiona a toda la persona¹¹². El hombre ilusionado busca el ideal e intenta realizarlo en virtud de la energía que éste le imprime. Es un "círculo virtuoso", no vicioso, que impulsa todo el desarrollo de la personalidad.

7. El líder verdadero cultiva la confianza, la valentía, la tenacidad y la paciencia. Saber que uno está en vías de conseguir el ideal otorga una gran *confianza* en el camino emprendido. Esta confianza nos permite vencer el miedo a los obstáculos y al fracaso, y nos inspira una *prudente audacia*, actitud que supera la pusilanimidad de la cobardía y modera el ímpetu extremo de la temeridad. Esta energía equilibrada se define como *valentía*.

El líder no debe ser nunca apático, cobarde o pusilánime, sino valiente y magnánimo. Ha de ser constante en su empeño, porque la constancia es

¹¹¹ El filósofo español Jaime Balmes (1810-1848) vincula el hecho de vivir históricamente al de adoptar la actitud espiritual correspondiente al *nivel 2*, y emparenta a quien se desconecta del pasado con el que sitúa su vida en el *nivel 1*: "Todos -escribe- que en nosotros hay dos hombres: uno inteligente, activo, de pensamientos elevados, de deseos nobles, conforme a la razón, de proyectos arduos y grandiosos; otro torpe, soñoliento, miras mezquinas (...). Para el segundo no hay recuerdo de ayer, ni la previsión de mañana; no hay más que lo presente, el goce de ahora, lo demás no existe; para el primero hay la enseñanza de lo pasado y la vista del porvenir; hay otros intereses que los del momento, hay una vida demasiado anchurosa para limitarla a lo que afecta en este instante; para el segundo, el hombre es un ser que siente y goza; para el primero, el hombre es una criatura racional, a imagen y semejanza de Dios (...), que conoce toda su dignidad, que se penetra de la nobleza de su origen y destino, que alza su pensamiento sobre la región de las sensaciones, que prefiere al goce el deber". (*El criterio*, Espasa-Calpe, Madrid 1983, 11ª ed., págs. 234-235).

¹¹² "...Esa fuerza de voluntad (...) necesita dos condiciones, o más bien, resulta de la acción combinada de dos causas: una idea y un sentimiento. Una idea clara, viva, fija, poderosa, que absorbe el entendimiento, ocupándole todo, llenándole todo. Un sentimiento fuerte, enérgico, dueño exclusivo del corazón y completamente subordinado a la idea. Si alguna de estas circunstancias falta, la voluntad flaquea, vacila". "Es increíble lo que pueden esas fuerzas reunidas, y lo extraño es que su poder no es sólo con respecto al que las tiene sino que obra eficazmente sobre los que le rodean. El ascendiente que puede llegar a ejercer sobre los demás un hombre de esta clase es superior a todo encarecimiento". (Cf. *El criterio*, o. c., p. 238).

la forma de llegar muy lejos un ser finito, limitado, ya que *insistir es profundizar*. Los genios fueron, de ordinario, tenaces trabajadores.

Con la tenacidad y la constancia va unida estrechamente la paciencia, no entendida como la mera *capacidad de aguante* sino como *la voluntad de ajustarse a los ritmos naturales*. Aguantar es propio de muros y columnas, que son realidades *físicas -nivel 1-*. Ajustarse a un ritmo es una actividad *creativa -nivel 2-*. El ejercicio de la paciencia es una actividad que se realiza en un nivel superior a aquel en que se da el aguante. El líder debe ser paciente en el trato con las personas a quienes guía porque la relación interpersonal sólo es fecunda cuando es respetuosa y reversible, de doble dirección. *Respetuosa*, porque las personas guiadas deben tener capacidad de iniciativa para recibir activamente las posibilidades que el líder les otorgue en uno u otro aspecto. *Reversible*, porque guiar no es *arrastrar*, sino sugerir el camino que una persona debe seguir lúcida y libremente, por convencimiento íntimo, para llevar a pleno desarrollo sus mejores capacidades y realizar el ideal de su vida.

En consecuencia, la actitud paciente implica no inquietarse cuando una persona siga un ritmo de crecimiento más lento de lo que deseamos y superar la tentación de llevarla en volandas, asumiendo nosotros la tarea que debiera realizar ella para ganar madurez. Esta ayuda precipitada reduce dicha *persona* a una especie de *objeto que necesita ser perfeccionado*. Con ese procedimiento podemos, tal vez, aliñar su figura, mejorar su imagen externa ante la sociedad, pero no habremos logrado que madure como persona.

El buen líder es paciente, sabe esperar. Siembra a menudo para que otros recojan. Renuncia muchas veces a cosechar él los frutos. Es hombre de fe y de esperanza; confía en que la semilla va a fructificar, pues todo germen acaba desarrollándose, aunque uno no llegue a verlo. Es arduo trabajar así, en la oscuridad de la fe, pues solemos preferir las ganancias inmediatas, pero el líder procura liberarse del apego a lo inmediato y rápido pues sabe que la formación supone un proceso de *maduración* y éste sigue un ritmo lento, apto para asentar bien las bases y articular debidamente las fases del desarrollo. Hoy deseamos conseguirlo todo de forma expeditiva. Los medios de comunicación imprimen a su actividad un ritmo trepidante a fin de conseguir efectos drásticos y no nos dan huelgo para abordar los temas con la debida calma. De ahí que apenas nos ofrezcan posibilidades de maduración intelectual y espiritual.

Afanoso de multiplicar su eficacia en bien de los demás, el líder se toma el tiempo necesario para animar a las personas a colaborar, les ofrece vías de acción fecundas, las entusiasma con las tareas a emprender, por ejemplo en el campo del voluntariado. Hay dirigentes que son buenos administradores de las estructuras ya establecidas, pero no promueven el poder de iniciativa de los ciudadanos en orden a mejorar la situación actual. No son líderes. Más bien frenan el ímpetu de los subordinados por un concepto alicorto de la autoridad. El verdadero líder, aunque no tenga *mando*, se esfuerza en perfeccionar a quienes le siguen, y esta eficacia le otorga *autoridad*. Por ser competente y eficaz de modo desinteresado, leal,

respetuoso de la libertad de los demás y afanoso de su bien, suscita en las gentes un sentimiento de *confianza incondicional*.

8. El líder auténtico armoniza la actitud idealista y la realista.

El líder debe ser *idealista* y *realista* a la vez, es decir, ha de enardecerse con el auténtico *ideal* humano, pero cuidando de ajustarse en todo momento al modo de ser de las personas y cuanto ellas implican. Vive con *ilusión*, pero no es un *iluso*. Quiere perfeccionar al hombre concreto, con sus anhelos y sus limitaciones, su afán de crecer y su apego a lo fácil. Por eso su empeño es orientarlo hacia la fuente de energía inagotable que posee: *el ideal de la unidad*. El auténtico líder quiere suscitar las fuerzas que laten en el interior de la persona a la que se propone impulsar. No confía demasiado en la eficacia de los impulsos *externos*. Por eso rehúye empujar a las personas *desde fuera* y se ocupa de movilizar sus energías interiores.

Esta acción idealista y realista suscita en las gentes una *fuerza interna de alegría*, la que es fruto de la plenitud que adquirimos cuando realizamos nuestra vocación y nuestra misión. Meditemos este brillante texto de Henri Bergson: "Los filósofos que han especulado sobre la significación de la vida y sobre el destino del hombre no han notado lo suficiente que la naturaleza se ha tomado el cuidado de instruirnos ella misma sobre ello. Con un signo preciso nos advierte que nuestra meta ha sido lograda. Este signo es la alegría. Digo la alegría y no el placer. El placer no es más que un artificio imaginado por la naturaleza para obtener del ser viviente la conservación de la vida; no indica la dirección en la que la vida está lanzada. Pero la alegría anuncia siempre que la vida ha triunfado, que ha ganado terreno, que ha reportado una victoria: toda gran alegría tiene un acento triunfal"¹¹³. El verdadero triunfo en la vida consiste en llegar a la meta que es la unidad. *Por eso la alegría constituye la verdadera atmósfera educativa*. La *verdadera alegría* -no la simple *euforia*- es la expresión vivaz de la plenitud personal.

VISIÓN SINÓPTICA

Las condiciones antedichas del auténtico líder las adquirimos en buena medida y las potenciamos cuando adoptamos en la vida la actitud generosa propia del *Humanismo de la unidad*. Si nuestra meta en la vida es crear modos de unión elevado, ponemos empeño en no reducir las realidades de nuestro entorno a medios para nuestros fines egoístas. Respetamos cada realidad en lo que es y en lo que está llamada a ser. Nos acercamos a las realidades que se nos presentan como valiosas y, en la misma medida, atractivas, pero, al no estar afanosos de obtener ganancias inmediatas, guardamos la debida distancia ante ellas. Esta posición de *cercanía a distancia* -es decir, de *respeto*- nos permite entrar en relación de *presencia*

¹¹³ *L'énergie spirituelle*, PUF, Paris 1944, 32ª ed., p. 23.

o *encuentro*. El encuentro con realidades valiosas nos confiere unas condiciones peculiares:

1. El encuentro implica la fundación de un *campo de juego* en el cual superamos la escisión entre el *dentro* y el *fuera*, lo *interior* y lo *exterior*, lo *mío* y lo *tuyo*. Por eso podemos ser, a la vez, *distintos* unos de otros e *íntimos*. Tal superación acrecienta nuestra capacidad de *estar a la escucha*, de mantenernos en actitud de *receptividad ante los valores* -ante todo cuanto nos ofrece *posibilidades de juego creador-*, de prontitud para realizar actividades que tienen sentido porque contribuyen a nuestro desarrollo personal.

2. El que sabe estar a la escucha aviva su sentido de la *responsabilidad*, su conciencia de que, para desarrollarse cabalmente como persona, debe *dar respuesta* a toda apelación por parte de los valores, a toda invitación a asumirlos activamente.

3. El que es diligente para escuchar la llamada de los valores y responder de modo positivo a la misma se vuelve *muy activo espiritualmente*. La vida espiritual supone un intercambio constante con los valores. Si prestamos atención a la llamada de los valores y los asumimos activamente como instancias que pueden llegar a convertirse en el impulso íntimo de nuestra actividad, acrecentamos la sensibilidad para los valores y aprendemos a verlos como los grandes compañeros del juego que debemos realizar en la vida.

4. Al ver de cerca que los valores presentan una gran fecundidad y nos permiten ganar los niveles de vida más altos espiritualmente, nos vemos inclinados a evitar actitudes superficiales y vincularnos a lo valioso.

5. Este contacto asiduo con las realidades relevantes nos enseña a pensar con rigor -es decir, a ajustarnos a la realidad- y a expresarnos de forma precisa y persuasiva.

6. Toda forma de pensamiento fiel a lo real nos concede una amplia capacidad de *discernimiento* y fomenta, en consecuencia, nuestra *libertad interior*, el poder de elegir en cada momento las posibilidades que más contribuyen a la realización del verdadero ideal de nuestra vida, que es el del encuentro, visto como modo eminente de unidad.

7. Si somos libres para escoger lo más eficaz para nuestro desarrollo personal, lo que mejor se acomoda a nuestra *vocación* y *misión*, actuamos con interna seguridad, con la conciencia de *hallarnos en la verdad*, es decir, en camino hacia un estado de plenitud y, por tanto, de felicidad auténtica.

8. Ese estado se logra a través de diversos modos de encuentro y de vida comunitaria. La persona verdaderamente libre muestra un espíritu

solidario, abierto a cuanto signifique incremento de la vida de relación interpersonal. Notémoslo bien: *La libertad interior es libertad creativa.*

9. El que es solidario tiene *voluntad de superación*, pues intuye que los modos de unidad que puede crear con las realidades del entorno admiten diversos grados de perfección, y los superiores presentan un valor más alto que los inferiores.

10. Tal afán de superación inspira un deseo incontenible de *transmitir a los demás* la riqueza que uno va adquiriendo en su contacto creativo con las diversas realidades que trata en la vida cotidiana. Esa labor de transmisión exige *tomar iniciativas*, no estar a la defensiva, dar un paso adelante para resolver los problemas por elevación. El buen líder sabe que el mejor modo de resolver los problemas es preverlos y afrontarlos a su debido tiempo. Por eso cultiva el sentido de la oportunidad y la eficacia. No se muestra remiso a la hora de tomar decisiones, pero las medita cuidadosamente, pues quiere que nos sirvan para crecer como personas, bien seguro de que numerosos problemas y conflictos surgen en la vida cuando se bloquea el proceso de desarrollo personal.

11. Este desarrollo se realiza a través de las experiencias de *éxtasis*, que tienen desde antiguo el máximo prestigio pues nos elevan a lo mejor de nosotros mismos, y son sumamente exigentes, ya que implican una entrega generosa a los demás. Ello explica que el buen líder se cuida de no considerar a quienes guía como satélites suyos, sino de respetarlos y colaborar a su desarrollo. Por cultivar los distintos modos de encuentro, *el hombre de éxtasis -el que prefiere la creatividad al mero disfrute egoísta- es de por sí un hombre-guía, un líder auténtico.* Acepta su papel de miembro activo de la comunidad y colabora intensamente a crear la trama de la vida en común.

12. El líder verdadero ama y cultiva la *vida en el espíritu*, que es vida creadora de interrelaciones valiosas. Por eso no siente aversión al espíritu ni se orienta hacia la vida infrapersonal, no creativa, no responsable, por más que le atraiga debido a su comodidad y a la exaltación que en principio reporta. A su entender, el espíritu no es el enemigo del alma, sino la realidad que nos hace posible tomar *distancia de perspectiva* ante los diversos seres y actuar de forma creativa. La actitud pasional, que nos empasta con las distintas realidades para disfrutarlas o nos aleja de ellas para dominarlas, es considerada por el líder como una forma de vida sumamente exaltante pero mínimamente creativa.

El líder verdadero es un entusiasta de la vida creativa en todos los órdenes, y se esfuerza en conocer las leyes que rigen su desarrollo y la relación estrecha que la une al encuentro, al proceso de éxtasis y a la respuesta activa a la llamada de los valores.

Capítulo 10

HABILIDADES DEL LÍDER

Para ejercer eficazmente la función de líder o guía se requieren ciertas habilidades o destrezas. Unas son comunes a toda forma de liderazgo. Otras vienen exigidas por los modos peculiares de ser líder.

TRES TIPOS DE LÍDERES

Hay modos diversos de ejercer el liderazgo. Todos son nobles y fecundos, pero presentan rangos distintos según el grado de compromiso que implican, la preparación que exigen, el nivel de planteamiento que suponen. Agrupémoslos en tres niveles de rango ascendente.

1. Liderazgo de nivel 1. Todos podemos y debemos ser líderes en el sentido de guiar a otros en un momento determinado, ofreciéndoles con el ejemplo una ruta fecunda a seguir. Si un profesor es fiel a sus obligaciones, se comporta de modo cordial y crea en la clase un clima de encuentro, está invitando a los alumnos con su conducta a acercarse al área de irradiación de diversos valores. Los guía hacia ellos de modo certero. Actúa como un verdadero líder. Para llevar a cabo esta tarea no necesita poseer un conocimiento profundo de la vida humana; le basta tener una sensibilidad fina para los valores y estar dispuesto a realizarlos en su vida.

2. Liderazgo de nivel 2. Esta forma de liderazgo cobra un valor más alto si, además de ofrecer a otras personas la luz que irradia el buen ejemplo, sabemos *dar razón cumplida* de la conveniencia de tomar tal dirección. Un amigo que se ve desorientado por haberse dejado arrastrar por un vértigo te pide consejo. No convive contigo y no puedes animarle con tu comportamiento a vivir de modo ordenado, abierto a la felicidad que otorga el encuentro y no fascinado por la euforia que produce el vértigo. Aleccionado por tu propia experiencia, le aconsejas que busque la felicidad por los caminos del éxtasis, no por los del vértigo, que lo llevarán a situaciones de total desvalimiento. El consejo es óptimo, pero debes pensar que en muchos casos cae en vacío. En primer lugar, el adicto sospecha que se halla al borde del abismo, pero no sabe precisar lo que le pasa por desconocer la articulación interna del proceso de vértigo que lo está succionando. Tu consejo le suena a algo consabido e inútil, porque no le abre posibilidad alguna de volver atrás y poner su vida en orden. No se ve con fuerzas para rehacer el camino y no logra comprender por qué, habiéndolo iniciado con tanta ilusión, se halla ahora en total desamparo.

Pero suponte que sabes bien de dónde arrancan los procesos de vértigo y cuáles son sus distintas fases, y adviertes que esa persona se halla

en la fase penúltima, la de la *desesperación*, en la que se ve incapaz de llevar una vida auténticamente personal ya que, al adoptar una actitud básica de egoísmo, anuló de raíz toda posibilidad de encuentro. Entonces verás claramente que la única solución posible para tu amigo es cambiar la actitud egoísta por la actitud de generosidad, lo que equivale a sustituir el *ideal de servirse de los demás* por el *ideal de servir a los demás*. Este cambio no le es fácil realizarlo, sobre todo en el ambiente que le llevó a la adicción patológica que sufre. De ahí la necesidad de cambiar de ambiente, salir del entorno que le inspira la actitud egoísta de buscar gratificaciones a cualquier precio e insertarse en otro donde sienta el influjo benéfico del ideal de la generosidad. No pocos drogadictos me confesaron que se hallaban en una situación límite, sin esperanza alguna de recuperarse, cuando una mano amiga los llevó a un centro de rehabilitación. Desde el principio notaron un cambio en su interior: "Aquí dentro -me decían- tenemos otra `filosofía´: nos ayudamos unos a otros y no paramos hasta levantar el ánimo de quien se halle bajo de moral. Fuera, nadie ayuda a nadie". El contraste entre los términos "fuera" y "dentro" es en estos centros dramático, pues tales términos aluden a lugares donde reinan dos ideales antagónicos: el *ideal de la reclusión egoísta en sí mismo* y el *ideal de la unidad con los demás*.

La forma adecuada de ayudar a un adicto no es urgirle a que se aleje de lo que le arrastra, pues su problema consiste en que no tiene libertad interior para realizar ese acto de despegue. Lo único eficaz es ir al origen de su adicción y procurar que cambie de ideal y de actitud básica ante la vida.

3. Liderazgo de nivel 3. El que posee un conocimiento preciso de las distintas fases de los procesos de éxtasis y de vértigo y se lo transmite a otras personas realiza una labor de líder todavía más valiosa. Se trata de un liderazgo en primer lugar *intelectual*, pues pone empeño en aclarar las ideas. Ya sabemos que la corrupción de las costumbres suele comenzar por la corrupción de la mente y los conceptos. Ello explica el empeño de este tipo de líder en clarificar los conceptos básicos y subrayar la afinidad o la oposición que pueda haber entre ellos¹¹⁴.

Al descubrir el inmenso contraste que existe entre la desolación espiritual que produce el proceso de vértigo y el estado de felicidad a que nos conduce el proceso de encuentro -o de "éxtasis"-, el líder pone todo el corazón en la labor de magisterio que realiza y mueve las voluntades a tomar medidas. Ejerce con ello un *liderazgo de la voluntad*.

Cuando describe la marcha de ambos procesos, destaca los sentimientos opuestos que éstos producen en nuestro interior. Los sentimientos de euforia, tristeza, angustia y desesperación provocados por el vértigo aparecen como un preludio de la destrucción final de la

¹¹⁴ Tal clarificación es una de las tareas fundamentales de la Escuela de Pensamiento y Creatividad, proyecto educativo que estoy promoviendo desde 1987 en España e Iberoamérica mediante toda suerte de materiales. Entre ellos destacan, a este respecto, las obras siguientes: *El libro de los grandes valores*, BAC, Madrid 2013; *Inteligencia creativa. El descubrimiento personal de los valores*, o. c., (véanse, especialmente, las páginas 463-467).

personalidad. En cambio, los sentimientos de alegría, entusiasmo, felicidad, paz, amparo interior y gozo festivo que suscita el proceso de éxtasis son los heraldos de la construcción de la personalidad a través del encuentro. Hacer ver que los distintos sentimientos son fuentes de luz para conocer cuál es nuestra situación interior en cada momento es llevar a cabo un *liderazgo del sentimiento*.

Si queremos ejercer esta triple forma de liderazgo de modo eficaz debemos crear equipos de trabajo y preparar debidamente a sus miembros para desempeñar el papel *de mediadores o transmisores*. La realización de esta decisiva tarea exige dos habilidades básicas:

1ª) Saber elegir las personas idóneas y formarlas adecuadamente para que constituyan un *equipo de colaboradores*.

2ª) Poseer destreza en el arte de comunicar ideas, suscitar sentimientos y movilizar voluntades.

NECESIDAD DE FORMAR ESCUELA

El *líder de nivel 3* no puede desempeñar cabalmente su función si no cuenta con personas capacitadas para comunicar con fuerza persuasiva la quintaesencia de su pensamiento y su método. La tarea investigadora que ha de realizar exige mucho tiempo y concentración. Por eso necesita delegar en colaboradores eficaces las tareas de organización y difusión. El buen líder no se siente obligado a realizar todas las tareas que implica su función de guía. Ésta comienza por descubrir claves de orientación de la vida y sigue por la selección de colaboradores y la promoción de los mismos a puestos de responsabilidad. El líder orienta y anima, procura descubrir nuevos talentos y los insta a prepararse para realizar una fecunda labor de liderazgo. Esta labor promotora de nuevos líderes es característica del llamado "líder transformacional", que no intenta atraer hacia sí a una multitud de seguidores, sino orientarlos hacia el verdadero ideal. Se trata, por tanto, de un *liderazgo compartido*, impulsado por la participación generosa de todos en valores elevados, no por el afán de satisfacer algún interés propio, como sucede con el "liderazgo transaccional". Un dirigente que se atiene a la situación en que se halla y no siente preocupación por mejorarla puede ser un buen *administrador* o *gestor*, pero no será un *líder de nivel 3*, función que debe ir adherida a todo cargo de responsabilidad. La dificultad que entrañan tales cargos es hoy mayor que nunca, debido a la complejidad de la vida actual y a la multitud de posibilidades nuevas que alberga y de riesgos que implica. Tanto más necesario es para todo responsable disponer de *líderes de mediación* que trasmitan y potencien su capacidad orientadora.

Estos líderes están llamados a realizar una labor de gran alcance, caracterizada por las siguientes tareas:

1. Ahondar en el pensamiento del promotor del proyecto educativo y perfeccionarlo en todos los órdenes. Si realizan esta función eficazmente, pueden llegar a convertirse en *líderes de nivel 3*. Tal conversión es una de las metas que persigue todo *líder transformacional*, cuyo propósito básico es la promoción de la calidad personal de sus seguidores¹¹⁵.

2. Difundir, con talante creativo, la doctrina y el método del proyecto en el que se hallan comprometidos. Para ello han de poner en juego, dentro de sus posibilidades, toda suerte de medios:

- Dar conferencias, impartir cursos, publicar artículos y libros, grabar audios y vídeos, dirigir tutorías, recensionar libros, sostener debates, dirigir sesiones catequéticas, pronunciar homilías...
- Fundar y dirigir grupos de trabajo, conforme a las normas de las *dinámicas de grupo*. En los últimos tiempos se cultivaron profusamente estas dinámicas, a veces en detrimento de la labor orientadora de los líderes. Es conveniente fomentar la participación de los componentes del grupo de trabajo, pero no se puede reducir toda su labor al diálogo entre ellos. Se ha llegado a considerar como sesión de trabajo ideal aquella cuyo director se limita a presentar un tema escuetamente para dar paso a la discusión en grupos. Esta discusión resulta con frecuencia inútil cuando no va precedida de una oferta de claves de orientación por parte de un guía. Lo decisivo en tales encuentros no es tanto intercambiar opiniones, más o menos improvisadas, sobre el tema propuesto cuanto comprobar en qué medida son eficaces las claves de orientación propuestas por el líder del grupo en orden a resolver una serie de problemas. Si los asistentes regresan a sus casas con un puñado de claves que les permitan ganar la debida perspectiva respecto a grandes cuestiones de la vida, podemos hablar de misión cumplida. En cambio, reducir la sesión a una serie de coloquios y a la puesta en común del resultado de los mismos puede ser una cortina de humo que oculte la falta de un auténtico liderazgo. A menudo se hace pasar este procedimiento como un modelo de relación grupal "democrática" y se anatematiza la función dirigente del auténtico líder como una forma de "imposición dogmática e intransigente, no dialógica y participativa". En esta acusación se confunde la *oferta de claves de orientación* con la *imposición de doctrinas rígidas*, y se identifica la *tenacidad* en la defensa de una posición bien razonada con la *terquedad* del que no admite razones adversas a su posición monolítica.

¹¹⁵ "El liderazgo transformacional -escribe el Prof. Beltrán Llera- tiene lugar cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que actuando juntos alcanzan los más altos niveles de motivación y moralidad. Este tipo de liderazgo apela a los valores más nobles, que expresan, por lo mismo, necesidades fundamentales y duraderas no sólo de sus seguidores sino de la humanidad, como son los valores de igualdad, libertad, belleza y dominio de sí mismo. Un aspecto importante del liderazgo transformacional es que suscita seguidores autónomos, no seguidores meramente obedientes" (Cf. *Diccionario de Ciencias de la Educación*, San Pablo, Madrid 1990, p. 1.241.

Este cultivo unilateral de las dinámicas de grupo no debe empañar su importancia en la tarea de realización de un proyecto formativo. De ahí la conveniencia de que todo líder conozca las normas que regulan la formación de grupos de trabajo y la dirección de los mismos.

- Ayudar a interpretar de modo penetrante toda suerte de obras culturales: filosóficas, literarias, cinematográficas... Para ello, el líder ha de cultivar el arte de leer y de contemplar con las tres condiciones de la inteligencia madura: *largo alcance, amplitud, profundidad*. Conviene aquí subrayar que hay, al menos, tres niveles de lectores y de espectadores:
 1. El que se halla en un nivel cultural más bajo que el del autor y sólo puede captar algunas ideas inconexas de su obra. No descubre el sentido del conjunto y no acierta a ver la función que ejerce en él cada una de sus partes.
 2. Un lector o espectador que posee un grado de cultura afín a la del autor y capta cada una de las ideas expuestas y su función dentro del conjunto de la obra, de modo que adivina el sentido profundo de lo que en ella se afirma. En la obra de Tirso de Molina *El burlador de Sevilla y convidado de piedra*, Don Juan se ofrece a alumbrar el camino a Don Gonzalo y éste le contesta: "¡No alumbres, que en gracia estoy!"¹¹⁶. ¿Se trata de una vana incongruencia o se nos revelan en esta sencilla frase los distintos niveles de realidad en que se mueven los personajes y las actitudes que adoptan en su vida? El lector de este segundo nivel sabe responder a estas cuestiones -que constituyen el *tema* de la obra, más allá de su mero *argumento*- y descubre el mensaje humanístico profundo que nos trasmite el autor.
 3. Un lector o espectador que, por disponer de claves de orientación de la vida superiores en algún aspecto a las que guiaron en su día al autor, es capaz de sobrevolar el texto y determinar si el autor fue fiel en todo momento a su punto de partida y supo ver todo el alcance de su obra. Ciertas manifestaciones de Federico García Lorca parecen dar a entender que su obra *Yerma* expone el drama de una mujer que padece una *esterilidad biológica*¹¹⁷. El lector que conoce a fondo lo que es e implica el encuentro interhumano adivina que el verdadero drama de la protagonista consiste en la *esterilidad espiritual* que implica la falta de encuentro. Vista así, esta obra pasa de ser vista como "una tragedia rural de pasiones elementales" a ser considerada como una seria advertencia de que la falta de creatividad corroe las relaciones conyugales de forma extremadamente peligrosa.

En la genial película de Th. Dreyer *Dies irae*, dos jóvenes unidos por un amor "imposible" -según los cánones de la época- se acercan a un lago y

¹¹⁶ Cf. o. c., v. 2.456-2.458. Un amplio comentario a esta obra, al *Don Juan Tenorio* de José Zorrilla y al *Don Giovanni* de Daponte-Mozart puede verse en mi libro *Cómo formarse en ética a través de la literatura*, o. c., págs. 113-148.

¹¹⁷ Cf. *Yerma*, Alianza Editorial, Madrid 1981, págs. 133, 142. Véase mi obra *Cómo formarse en Ética a través de la literatura*, o. c., págs. 169-197.

suben a una barca. El joven pregunta: "¿A dónde vamos?". La joven contesta: "A donde nos lleve la corriente". En ese lago no había corriente alguna capaz de arrastrar esa barca. Se ve inmediatamente que el autor quiere elevarnos a un nivel superior al de los procesos naturales. El lector que se mueva en el nivel de los procesos espirituales percibe rápidamente que la corriente a que alude la joven es la del *vértigo*, que puede arrastrarnos a donde no queremos en principio ir. Vista así, la obra adquiere un gran valor estético y un poder formativo relevante.

Todo líder está llamado a ser un *lector de nivel 3*.

EL ARTE DE EXPRESARSE DE MODO PERSUASIVO

Cada una de las actividades propias del líder tiene sus reglas propias, que conviene no desatender. Por lo que toca a las reglas de la comunicación, disponemos actualmente de libros de estilo que las exponen certeramente y ofrecen claves para aplicarlas en la práctica¹¹⁸. Me limitaré, por ello, a hacer algunas precisiones -a mi entender, muy eficaces- sobre la *didáctica de la comunicación*.

1. La corrección estilística y la precisión de conceptos. Para expresar el pensamiento de forma clara y persuasiva, es necesario redactar con precisión. Si a ello se une cierta elegancia de estilo, los conceptos expresados ganan un peculiar atractivo. El líder no debe ahorrarse esfuerzos en perfeccionar su capacidad expresiva a través de la lectura penetrante de grandes autores, el estudio de buenos libros de estilo, la tenacidad en la corrección y mejora de los propios escritos y alocuciones.

2. La articulación interna de una conferencia y de un artículo. Una conferencia debe seguir un ritmo distinto al de un artículo periodístico o una crónica. En éstos suele indicarse al principio lo más llamativo, a fin de que el apresurado lector prenda la atención y prosiga la lectura. Los conferenciantes, por su parte, comienzan a hablar con la seguridad de que los oyentes seguirán el hilo del discurso hasta el final. Esto les permite plantear el tema serenamente y desarrollarlo de tal modo que vaya adquiriendo una creciente complejidad e interés, al modo como sucede en las composiciones musicales barrocas, que en los últimos compases intensifican su expresividad de forma emotiva.

Cuanto más se domine la técnica propia de estas formas de comunicación, mejor se trasmite el propio pensamiento y más se facilita al destinatario la labor de asumirlo activamente. Por eso conviene sobremanera "tener oficio", como suele decirse. Es lástima que a lo largo de

¹¹⁸ Diversos *Libros de Estilo* -publicados por empresas periodísticas- nos dan actualmente valiosas orientaciones sobre la forma correcta de expresarse. Para aprender a escribir con corrección y belleza en diversos géneros literarios necesitamos recurrir a obras más profundas. Ejemplo de éstas es *La formación del estilo*, de Luis Alonso Schöckel (Editorial Sal Terrae, Santander 1953, 2ª ed.)

los años de estudio no se prepare a los estudiantes para realizar de forma ajustada y bella este tipo de trabajos, que su vida profesional les exigirá a su tiempo imperiosamente.

3. El discurso debe ser configurado de modo sugestivo. Este efecto se logra si se cumplen las siguientes condiciones:

- a) El tema escogido ha de estar vinculado en alguna medida a las preocupaciones del público al que uno se dirige, de forma que cada persona se sienta apelada. Si tengo que escribir sobre el concepto de belleza expuesto por Jorge Santayana, filósofo español incardinado en los Estados Unidos, no debo comenzar aduciendo datos eruditos sobre este profesor, que, al ser poco conocido por muchos lectores, apenas despierta en ellos interés. Es más eficaz empezar destacando el atractivo de la belleza, la admiración que ésta produce al hombre de todos los tiempos y el carácter enigmático que todavía hoy presenta a quienes se ocupan de penetrar en su quintaesencia. Hagámoslo a continuación, por vía de ejercicio, a fin de mostrar cómo, de esta forma, el lector se adentra de modo espontáneo en el corazón del pensamiento de Santayana¹¹⁹.

Figúrense que alguien me pregunta qué es la belleza y yo le respondo: "La belleza es el esplendor de la realidad, de la forma, del orden". Mi respuesta es sin duda exacta y precisa; condensa siglos de investigación estética brillante. Pero ¿es adecuada a mi amable interlocutor, que desea hacerse una idea clara de uno de los fenómenos humanos más atractivos y enigmáticos? He de reconocer que posiblemente mi explicación le resulte inaccesible. Hubiera sido muy distinto si, en vez de dar una definición teórica, le hubiera dicho lo siguiente: Mire el Partenón. Repare en la armonía que surge al vincular la proporción y la medida o mesura. Todas las partes de la obra están proporcionadas entre sí y medidas conforme a un canon externo que es la figura humana. El encanto que produce esta peculiar forma de ordenación es denominado "belleza". La belleza es "una luz que resplandece sobre lo que está bien configurado", según formuló Santo Tomás, en la línea de la Estética griega. Este tipo de luz es bella de por sí ("Ipsa lux pulchra est"), como sugirió un eminente pensador de la Escuela de Chartres. Y esta belleza, al ser percibida, se convierte en fuente de goce. Santo Tomás troqueló esta idea en una sentencia vigorosa: "Pulcra sunt quae visa placent"; son bellas las cosas que, vistas, agradan. Uno ve merced a la luz, y la luz para comprender una realidad surge cuando se instaura orden. El orden se lo confiere a los seres su "forma" -en el sentido escolástico, subrayado por San Alberto Magno-. Ahora comprendemos perfectamente que los antiguos hayan definido la belleza como "el esplendor de la realidad, la forma, el orden".

Este modo de explicar basado en la experiencia directa es adoptado por Santayana en sus investigaciones sobre el sentido de la belleza¹²⁰.

¹¹⁹ Reproduzco seguidamente el comienzo de mi artículo "El sentido de la belleza, según Jorge Santayana", en *Revista de Filosofía*, 3ª época, X(1997)123-142.

¹²⁰ Cf. *The sense of beauty, being the Outlines of Aesthetic Theory*, Adam and Charles Black, Londres 1896. Ed. española: *El sentido de la belleza*, Montaner y Simón, Barcelona 1968.

Quiere abrirse al hechizo de los datos que el mundo entorno nos facilita a cada instante y se hallan al alcance de todos¹²¹. Con frecuencia sucede que estamos mirando algo y de repente una imagen salta a la vista y nos quedamos prendados de ella debido a su valor. "... A veces -escribe- esta emoción casual es tan fuerte que se sobrepone al interés que yo haya podido tener originalmente en los hechos exteriores; y puedo suspender mi acción o continuarla automáticamente, mientras mi pensamiento se absorbe en la imagen y se detiene en ella. Mientras iba traqueteando hacia el mercado en mi carreta aldeana, la belleza se arrojó sobre mí y las riendas cayeron de mis manos. Me vi transportado, en cierta medida, a un estado de trance. Vi con extraordinaria claridad y, sin embargo, lo que vi me pareció extraño y maravilloso porque ya no miré para comprender, sino tan sólo para ver. Dejé de preocuparme por el hecho, y me puse a contemplar una esencia"¹²².

Al leer esto, el lector se adentra cordialmente en el enigma de la belleza y queda bien dispuesto para asumir de forma creativa las intuiciones de Santayana.

- b) Es decisivo ir a lo esencial desde el principio y articular bien el discurso. Antes de empezar a comunicar algo, el líder debe analizar el tema punto por punto, sobrevolarlo para descubrir su articulación interna, determinar cuáles son sus aspectos más importantes y esbozar un modo de exponerlos adecuado a los destinatarios y al tiempo disponible. Si el oyente no capta desde el primer momento qué sentido tiene cuanto empieza a oír, se ve desconectado y necesita realizar un esfuerzo especial para seguir la marcha de la alocución. Cuando, desde el comienzo, es introducido en una cuestión importante, que se va desgranando ante sus ojos de forma coherente, bien articulada, de modo que una idea se conecta con otra en una sucesión bien trabada, se adentra en el asunto, lo piensa creativamente y no siente el peso del tiempo. Con ello supera de raíz el aburrimiento¹²³.

En cambio, una exposición que se limita a yuxtaponer ideas, sin dejar al descubierto su mutua vinculación, resulta tediosa al oyente, porque éste no puede sobrevolar el conjunto, verlo de un golpe de vista, al ser instado a prestar una atención independiente a multitud de ideas. Por haber de realizar muchos actos de atención, desconectados entre sí, va viviendo múltiples instantes temporales. Al cabo de un rato, tiene la impresión de que la actividad realizada *ha durado mucho tiempo*. Si mira el reloj, se asombra al constatar que este tiempo "subjetivo" -es decir, el tiempo que ha durado la conferencia *para él*- ha sido mucho mayor que el tiempo "objetivo" marcado por el reloj. De ahí la importancia de ordenar bien los pensamientos, de modo que cada uno lleve al siguiente, y éste pida al que le sigue, y todos se complementen y clarifiquen entre sí. Merced a esta

¹²¹ Cf. *Escepticismo y fe animal*, Losada, Buenos Aires 1952, págs. 7-12.

¹²² Cf. *Los reinos del ser*, FCE, México 1959, p. 31.

¹²³ Para lograr esa interna cohesión, se debe prescindir de las ideas que no son necesarias para desarrollar el pensamiento básico. Tal sobriedad permite al lector captar el sentido del escrito con un ritmo de lectura animoso.

coherencia interna, el oyente puede captar en cada momento el *sentido* de lo que se está diciendo y la función que ejerce en la marcha del conjunto.

Cuando hayamos de preparar algún tipo de alocución -clase, conferencia, homilía, presentación de un libro...-, hemos de pensar que no basta rellenar el tiempo con palabras, por significativas que sean y por bien que las declamemos. Necesitamos un hilo conductor, una idea-madre que dé sentido, orden y ritmo interno al conjunto. Si, además, procuramos abordar el tema desde el principio, tal vez relatando una anécdota pertinente o citando una frase certera de algún personaje célebre, suscitamos el interés del oyente y prendemos su atención.

Intentemos, por ejemplo, explicar a unos jóvenes qué es la libertad. Partamos de las formas más elementales de libertad hasta llegar a la más perfecta, la *libertad creativa*, la libertad para el bien, la justicia, la bondad, la belleza. Veremos que los oyentes abren los ojos gozosamente al observar cómo se despliega ante ellos el abanico de los modos diversos de libertad, en perfecto orden según su rango:

1. *La libertad de movimiento*. Poder moverse es una forma de libertad básica. El niño en la cuna se mueve espontáneamente y, si algo se lo impide, se siente desazonado. Estar de alguna forma impedido o trabado nos causa un dolor muy hondo pues afecta a una tendencia primaria de nuestro ser.

2. *La libertad de movernos por donde queramos*. Si uno tiene libertad de movimiento pero sólo puede circular por un ámbito acotado, no se siente libre. No puede ejercitar ese tipo de libertad conforme a un proyecto personal. Puede caminar e, incluso, correr, pero con ciertos límites que le impiden trazar planes de acción en cada momento del día. Se siente penosamente trabado. Por eso los reclusos se sienten tan libres al ser excarcelados.

3. *La libertad de realizar proyectos viables porque contamos con las posibilidades necesarias*. Una persona puede disfrutar de los dos tipos anteriores de libertad pero es incapaz de ir a donde quiere porque le faltan para ello posibilidades de tipo económico, cultural o social. Cuando uno dispone de amplias posibilidades, se siente plenamente libre, en las tres acepciones del término libertad que hemos visto hasta ahora. El que ejercita estos modos de libertad tiende a identificar *ser libre* con *no tener trabas*. Es una idea de libertad que se basa en una negación.

4. *La libertad de elegir entre diversas posibilidades en virtud de una meta que queremos y debemos alcanzar*. La forma de libertad anterior puede reducir a esclavitud espiritual a una persona cuando ésta no cuenta con razones profundas que justifiquen la elección de unas posibilidades u otras. Si elijo solamente las posibilidades que me agradan, aunque me lancen al vértigo y me destruyan como persona, ejercito un modo de "libertad cautiva". Soy libre para moverme por donde quiera, con el único fin de acumular sensaciones placenteras. Al hacerlo, pongo en riesgo mi crecimiento personal y me expongo a tal peligro de bloquear mi crecimiento

personal que llego a preguntarme, con San Bernardo: "¿Quién me defenderá de mis propias manos?" La única defensa es la decisión de tomar distancia respecto a mis apetencias inmediatas y elegir en virtud del ideal auténtico de la vida. Este tipo de *distanciamiento* o *desprendimiento* supone un modo de *libertad interior* o *libertad creativa*; nos liberamos de la fascinación de las ganancias inmediatas y nos disponemos para crear una vida llena de sentido por estar consagrada a la búsqueda de la verdad y a la realización del bien y de la belleza.

Aquí comienza la verdadera libertad, una forma de libertad *positiva* que no se reduce a liberarse de trabas antes se dirige a realizar el ideal de la vida. Esta forma de libertad presenta diversos grados según la calidad del ideal al que tiendo y según mi modo de asumirlo en la vida.

- Tomo como ideal en la vida comportarme de acuerdo a las normas aceptadas en mi sociedad y me ajusto a ellas. Soy, por tanto, verdaderamente libre porque me distancio de mis apetencias particulares y me ajusto a criterios reconocidos como éticamente valiosos. Cumpro mis deberes y obligaciones, pero no los asumo interiormente; los tomo como una norma que me viene impuesta de fuera. Estoy *obligado desde el exterior*; no me siento *vinculado interiormente* al valor que se me presenta. No lo veo como *algo valioso* que me estimula sino como un *deber* que me coacciona. No soy todavía libre con libertad *interior* o *creativa*. Cuando visito a un familiar enfermo porque mi entorno social considera obligado hacerlo, soy libre frente a mis apetencias, pero todavía no tengo libertad interior. Estoy en cierta medida sometido a instancias externas.
- Si siento verdadero amor por mi familiar, asumo el deber de visitarle como una instancia impuesta *por mi propia realidad personal*, supero la sumisión a lo exterior a mí y gano cierta libertad interior. Yo mismo me impongo el deber de visitarle porque me siento *vinculado* a él, *ob-ligado* a él y a la necesidad de atenderle en su necesidad. Cumpro el deber de hacerlo con satisfacción; lo hago con espontaneidad creadora pues deseo crear con él esa relación entrañable que supone una visita afectuosa. Ya no hay imposición alguna sobre mí ni de fuera ni de dentro. Actúo en virtud del amor, energía interna que convierte el esfuerzo en una satisfacción. Cuando se cumple el deber por amor, se desborda toda escisión entre la interioridad y la exterioridad. Mi familiar no está allí y yo aquí; ambos formamos un mismo campo de juego, y sus problemas son mis problemas y sus gozos son mis gozos. *He interiorizado el deber* - como pedía Friedrich Schiller- y mi libertad interior ha ganado una calidad muy alta.
- En el horror de un campo de concentración, varios reclusos son condenados a muerte. Al entrar en el calabozo donde van a morir de extenuación, uno de ellos se despide sollozando de su mujer y sus hijos. Entonces, un prisionero se ofrece a morir por él. ¿Cómo se explica que exista una libertad interior capaz de distanciarse incluso del instinto de

conservación? Sólo puede ser libre en tal grado quien esté tan entusiasmado con el ideal de la unidad que todos los valores -incluso el de la propia vida- queden supeditados a su logro.

Si exponemos así las diversas formas de libertad a los jóvenes, éstos quedan preparados para determinar en cada momento en qué medida pueden considerarse verdaderamente libres. Tienen una *clave de orientación* lúcida, y de ella pueden extraer *pautas de conducta* certeras.

- c) La exposición de los temas ha de hacerse con vigor interno, como si uno los estuviera descubriendo por primera vez. Es indispensable evitar que lo dicho suene a *consabido*, pues ello induce a los oyentes a distraerse. Si un sacerdote comienza una homilía de boda recordando la conversión del agua en vino realizada por Jesús en Caná, invita a los fieles a relajar la atención, pues dicho tema se halla actualmente desgastado.

Resulta desaconsejable repetir *rutinariamente* frases hechas, por muy ricas de contenido y de alto abolengo que sean. Si queremos que el oyente se vea movido a convertirlas en vida interior, introduciéndose personalmente en el mundo espiritual que sugieren, debemos pronunciarlas "en estado naciente", como si estuvieran brotando para expresar el aspecto de la vida que deseamos promover. Por mucho que debamos repetir una idea -en las clases, en la catequesis, en las homilías, en los escritos...-, hemos de darles un sabor de pan recién hecho, al modo como los buenos actores jamás *repiten* su papel; lo *crean siempre de nuevo*. Ese carácter *originario* de cuanto se dice *apela* al oyente, que lo siente como nacido para nutrir su capacidad creadora.

Esta vivacidad creativa se consigue cuando uno procura ahondar un día y otro en los temas que debe luego transmitir. Cuanto más reflexionemos -por ejemplo- sobre lo que es e implica la fidelidad, mejor y más persuasivamente lo expondremos. Para comunicar un dato relativo a un objeto o conjunto de objetos -por ejemplo, la situación de una plaza, *nivel 1-*, basta tener noticia de él. En el plano de los ámbitos y de la vida creativa -*nivel 2-*, insistir es profundizar, y profundizar significa captar mejor el sentido de una realidad o un acontecimiento. Qué significa ser fiel a alguien, celebrar una fiesta, arrepentirse de algo, perdonar una ofensa, agradecer un don, interpretar una obra de arte... son temas que requieren una reflexión tenaz si queremos exponerlos, en sus líneas maestras, de forma lúcida y convincente.

- d) Es más recomendable hablar de concepto que leer, ya que el estilo del lenguaje escrito es menos llano y familiar que el del lenguaje hablado, apenas invita a la comunicación cordial y da sensación de lejanía. En la misma medida hace difícil conseguir que la *comunicación de contenidos* sea ante todo una *comunicación entre personas*, y por tanto una *apelación*. Si me dirijo a ti para comunicarte algo que juzgo decisivo en la vida, deseo hacerte *partícipe* de ello para que te decidas a *participar activamente* de la riqueza que te ofrece.

Esta meta puede lograrse también con la lectura cuando se escribe el mensaje con el estilo propio de la conversación y se lo lee con soltura sin perder la comunicación con el oyente. El líder debe tener el *sentido del lenguaje*, conocer con la mayor precisión posible lo que implica *ser locuente*, descubrir el poder del lenguaje para dar densidad a los acontecimientos de la vida, ahondar en la relación de complementariedad que se da entre el lenguaje y el silencio¹²⁴.

LA META DEL LÍDER ES DAR PLENO SENTIDO A LA VIDA HUMANA

1. La comunicación del líder debe tender a dar claves lúcidas de orientación para la vida. El que se siente guía de otros no se limita a llenar huecos en la programación de las instituciones en que colabora: periódico, liturgia, centro escolar... Su obligación diaria le exige realizar ciertas actividades más o menos rutinarias, pero antes de hacerlo se pregunta de qué forma puede ayudar, a través de ellas, a sus oyentes o lectores. Y se las ingenia para ofrecer valiosas *claves de orientación* sobre los asuntos que haya de tratar. Esto le resulta posible si vive en *estado de búsqueda*, de ahondamiento en los grandes temas de la vida, de clarificación del sentido de la existencia. Si a lo largo de la vida pienso una vez y otra en el sentido de la amistad y del amor conyugal, no me resulta difícil elaborar un esquema para una sugestiva homilía de boda. El profesor de filosofía que asume a diario el mensaje platónico de la existencia de las "ideas" -la belleza, la justicia, la bondad...- está bien dispuesto para exponer su pensamiento de modo tan vivaz que los alumnos se sientan interpelados y sepan a partir de ese momento dar a su vida una profundidad inédita. El sacerdote que reflexiona a menudo sobre lo que significa para él haber sido bautizado se verá sin duda inspirado en el momento de recordar a los padres y padrinos lo que implica bautizar a un niño.

En sus clases y homilías, el gran maestro y guía que fue Romano Guardini siempre aportaba algo que enriquecía a sus oyentes. Incluso al comentar un texto tan conocido como la afirmación de que "Dios es amor" (1 Jn 4,8), parecía hablar de algo nuevo, porque ahondaba en la significación del término "amor" lo suficiente para que esa frase adquiriese un valor inédito¹²⁵.

¹²⁴ Estas decisivas cuestiones las trato en mis obras *El poder del diálogo y del encuentro*, o. c., págs. 5-90; *Inteligencia creativa. El descubrimiento personal de los valores*, o. c., págs. 184-251.

¹²⁵ Véanse las homilías siguientes: "La esencia del amor de Dios", en *Verdad y orden III*, Cristiandad, Madrid 1960, págs. 83-93 (Versión original: "Das Wesen von Gottes Liebe", en *Wahrheit und Ordnung*, Werkbund, Würzburg 1955, págs. 479-487); "Luz del amor", en *Verdad y orden III*, págs. 95ss. (Versión original: "Licht der Liebe", en *Wahrheit und Ordnung*, págs. 491 ss). Un comentario de estas homilías puede verse en mi obra *La verdadera imagen de Romano Guardini*, Eunsa, Pamplona 2001, págs. 43-53 y en Biblioteca Digital, UFV, Madrid 2019. Un teólogo alemán, Josef Goldbrunner, me confesó que, tras haber reflexionado largo tiempo sobre el estilo homilético adecuado a nuestra época, oyó un día a Guardini y, al final, se dijo: "Ahora sé lo que es predicar".

2. El buen líder aprovecha todas las ocasiones para entusiasmar a los demás con cuanto estima valioso. El dominio de las formas de expresión es de gran utilidad para el líder pero no suficiente, ya que su meta no consiste en ser un profesor que imparte clases impecables, un conferenciante que suscita asombro en el público, un articulista sugestivo...; radica en orientar a los demás por un camino de madurez y plenitud. Las claves de orientación pueden darse con una simple frase, sin necesidad de pronunciar un sermón o una conferencia. Pero esa rapidez no indica que sea fácil hacerlo con discreción, soltura y eficacia. Si quiero tener la madurez necesaria para que súbitamente se me ocurra una idea que clarifique una situación difícil y oriente a quien la padece, debo prepararme con tiempo.

Tal preparación es la tarea que quiere realizar el proyecto formativo Escuela de Pensamiento y Creatividad, iniciado en 1987 con el nombre de "Proyecto Líderes". El líder tiende a irradiar luz, porque tener claridad de ideas es un gran bien, y el bien se difunde por sí mismo. Además, si es un *líder de la unidad*, rehúye por principio acaparar el bien que es el conocimiento y la sabiduría; lo hace circular, porque -como bien dijo un maestro de la vida del espíritu- "lo que no circula no se convierte en amor".

3. El líder se cuida de estar al día en cuestiones bibliográficas, a fin de orientar a los demás. La labor de guía se ejerce de modo muy eficiente cuando se abre a los demás el tesoro de enseñanzas que contienen ciertos libros, cursos, conferencias, películas, exposiciones, conciertos... No pocas personas cambiaron el rumbo de su vida por haber entrado en contacto con la obra de autores que les abrieron horizontes de vida espiritual insospechadamente rica. Nadie sabe el bien que podemos hacer a los demás por el simple hecho de recomendarles un buen libro, una película valiosa, una exposición relevante, un curso fructífero... Actualmente estamos revitalizando, entre otras, la figura de ese gran pedagogo y guía de la juventud que fue Romano Guardini, y son ya numerosas las personas que ven robustecida su vida cultural y religiosa a medida que se adentran en el mundo de elevación humana y espiritual que diseñan sus obras¹²⁶.

LA FUERZA PERSUASIVA DE LA VERDAD

Si tienen en cuenta estas recomendaciones, los líderes verán multiplicada su eficacia, aunque no sean especialmente brillantes. En definitiva, lo verdaderamente persuasivo no es tanto la elocuencia del comunicador, sino la fuerza de convicción que encierran las claves de orientación que ofrece, la riqueza de las realidades que pone al descubierto, la excelencia de los acontecimientos que describe. Por eso, el afán del líder

¹²⁶ Una amplia información sobre esta vuelta de Guardini se halla en mis obras *Romano Guardini, maestro de vida*, o. c.; *La verdadera imagen de Romano Guardini*, o. c.

es hacer de tal modo patente lo que desea comunicar que el destinatario entre en relación de *presencia* con ello y quede instalado en su área de influencia.

Lo que otorgó a Romano Guardini su gran poder de persuasión ante una juventud exigente fue su amor incondicional a la verdad y su decisión de vivir en ella y de ella.

Entre 1920 y 1943 -escribe- desarrollé una intensa actividad como predicador y he de decir que pocas cosas recuerdo con tanto cariño como ésta. Lo que desde un principio pretendía, primero por instinto y luego cada vez más conscientemente, era hacer resplandecer la verdad. La verdad es una fuerza, pero sólo cuando no se exige de ella ningún efecto inmediato, sino que se tiene paciencia y se da tiempo al tiempo; mejor aún: cuando no se piensa en los efectos, sino que se quiere mostrar la verdad por sí misma, por amor a su grandeza sagrada y divina. (...) No pocas veces, especialmente en los últimos años, tuve la sensación de que la verdad estaba en el espacio como un ser concreto¹²⁷.

¹²⁷ Cf. *Apuntes para una autobiografía*, Encuentro, Madrid 1992, págs. 161-162.

Capítulo 11

TODOS PODEMOS Y DEBEMOS SER LÍDERES DE LA UNIDAD

Todo lo antedicho nos permite ahora retomar diversos temas expuesto sucintamente al principio de este libro y exponerlos con mayor hondura.

El ser humano está llamado, por ser persona, a desarrollarse hasta alcanzar la figura que le corresponde. Este desarrollo se realiza conforme a unas normas generales, que dejan cierto margen a la iniciativa de cada uno. Al disponer de *libertad de maniobra* -libertad de elegir en cada momento lo que nos plazca-, podemos optar por rechazar tales normas. Si lo hacemos, cegamos la fuente de nuestra *libertad creativa*.

Nuestra propia naturaleza personal nos exige conocer dichas normas o leyes de desarrollo y asumirlas como una luz que nos ilumina el camino. En cuanto lo hacemos, nos convertimos en líderes o guías de nosotros mismos.

Una de esas normas nos revela que nuestro crecimiento *personal* se realiza *por vía de encuentro*, de forma *comunitaria*. Guiarse uno a sí mismo implica, por tanto, guiar también a otros, colaborar a que descubran las leyes de su desarrollo y contribuyan al crecimiento conjunto de todos, guías y guiados.

El hecho de ser personas, provenir de un encuentro y estar abiertos por nuestra misma constitución a la trama de relaciones comunitarias en las que nos hallamos engarzados nos obliga a sacar máximo partido a las *potencias* que tenemos y a las *posibilidades* de que disponemos con vistas a favorecer a los demás. Las cualidades que poseemos son un don de la naturaleza. Las posibilidades con que contamos las hemos recibido en buena medida de nuestra sociedad, que, a su vez, las debe en gran parte a las generaciones anteriores. Este tesoro que albergamos no podemos reservarlo para nuestro servicio y provecho. Hemos de devolverlo, incrementado, a la sociedad.

No podemos limitarnos a conservar lo que tenemos y lo que somos en cada momento de nuestra vida. Crecer es ley de vida, tanto en el aspecto fisiológico como en el espiritual. Debemos elevarnos cada día un poco más a niveles superiores de realización. Para ello hemos de afinar nuestra sensibilidad para lo valioso, incrementar nuestra capacidad de asombrarnos ante lo excelente, cultivar la belleza, perfeccionar nuestros recursos para hacer el bien.

Esta forma de crecimiento espiritual nos dispone para promocionar la vida personal de los demás y, derivadamente, la de toda la comunidad. Tengamos en cuenta que las personas *crecemos comunitariamente*, colaborando a crear tramas de ámbitos. Si, al relacionarnos con otros

ámbitos de realidad -personas, instituciones, obras culturales...-, contribuimos a perfeccionarlos y crear ámbitos nuevos de mayor envergadura, nuestro crecimiento como personas y como miembros vivos de una comunidad es sorprendente.

Esta idea, bien clarificada y sopesada, alberga una riqueza suficiente para fundamentar toda una *Ética del liderazgo*, tema decisivo que debiera ocupar un lugar preferente en los estudios sobre el hombre.

FORMAS DIVERSAS DE ACTUAR COMO LÍDER

Toda persona debe actuar como líder en cada momento, y puede hacerlo si se forma debidamente para ello. Esa formación no consiste tanto en procurarse un amplio acopio de conocimientos cuanto en aprender el arte de *pensar con rigor y vivir de forma creativa*. Pensar con rigor supone abrirse a la riqueza de nuestra realidad personal y de las realidades que constituyen su auténtico entorno. Vivir creativamente significa crear toda suerte de encuentros con esas realidades, vistas como *ámbitos*, no como meros *objetos*.

Ambas tareas son dos aspectos distintos y complementarios de un mismo propósito: *situar la vida en el nivel 2*, el nivel de la actitud generosa, respetuosa, creadora de toda suerte de encuentros¹²⁸.

El ascenso del *nivel 1* al *nivel 2* supone una auténtica *metanoia*, un cambio de mentalidad, de estilo de pensar, sentir y querer. Este cambio exige tiempo, esfuerzo y paciencia, pues, por ley natural, todo proceso de maduración es lento. Supongamos que una persona se mueve en el *nivel 1* y tiende a considerar como objetos las realidades que le rodean con el fin de dominarlas y ponerlas a su servicio. La impaciencia por formarlas debidamente cuanto antes puede llevarnos a pensar que el método ideal será transmitirle nuestra concepción de la vida en fórmulas fácilmente manejables a modo de recetas. Este tipo de instrucción es inútil. Si no conseguimos que dicha persona cambie de actitud, toda la información que podamos darle será vana pues la malentenderá, por interpretar desde el *nivel 1* todos los conceptos que le trasmitamos. Le hablaremos de *libertad creativa*, y la entenderá como mera *libertad de maniobra*. Le hablaremos de *amor personal*, y lo reducirá a *impulso pasional*... No habremos logrado sino aumentar su confusión interior.

Debemos asumir pacientemente el método *genético* de pensar, y aprender a sugerir a los demás las experiencias que permiten descubrir *por dentro* cómo se alumbraba en cada persona el conocimiento de los valores, las virtudes, el ideal, la libertad creativa, el amor personal, la creatividad, el lenguaje y el silencio auténticos... Una vez asimilado este modo socrático de adquirir los conocimientos esenciales, se nos abren espontáneamente

¹²⁸ Según ya se indicó, esta actitud la adoptamos de forma plena cuando nos movemos en el *nivel 3*, el de la vinculación comprometida al bien, la justicia, la belleza, la verdad.

diversas vías para lograr que otros sigan nuestro camino de búsqueda y logren el mismo resultado.

Nadie debe desanimarse por el temor de no alcanzar una alta cota de preparación como líder. Si piensas que no eres capaz de dar conferencias, impartir cursos, organizar grupos de trabajo, escribir libros o artículos..., corres peligro de concluir que no estás llamado a ser líder del *Humanismo de la Unidad*. Harás bien en liberarte de tal error. Justamente, una de las tareas primordiales de la *Escuela de Pensamiento y Creatividad* es valorar muy alto la eficacia de ciertas actividades de la vida cotidiana que suelen ser depreciadas -por no resultar espectaculares- pero presentan una sorprendente eficacia formativa. Tal eficacia pueden conseguirla todas las personas, por menguadas que sean las capacidades que crean tener.

Si nos hemos iniciado en el método seguido por la *Escuela de Pensamiento y Creatividad*, todos podemos en algún momento encender una luz que ayude a otros a ver más claramente una cuestión. En una clase, en una catequesis, en un libro... tenemos múltiples ocasiones de ofrecer *claves de orientación* sumamente fecundas. Pero también en una conversación informal es posible decir una palabra acertada, dar un consejo lúcido, realizar un comentario agudo de un suceso o una película...

- Durante un viaje trasatlántico, una azafata sostuvo una breve conversación con un estudiante universitario. Este le contó lo que solía hacer durante sus horas libres. La azafata le comentó al final cordialmente: "Observo que tus actividades se reducen a pasatiempos. Ninguna se distingue por su creatividad. No cultivas el arte, no participas en campañas benéficas, estás al margen de movimientos culturales... ¿No echas de menos los valores que impulsan estas formas de vida?". El estudiante miró a la joven con ojos sorprendidos, y le preguntó si era una azafata o, más bien, un cura párroco... Ambos se rieron distendidamente. Y él agregó: "La verdad es que me dará que pensar lo que acabas de decir". *Dar que pensar* es una de las funciones propias de todo líder. Puede suscitar, en una persona desconcertada, un giro muy positivo en su actitud ante la vida. Y este tipo de giros suponen una verdadera *conversión*. El joven había oído hablar de acciones buenas y acciones malas, de virtudes y de vicios. Pero nadie le había hecho ver que una vida puede no ser mala o viciosa y carecer de la debida creatividad y la indispensable calidad. Abrirnos los ojos a la riqueza posible de nuestra existencia es tarea propia del auténtico líder.
- Un padre de familia está viendo en la televisión, con sus hijos, la película de Bernardo Bertolucci *El último tango en París*. No es para él agradable contemplar sus escenas escabrosas en compañía de unos adolescentes. Pero lo hace por acompañarles y ejercer, en caso necesario, una función de guía. Ante los primeros pasajes de crudo erotismo, se mantiene sereno, en silencio. Si se pusiera nervioso y estallara en imprecaciones contra la película y quienes la exhiben, daría pie a sus hijos a pensar que no domina la situación y se ve

desbordado por ser pusilánime. Con ello, perdería el ascendiente y la autoridad moral que necesita todo educador. Poco después, se establece el siguiente diálogo entre la joven protagonista ("M") y el protagonista masculino ("H"), ya un hombre maduro:

M. *No sé cómo te llamas.*

H. *¡No tengo nombre!*

M. *¿Quieres saber el mío?*

H. *¡No, no! ¡No me lo digas! No quiero saber tu nombre. Tú no tienes nombre y yo tampoco. No hay nombres. Aquí no tenemos nombre.*

M. *¡Estás loco!*

H. *Es posible que lo esté, pero no quiero saber nada de ti. No quiero saber dónde vives ni de dónde eres. No quiero saber absolutamente nada de nada. ¿Has comprendido?*

M. *¡Me asustas!*

H. *¡Nada! Tú y yo nos encontraremos aquí, sin saber nada de lo que nos ocurra fuera. ¿De acuerdo?*

M. *Pero, ¿por qué?*

H. *Pues porque aquí no hace falta saber nombres. No es necesario. ¿No lo comprendes? Venimos a olvidar. A olvidar todas las cosas, absolutamente todas. Olvidaremos a las personas, lo que sabemos, todo lo que hemos hecho. Vamos a olvidar donde vivimos, a olvidarlo todo.*

M. *Yo no podré. ¿Tú sí?*

H. *No lo sé. ¿Tienes miedo?*

M. *No.*

En el primer corte publicitario, el padre, de modo espontáneo, dejó caer esta cuestión: "¿Por qué no querrá este hombre decir su nombre propio, ni saber el de su compañera?". Bastó esta breve indicación para ejercer una función eficaz de líder, pues con ella indicó a sus hijos que no estaba preso en las peripecias de la película. Tenía suficiente soberanía de espíritu para tomar cierta distancia respecto a ella y contemplarla de modo crítico, con poder de discernimiento. La escabrosidad de las escenas no conmovía su ánimo de modo que quedara *fusionado* en el argumento. Se movía espiritualmente en el plano en que se crean relaciones personales auténticas, en las cuales llamar a una persona por su nombre desempeña un papel decisivo. Al pronunciar el nombre propio, se dirige uno a la persona entera, se la hace vibrar, se la apela. Si uno rehúye establecer relaciones *personales* porque desea moverse exclusivamente en el nivel corpóreo, evita el uso del nombre propio. El lenguaje tiene un poder especial para orientar la conducta humana. Al pronunciar el nombre propio de una persona, se toma distancia respecto a su cuerpo y se supera el tipo de empastamiento propio de la pasión erótica. Relacionarse con una persona sólo en el nivel corpóreo, por el halago sensorial y psicológico que pueda producir, significa privar al cuerpo del sentido que adquiere al ser considerado como la expresión viva de nuestro ser personal, no como un mero instrumento para el logro de ciertos fines.

Cuando lo usamos de forma respetuosa, sin reducirlo de valor, el lenguaje procede de nosotros, como personas, y se dirige a la persona de

los otros. Nos sitúa, por tanto, en el plano de la vida *personal -nivel 2-*. Por no querer moverse en este nivel -que es exigente, pues nos compromete a crear relaciones valiosas y estables-, la joven protagonista de la película de Ingmar Bergman *El silencio* celebra con gestos de júbilo, ante una hermana suya, el hecho de que está teniendo relaciones íntimas con un extranjero y no puede hablar con él porque no conoce su lengua, ni él la suya. Este tipo de *silencio*, al que alude el título de la obra, resulta dramáticamente negativo. Hacer ver esto a los asistentes a un cine-club o a los compañeros de una sala de estar es un acto espléndido de liderazgo, porque arroja torrentes de luz para comprender la importancia de nuestras actitudes básicas: la *actitud creadora de relaciones humanas*, por una parte, y, por otra, la *actitud de mero disfrute de halagos fáciles*. Si reducimos las relaciones amorosas a mera fuente de gratificaciones sensibles y psicológicas, anulamos su poder de crear formas de auténtica presencia e intimidad. De ahí el extremo desconsuelo con que termina una obra tan permisiva como *El último tango en París*.

Con una observación sencilla acerca de un tema que parece banal, el padre facilitó a sus hijos una clave para comprender a fondo esta conflictiva película. Tal comprensión es la vía más fecunda para convertir el mal en bien, logrando que los espectadores de la misma no sólo no se dejen seducir por unas vidas entregadas al vértigo de la fascinación erótica sino que se vuelvan todavía más precavidos ante los cantos de sirena de cualquier tipo de adicción. La verdadera formación no consiste tanto en rechazar o prohibir lo nocivo para niños y jóvenes cuanto en analizarlo con hondura de modo que resalte su peligrosidad y sinsentido.

- Dos jovencitas impusieron en su casa la costumbre de ver las películas más eróticas que ofrece la televisión. Sus padres ensayaron en vano diversos métodos para hacerles cambiar de actitud. Pero un buen día oyeron las jóvenes una conferencia en la que se les explicó que la oferta actual de multitud de subproductos culturales, nada creativos, responde al afán de mermar la capacidad creadora de las gentes y hacerlas fácilmente dominables. En efecto, confundir el *amor personal* -creador de relaciones valiosas- con la mera *pasión* -efímera, autocomplaciente y recluida en la interioridad egoísta- nos lleva a desconocer la alta dosis de creatividad que implica la amistad auténtica. Ello nos permite inducir que la exhibición insistente, casi exclusiva en ciertos medios, de actividades y gestos pasionales no se realiza para incrementar la felicidad de las personas sino para amenguar al máximo su creatividad y volverlas fácilmente manipulables. Ese mismo día, por la noche, se hallaban los cuatro familiares viendo una película. No bien apareció una escena erótica, alguien cambió de emisora. Los padres se miraron entre sí, diciéndose con la mirada: "¡Yo no he sido!" Pronto salieron de dudas porque una de las hijas indicó que había sido ella la que había manejado el mando, y agregó: "Tanto mi hermana como yo no toleraremos, en adelante, este tipo de programas, que sólo pretenden dominarnos."

Queremos ser libres de verdad y que nadie nos utilice para sus fines". He aquí de qué modo tan sencillo el conferenciante consiguió con una serena y lúcida explicación lo que los buenos padres no habían logrado con meses de discusiones y enfados.

DOS CLASES DE LÍDERES

No es opcional ser líderes; *debemos* serlo. Pero no todos podemos descubrir a solas la forma de adquirir la capacidad de liderazgo. Necesitamos que un experto nos prepare para ejercer esa función de guías. Guiar de modo certero a quien se halla en perplejidad no es tarea fácil. Exige una preparación esmerada. Para realizar los actos de liderazgo reseñados en el apartado anterior hemos de conocer, entre otros, los temas siguientes:

- El sentido de la creatividad y los modos de creatividad que debemos ejercitar en la vida diaria.
- El valor que tiene en la vida de convivencia llamar a una persona por su nombre propio.
- Los riesgos que implica el ejercicio de la sexualidad desvinculada del amor personal.
- Los fines ocultos que se pretende alcanzar con la oferta de ciertos espectáculos.

Para clarificar estas y otras cuestiones básicas, el líder debe conocer a fondo lo que significa ser persona y cómo ha de comportarse ésta para realizar plenamente su *vocación* y su *misión*.

De aquí se desprende que existen dos tipos básicos de líderes:

1. Los que guían a personas que no han pensado nunca en ser líderes.
2. Los que orientan a otras personas hacia la función de liderazgo y las preparan para ello.

Son numerosas las personas que pueden ser líderes en alguna medida pero no se deciden a asumir esa función. A menudo les falta orientación y no confían en sus fuerzas. Unas indicaciones acertadas por parte de alguien que vibre con el papel de líder bastan con frecuencia para despertar sus potencias dormidas, incrementar su energía, infundirles autoestima, animarles a formar grupos de trabajo y dirigir sus tareas. *Suscitar vocaciones de líderes es la tarea más fecunda de los guías, debido a su efecto multiplicador.*

Ambos tipos de líderes ejercen un influjo benéfico sobre las personas y la sociedad. En un momento u otro, en niveles distintos y con grados de preparación diversos, todos dan un paso adelante para encender una luz y abrir un horizonte de comprensión que permita a las gentes descubrir el sentido o el sinsentido de cuanto acontece a su alrededor.

DEBEMOS ANIMARNOS A SER LÍDERES

El bien que podemos hacer cuando superamos la timidez, la apatía y la indecisión, y nos esforzamos por enseñar a las gentes a pensar de modo preciso y vivir de forma creativa es impresionante. "¿Qué puedo hacer yo, pobre de mí -piensan no pocos educadores-, ante la avalancha de una forma de manipulación sistemática y poderosa?" Puedes hacer -le contestaría de buen grado- una labor decisiva: *ofrecer, aquí o allí, claves de interpretación de la vida*. No todos pueden promulgar leyes, hablar por radio o televisión, dar clases, conferencias y cursos, pero a nadie le está vedado en su vida cotidiana encender pequeñas luces que marquen el camino a seguir. Si se hace con cierta preparación y de forma decidida, se realiza una labor de liderazgo sumamente valiosa. Los que somos, por ejemplo, profesores y vemos que exalumnos nuestros están ya transmitiendo a sus discípulos las claves de orientación que hemos alumbrado en sus mentes sabemos que estamos ante un tipo de fuego que consume la ignorancia, supera los prejuicios, ilumina las mentes y las abre a horizontes de madurez humana y plenitud.

Esta labor promocionante de vida humana auténtica está al alcance de todos, en una medida u otra. Llevarla a cabo es sumamente fecundo para los demás y para nosotros mismos. Constituye una fuente de satisfacción que puede liberarnos de temibles frustraciones y otorgarnos una valiosa autoestima.

Es importante que nos convenzamos de que podemos ser líderes y de que nuestro liderazgo será sin duda decisivo para muchas personas e incluso para la sociedad entera. Tal convicción nos dará energía para prepararnos cada vez más. No hay que inhibirse por temor a no disponer de suficiente preparación. Es posible que, al principio, no dispongamos todavía de los recursos necesarios para iniciar una actividad en gran escala y orientar a jóvenes, padres y educadores. Pero podemos comenzar con un grupo de amigos o colegas a trabajar diversos materiales. Este esfuerzo en común perfeccionará nuestro conocimiento de los contenidos, afinará nuestra sensibilidad para las cuestiones decisivas, incrementará nuestra facilidad de expresión. A poco que perseveremos en esa tarea, nos encontraremos pronto dotados de una capacidad que antes no sospechábamos.

Hay padres y profesores que desean realizar una labor educativa con niños y jóvenes, y lamentan no tener una mayor formación. Tal lamentación es justa, pero se transforma en nefasta si bloquea la decisión de consagrar algún tiempo a prepararse.

EL LIDERAZGO PROPIO DE LA FAMILIA

La familia es la primera institución que ha de liderar la formación humana del niño. Padres y hermanos mayores deben cuidarse de crear en torno al bebé un *espacio de acogimiento*, un *campo de juego* en el que se establezcan incesantemente relaciones de encuentro y ámbitos de

convivencia. La familia es el lugar adecuado para que el niño se haga consciente de que no es un objeto sino un ser *ambital*, *ambitalizable* y *ambitalizador* porque se siente amado y ama, es invitado y responde, recibe dones y los acepta con agradecimiento -es decir, con voluntad de estar a la recíproca en cuanto a benevolencia-; es ayudado a vivir como persona y a incrementar su ámbito de vida personal, y él ayuda a los demás a lograrlo. La vida familiar se va tejiendo de ámbitos y tramas de ámbitos, dentro de las cuales el niño adquiere confianza en el entorno y se prepara para relacionarse con lo distinto, distante, externo y extraño sin miedo a alienarse, sino con la esperanza de tornarlo *íntimo*.

En el hogar, todas las realidades son vividas como *ámbitos*. En primer lugar, las personas allegadas y el hogar que forman; luego, el pueblo, el paisaje, las obras culturales que se viven, las oraciones que se rezan, los proyectos que se elaboran, por sencillos que sean; en tercer lugar, los utensilios, que no son meros objetos sino fuentes de posibilidades para realizar las tareas cotidianas... "Ah, el horno, dice la mujer; y el horno empezó a calentar como si fuera el primer día"¹²⁹. Max Picard advierte lúcidamente que en el hogar todas las realidades adquieren una especial vivacidad, toman la iniciativa en cuanto nos ofrecen las posibilidades que albergan para que podamos crear vida de convivencia. En un hogar auténtico se vive el encuentro, y esta vida creativa lo transfigura todo.

La familiaridad con los ámbitos y las experiencias reversibles de todo orden -sobre todo las de encuentro interpersonal- preparan el ánimo del niño para abrirse a otras realidades más difíciles de captar, por darse en un nivel de realidad no asible, no perceptible con los sentidos. Pensemos en *la verdad, la bondad, la piedad, la justicia, la belleza, la libertad...* El niño aprende en la familia a utilizar términos que aluden a estas realidades: habla de un día *bello*, un traje *bonito*, una acción *buena*, una persona *cariñosa*... Siente la alegría que entraña un día *libre* de obligaciones escolares y añora constantemente la *libertad* de las vacaciones. Pero se verá en perplejidad si alguien le pregunta qué significa, por ejemplo, *la belleza*, en abstracto. Es la *pregunta* que alguien le hizo un buen día a Sócrates en la plaza y que motivó su búsqueda de la esencia de la belleza en el *Hippias mayor* (287a-287d).

EL LIDERAZGO DE LA ESCUELA

1. El descubrimiento de la importancia de la relación¹³⁰. Ayudar al niño a pasar de la *experiencia espontánea de los ámbitos* a la *experiencia de cuanto los mismos implican* es la tarea propia de los centros escolares. Éstos deben constituir para los niños un *segundo hogar*, en el que sientan la calidez del acogimiento, la alegría del encuentro, la seguridad de la

¹²⁹ Max Picard: *Die unerschütterliche Ehe* (El matrimonio inconvencional), E. Rentsch, Zurich 1952, 2ª ed., p. 23.

¹³⁰ Las ideas expuestas en este párrafo son ampliadas en mi obra *Cómo lograr una formación integral*, o.c.

confianza en el entorno y descubran la importancia decisiva que tales sentimientos encierran para su vida. El niño está sintiendo desde antes de nacer la fecundidad de las relaciones. Viene de la relación amorosa de sus padres y debe su existencia a una llamada de éstos. Su vida de hogar y de colegio es, en condiciones normales, una trama de relaciones acogedoras. Pero el niño a solas no logra ver *el alcance que tienen las interrelaciones*. La escuela está llamada a revelárselo a través de las actividades que en ella se realizan.

Recordemos y ampliemos lo dicho en el capítulo 7:

- El matemático introduce al alumno en el conocimiento de las estructuras y fórmulas, y suscita su asombro ante el poderío y la belleza de las mismas.
- El físico le hace ver que todo el universo, en lo infinitamente grande y lo infinitamente pequeño, se compone de energías estructuradas, interrelacionadas.
- La relación se halla en la base del arte, y, desde la Grecia clásica hasta la Ilustración europea del siglo XVIII, la Estética fue impulsada por el afán de investigar las relaciones generadoras de belleza y expresarlas en lenguaje matemático.
- Los profesores de Ciencias explican que el método de conocimiento científico es un camino abierto por el hombre para descubrir un aspecto de la realidad física, el aspecto cuantificable, expresable en lenguaje matemático. Precisamente por haber acotado un objeto de conocimiento muy preciso, el método científico ha obtenido éxitos insospechados, pero esto no nos autoriza a considerarlo como la única vía para conocer la realidad. Existen otros métodos o caminos para acceder a otras tantas vertientes de la realidad que no pueden ser sometidas a cálculo y medida, por ejemplo el valor ético de una acción, la belleza de una obra artística... Estos métodos de conocimiento tienen su modo propio de *rigor* y de *racionalidad*. Pueden crear estructuras inteligibles y, a su través, dar a conocer ciertos aspectos de la realidad. Al advertir esto, el profesor libera al alumno del riesgo de practicar un modo de pensamiento unilateral, *reduccionista* -que reduce el ser del hombre a lo que conoce la ciencia- y lo orienta hacia un pensamiento *integrador*, que se esfuerza por hacer justicia a todas las dimensiones del ser humano. Con ello estructura la mente del alumno de modo flexible y rico.
- El profesor de Historia debe subrayar el influjo que han ejercido en todo tiempo sobre la configuración de la personalidad humana la situación económica, los vaivenes políticos, los conflictos bélicos..., pero no ha de olvidar que la persona humana puede alzarse sobre esas circunstancias y modelar su vida interior con soberanía de espíritu. De modo semejante, debe destacar el valor incondicionado, absoluto, de la persona cuando analice su inserción en un pueblo y una raza. Que la raza y el pueblo tengan mayor amplitud que cada una de las personas no indica que puedan imponerse a éstas y considerarlas como meros medios para el logro de sus fines. La persona no es un caso de los universales *hombre*,

raza, pueblo. Está subordinada a ellos en muchos aspectos, pero ostenta un valor *absoluto* que la convierte en un fin. El profesor que ejerce función de líder procura guardar el debido equilibrio en la explicación de estos conceptos. De lo contrario, no formará a los jóvenes para la paz y la tolerancia.

El alumno que, a través de las distintas áreas, va descubriendo la importancia de la relación y de las diversas interrelaciones se ve sobrecogido al sentir que *toca fondo en la realidad*. Cuando el profesor de ética le haga ver que el hombre es "un ser de encuentro", que vive como persona, se desarrolla y madura como tal creando toda suerte de encuentros -que son modos elevados de relación-, advertirá, asombrado, que el hombre se halla en la línea de todo el universo pero con una inmensa diferencia: *los seres inferiores al hombre viven en relación y, por eso, tienen una realidad consistente y perdurable, pero no lo saben ni lo quieren. Sólo el hombre es consciente de ello y de que la unidad con los demás seres no le viene dada del todo sino que en buena medida debe él crearla. En ello consiste su gran privilegio y su máximo riesgo.*

2. Urdimbres que constituyen la trama de la vida humana. Para que el alumno se haga cargo de que la principal tarea de su vida consiste en crear relaciones, la escuela debe ayudarle a captar las diferentes tramas o "urdimbres" que van constituyendo su ámbito personal y que él en buena medida debe colaborar a fundar a fin de cobrar confianza en el entorno y crecer como persona. Entre ellas destacan las siguientes:

1. La urdimbre formada por los padres -al fundar una familia por amor- y el niño al que llaman a la existencia. Los seres humanos venimos del amor que crea un lugar de encuentro estable -el hogar- y de una llamada amorosa.
2. La urdimbre que se crea entre los familiares y el niño ya nacido. Es la "urdimbre afectiva y tutelar" (J. Rof Carballo) que constituye la base del desarrollo personal del ser humano. Empezamos a vivir como personas al sentirnos acogidos y amados. La necesidad natural de verse rodeado de afecto otorga al niño el derecho a tener padres vinculados en un auténtico hogar, entendido -al modo latino- como "focus", "lugar donde arde el fuego del amor".
3. La urdimbre que van formando los distintos modos de realidad -el biológico, el fisiológico, el psíquico, el espiritual...- que integran el ser del niño cuando éste los aúna para conseguir la meta de la vida, el ideal que le da sentido. El ideal otorga al ser humano el impulso necesario para ensamblar todas sus energías en la realización de una misma tarea: *vivir plenamente la vida personal*. La capacidad de poner todas las fuerzas del propio ser al servicio de un ideal elevado define la auténtica libertad, la *libertad interior o libertad creativa*.
4. La urdimbre creada por el yo, así integrado, al vincularse al mundo de las ideas, los valores, los ideales, las obras culturales, los pueblos, las

instituciones... Esta urdimbre da lugar a la vida ética, estética, cultural... Se manifiesta en experiencias tan comprometidas vitalmente como la "ob-ligación" moral, la apertura creadora a las obras culturales, la participación en instituciones, la asunción de ideales... Tales experiencias tienen en nuestra vida una calidad y una eficacia proporcionales a la autenticidad de los vínculos que cada uno creamos con la verdad, la bondad, la justicia, la belleza (*nivel 3*).

5. La urdimbre formada entre el Creador y la criatura cuando ésta responde positivamente a la oferta de amor que Aquél le hace al llamarla a la existencia y cultiva¹³¹ la experiencia religiosa como una forma de *religación radical*¹³².

Estas urdimbres y la vinculación entre ellas debe el ser humano crearlas a lo largo de la vida, y, al hacerlo, descubre *por sí mismo* las posibilidades inmensas que alberga su existencia cuando establece las debidas relaciones con el entorno. Ese descubrimiento le inspira un profundo respeto a su propia persona y cuanto ella implica. Tal actitud de asombro ante su misma realidad personal, por sencilla y menesterosa que le parezca en principio, lo dotará constantemente de la energía espiritual necesaria para vivir de forma creativa, asumiendo activamente las posibilidades que le ofrecen las diversas realidades que forman su *hábitat* físico y espiritual: los padres y familiares, la vida escolar, el pueblo, la tradición cultural, las creencias religiosas...

Esta es la forma en que el niño y el joven asumen los grandes valores *de modo activo*, por el convencimiento -ganado a lo largo de múltiples experiencias- de que las realidades valiosas les ofrecen las posibilidades que necesitan para vivir de modo pleno y feliz. *Asumir activamente posibilidades de vida es -como sabemos- la raíz de la creatividad*. Uno actúa creativamente cuando no se cierra en sí, antes se abre con sencilla espontaneidad a cuanto le ofrece posibilidades para crear las distintas formas de urdimbre que tejen su ser de persona, con todas las relaciones que implica.

Esa apertura sencilla, que reconoce humildemente la necesidad de vincularse a las realidades externas y hacerlas íntimas, es anulada radicalmente por la voluntad de dominar, poseer, manipular, considerar las realidades externas como objetos disponibles. Por eso la formación de los niños debe empezar por el descubrimiento de que, al lado de los objetos -realidades mensurables, pesables, asibles, dominables...-, existen realidades -los *ámbitos*- que no presentan estas condiciones, pero son reales en grado eminente porque abarcan cierto campo y son fuente de iniciativa.

¹³¹ "Las cosas surgen -escribe R. Guardini- por el mandato de Dios; la persona, por su llamada. Ésta, empero, significa que Dios llama a la persona a ser su tú, o más exactamente, que Dios se determina a ser el Tú del hombre" (*Mundo y persona*, Encuentro, Madrid 2000, p. 123; *Welt und Person*, Werkbund, Würzburg 1950, p. 113).

¹³² Xavier Zubiri ha sabido condensar en el término "religación" la relación constitutiva del ser humano con el Creador. Cf. *Naturaleza, Historia, Dios*, Alianza Editorial, Madrid 1987, 9ª ed., págs. 417-455; *El hombre y Dios*, Alianza Editorial, Madrid 1984, págs. 362-383.

LA ESCUELA DEBE DESARROLLAR LA PERSONALIDAD DEL ALUMNO

Los centros escolares que elaboran su ideario y su método de enseñanza a la luz de una idea *parcial* del ser humano -al que ven como un mero "ciudadano", un medio al servicio de la sociedad- no suelen tener como meta *lograr un desarrollo pleno de la persona del alumno*, sino formarlo en orden a *desempeñar una determinada función en la vida social*. Debiera la escuela preguntarse si ese ciudadano que está siendo preparado para ser *una pieza útil en la sociedad* cuenta con las urdimbres necesarias para llevar una vida personal armónica y plena. De día en día, la investigación pedagógica descubre con mayor claridad que la escuela debe ayudar a niños y jóvenes a unirse activamente a las realidades que les ofrecen posibilidades de vida. Se trata de *ámbitos* con los cuales pueden crear *ámbitos de mayor envergadura*.

Esa inmersión no resulta fácil actualmente pues en buena medida se han roto los puentes que unían al hombre con algunas de tales realidades: el otro, visto como un *tú* -como una realidad estrictamente personal-, las instituciones, la verdad, la trascendencia religiosa... Esos puentes son restaurables si el niño y el joven descubren por su cuenta que su vida es un proceso de "ambitalización" que se va tejiendo con experiencias *reversibles* de diverso orden. Ello les permite captar el carácter real y fecundo de la verdad y comprender el sentido preciso que tiene la afirmación de que "debemos vivir en la verdad y de la verdad". Y lo mismo sucede respecto a la justicia, la bondad, la belleza...¹³³

Al disponer de tal formación, el niño y el joven ganan un poder de discernimiento suficiente para neutralizar el posible efecto negativo que ejercen sobre su ánimo las "escuelas paralelas": "la calle", los medios de comunicación, las amistades... De ellas reciben a menudo multitud de ideas y orientaciones banales e incluso destructivas, en las que no pueden encontrar un modelo de vida coherente y lleno de sentido. Al no captar el sentido de cuanto se oye y ve, se siente uno perdido intelectualmente y acaba pensando que nada vale la pena. Esta *apatía* se extiende incluso a lo que encierra un notable valor y degenera fácilmente en *indiferencia*.

La escuela tiene aquí una tarea decisiva: *ayudar a niños y jóvenes a distinguir lo noble y lo ruin, lo esencial y lo secundario, lo valioso y lo deleznable*. Ese poder de discernimiento les permitirá modelar su vida *desde su centro*, desde la necesidad básica que tienen de crear formas elevadas de unidad con las realidades del entorno. Esos tipos de unión se instauran a través de las experiencias de creatividad o *éxtasis*, y se anulan de raíz cuando uno se entrega a las experiencias de fascinación o *vértigo*. Al distinguir nítidamente estos dos procesos -vértigo y éxtasis-, niños y jóvenes tienen luz suficiente para discernir, entre el cúmulo de ofertas que reciben del exterior, las que impiden su desarrollo personal y las que lo

¹³³ Sobre este tema puede verse mi obra *El espíritu de Europa. Claves para una reevangelización*, o. c., págs. 159-167.

fomentan. La experiencia nos confirma a diario que los alumnos estiman y agradecen profundamente todo método de enseñanza que les abra los ojos al ofrecerles claves de orientación.

Diversos autores afirman actualmente que la tarea de la vida escolar consiste en convertir "el valor persona en referente de lectura y de interpretación de la realidad"¹³⁴. Esta afirmación es justa, pero debe ser matizada con una teoría de los *ámbitos* para que muestre toda su eficacia. La persona humana es un *ámbito* que se desarrolla creando relaciones con otros *ámbitos* -personales e infrapersonales- y dando lugar a diversos modos de *encuentro*. Con ello se dignifica a sí misma y a las realidades a las que se vincula mediante toda suerte de experiencias *reversibles*. La persona humana, por ser un *ámbito* y tener capacidad de ofrecer y recibir activamente posibilidades para actuar con sentido, puede "ambitalizar" otras realidades y ser "ambitalizada" por ellas¹³⁵.

Al hacerlo, cobra sentido y da sentido. Dado que la persona adquiere sentido al crear ámbitos con otras realidades ambiales y, a la vez, les otorga sentido a ellas, *se desarrolla en medida directamente proporcional a la importancia del mismo*. Este desarrollo personal es el objeto de estudio de la *ética* como disciplina. A esta luz se comprenden perfectamente las siguientes afirmaciones: "En la relación interpersonal -escribe J.M. Coll- se nos abre, junto con el horizonte de sentido y el mundo de los valores, el campo de lo ético". "Como el encuentro es el lugar privilegiado de la experiencia metafísica, así también es el lugar privilegiado de la experiencia ética"¹³⁶. En efecto, los *valores éticos*, asumidos por la persona y

¹³⁴ Cf. Abilio de Gregorio: "La educación en valores en el proceso de personalización de los alumnos", en *La educación en valores*, PPC, Madrid 1997, 2ª ed., p. 110. "Si (...) el crecimiento del ser se lleva a cabo mediante una relación dialógica con la realidad, será preciso disponer de alguna línea de horizonte o referente estable en torno al cual integrar significativamente la aprehensión de dicha realidad, y, en consecuencia, poder tomar posición creativa ante la misma. Creo que precisamente uno de los problemas que caracterizan al pensamiento de nuestra época es su instalación en la disociación o en la atomización. No hay una realidad, sino que hay infinitas realidades. Cada una de ellas parece explicar su sentido por sí misma, lo que es tanto como afirmar que carecen de sentido... Se presenta así el mundo de la realidad, en el cual se incluye la existencia personal, como un rompecabezas de infinitas piezas sin modelo. No hay manera de construir con las mismas un dibujo coherente: no hay manera de llegar a construir una personalidad coherente y unificada". (o. c., págs. 109-110).

¹³⁵ José María Coll, en su espléndida obra *Filosofía de la intersubjetividad*, 2 vols., PPU, Barcelona 1990, indica que la persona humana debe "humanizar" el entorno (Cf. o. c., I, págs. 28, 89, 97, 124). La idea es justa, pero, a mi entender, conviene utilizar más bien el término "ambitalizar" porque, en realidad, la actividad creadora del hombre no "humaniza" las realidades del entorno que asume en su proyecto de vida -un bolígrafo, una partitura musical, un edificio, un paisaje...-; los convierte en "ámbitos" al tomarlos como fuente de posibilidades para actuar con sentido, y esta conversión implica una elevación de su rango *como realidades* -o sea, rango "ontológico"-, pero no los convierte propiamente en algo "humano". Los introduce en el área de un proyecto creador humano, pero conservan su modo de ser infrahumano, aunque hayan superado su mera condición de "objetos" -realidades mensurables, asibles, ponderables, situables en el tiempo y el espacio...-. Una pluma se "ambitaliza" al usarla como fuente de posibilidades para escribir una obra. Deja de ser mero "objeto" para convertirse en "utensilio", un ser más cercano al hombre que un simple objeto -que es la condición de la pluma cuando se halla entre otras muchas en la tienda-. Pero no puede decirse que se ha "humanizado", a no ser de modo laxo. Es más riguroso, por tanto, hablar de "ambitalización".

¹³⁶ Cf. o. c., p.30.

convertidos así en *virtudes*, hacen posible crear las diversas formas de encuentro, que constituyen la trama dinámica de la vida personal.

La teoría de los ámbitos nos permite comprender a fondo y de cerca la actividad creativa de los seres humanos, que no sólo crean formas de unión elevadas con otras personas sino también con realidades infrapersonales que les ofrecen diversas posibilidades creativas¹³⁷. Los poetas de todos los tiempos lo han intuido y expresado bellamente. Es hora de exponer tal intuición de forma filosófica aquilatada. Ello permitirá analizar las cuestiones éticas de modo más preciso y penetrante.

LA ESCUELA DEBE COLABORAR AL CAMBIO DE MENTALIDAD

Esta aplicación del concepto de ámbito exige un *cambio de mentalidad, de estilo de pensar y de orientar la vida*. Si estimamos que el único conocimiento seguro, sólido y preciso, es el conocimiento de meros *objetos* - por ser realidades mensurables, delimitables, asibles, sometibles a análisis científico...-, tenderemos a estimar que el conocimiento de los *ámbitos* -realidades difusas, indelimitables con métodos técnicos, difícilmente asibles con el entendimiento por ser ambiguas...- no puede darnos dominio sobre lo real y, por tanto, seguridad en la vida. De ahí la obsesión por reducir todas las realidades a *objetos*, a medios para los propios fines. Esta reducción empobrece injustamente la vida humana.

Frente a este empobrecimiento, debemos adoptar una actitud de generosidad a la hora de conocer las realidades del entorno y nuestra propia realidad. Ante una persona, no debemos desear dominarla para disponer de ella, sino colaborar con ella a fin de enriquecer su vida. Entonces respetaremos su condición de *ámbito* y la estimaremos y valoraremos debidamente. La renuncia a movernos en el plano de la posesión y el dominio nos da el ciento por uno: *nos sitúa en el centro dinámico de la vida personal, que es el encuentro*.

Este cambio de mentalidad -cambio de la *actitud objetivista*, dominadora de objetos, por la *actitud ambital-relacional*, que concede suma importancia a la creación de ámbitos mediante la relación de encuentro- nos pone en la vía regia para vivir plenamente la impresionante riqueza de la vida personal. Mostrarlo de modo persuasivo es la nobilísima tarea de la escuela. A ella se alude cuando se afirma que el cometido de los centros escolares es "educar en valores y creatividad". Tal educación no se reduce a "enseñar" valores y "describir" lo que implica la actividad creativa. Supone una labor mucho más radical y provechosa: "*descubrir*" en qué consisten la *creatividad y los valores*. Para realizar tal descubrimiento, debemos mostrar la necesidad de ajustar nuestra mentalidad a las exigencias de la vida personal y ayudar a los alumnos a llevarla a cabo.

¹³⁷ "Desde la relación interpersonal (...) se colabora al verdadero ser de las cosas: en el fondo, sólo se las puede llevar a su verdadero ser si nos relacionamos con ellas creativamente, es decir, re-creándolas desde su raíz más original" (o. c., pág. 89).

No tiene sentido afirmar que "transmitir valores en la escuela es una indoctrinación imperdonable" ya que "la escuela debe ser axiológicamente neutra"¹³⁸. Esta posición olvida que los valores -igual que las virtudes- deciden la marcha de la persona hacia su pleno desarrollo, y no es opcional tenerlos en cuenta o dejarlos de lado cuando se habla de formación humana. Ayudar a los alumnos a asumir los grandes valores y practicar las virtudes es sugerirles la realización de experiencias que los van a entusiasmar debido a su interna riqueza y fecundidad. Significa, por tanto, colaborar a que *descubran por su cuenta* en qué consiste *la verdadera libertad humana*.

La tendencia a politizar todas las vertientes de nuestra existencia suele llevarnos a plantear las grandes cuestiones de la vida de forma no realista sino "ideológica", sometida a los rígidos dictados de una concepción partidista de la vida. Urge que nos unamos en el estudio imparcial de cuanto afirma sobre la realidad personal la investigación actual más cualificada en Biología, Antropología filosófica, Ética, Teoría de la creatividad y otras disciplinas afines. Con razón advierte Xavier Zubiri que, "en el fondo de toda moral, lo importante no es el sistema de deberes que la sociedad determina; lo que importa es la idea que se tenga del hombre"¹³⁹.

La idea del hombre que ha delineado la filosofía más lúcida del siglo XX es *ambital* ("inobjetiva", según los pensadores existenciales: Jaspers, Marcel, Heidegger¹⁴⁰). El ser humano se desarrolla entre realidades no sólo "objetivas" sino "ambitales", realidades que se abren a otras, se tejen entre sí, dan lugar a nuevos ámbitos de distinta envergadura, alumbran mundos de sentido, se perfeccionan incesantemente a través de la creación de modos diversos de encuentro... Al aceptar su condición "abierta", colaboradora, propicia a toda suerte de encuentros, el ser humano se siente "centrado", ya que su modo de realidad consta de dos centros: el "yo" y el "tú", o -dicho con más amplitud- el "ámbito del yo" y "todo ámbito que pueda entrar en relación creadora con él".

Cuando se concibe así la realidad personal, con sus inmensas posibilidades de crecimiento, se adquiere una profunda estima de sí mismo y de los demás, y se orienta de modo justo la propia conducta. Al advertir esto, se comprende la inmensa injusticia que uno comete consigo mismo y con los demás al reducir el *amor personal* a *mera pasión*, la *libertad creativa* a *libertad de maniobra*, la *formación* a *información*, el *ejercicio del poder público* a un *recurso para el propio medro*.

¹³⁸ Cf. Esta opinión de ciertos profesores es comentada por J.A. Marina en el artículo "Modelos ocultos", *ABC Cultural*, 17 de febrero de 1995.

¹³⁹ *Sobre el hombre*, Alianza Editorial, Madrid 1986, p. 425. "El hecho de que en toda sociedad haya una idea del hombre arranca de que los hombres que componen esa sociedad son realidades abiertas, en virtud de la inteligencia sentiente. Por ser inteligencia sentiente, el hombre se ve forzado a estar proyectado ante sí mismo, y a concebir una cierta idea de sí" (o. c., p. 428).

¹⁴⁰ Una interpretación amplia del pensamiento existencial puede verse en mi *Metodología de lo suprasensible*, Publicaciones de la UFV, Madrid 2015, 2ª ed., págs. 189-249.

LA ESCUELA HA DE ORIENTAR A LOS ALUMNOS HACIA EL VERDADERO IDEAL

Es tarea ineludible de la escuela comunicar a los alumnos no sólo los conocimientos "seguros" que aportan la ciencia y la técnica sino la profunda sabiduría que adquirimos al movilizar otros métodos de conocimiento, dotados de un modo propio de rigor y de seguridad. Colabora, así, eficazmente a la renovación ética de la sociedad, pues lo decisivo para realizar un cambio en la conducta es descubrir el verdadero sentido de la propia vida y determinar cuál es la vocación y la misión a que uno se siente llamado por su misma realidad personal. De esa concepción de la vida se derivan las leyes de su desarrollo y el ideal hacia el que tiende.

Bien conocido y asumido el ideal auténtico de la vida, tiene una energía interior suficiente para encauzar la existencia de modo recto y evitar toda suerte de corrupción. La corrupción procede siempre de la actitud egoísta de quien no atiende al bien de la comunidad sino a sus intereses particulares. El egoísmo arrastra a los distintos modos de vértigo, y éste anula la vida de comunidad. *Ver esto con claridad es poner la segur a la raíz de la degeneración personal y social.* No basta, por ello, delatar las distintas formas de corrupción. Debemos mostrar de forma convincente que el único modo de libertad que nos reporta felicidad auténtica es el que consiste en elegir, no lo que más nos agrada, sino lo que mejor nos conduce a la realización del ideal, que es fundar modos valiosos de unidad con las realidades circundantes. *Esta es la gran tarea que la escuela ha de realizar día a día a través de todas las actividades que realiza, desde la educación física hasta las matemáticas, pasando por las artes, la historia, la filosofía...*

Toda conducta degenerativa responde a un *descentramiento interior*, y éste se debe al olvido de que la vida humana -como acabamos de ver- no tiene sólo un centro -el yo aislado, desvinculado de las realidades que le ofrecen posibilidades de vida creativa-, sino dos -el yo y todo cuanto en su entorno enriquece su vida mediante el aporte de posibilidades, desde las alimentarias hasta las culturales y religiosas-. La tarea de renovar éticamente la sociedad debe abordarse en la raíz de la vida auténtica del hombre, y esta raíz es su condición de *ser ambital abierto al encuentro*. He aquí el canon que ha de guiar su conducta en esta sociedad que habla de globalización pero se halla atomizada al máximo, ha eliminado las distancias físicas pero no ha unificado sus criterios de vida, antes ha diversificado arbitrariamente los modos de interpretar el mundo y la existencia humana. ¿Cómo conseguirán los niños y jóvenes hallar, en esta "cultura de la complejidad y el desconcierto", un criterio firme para escoger como meta de la vida un ideal que responda a su más genuino modo de ser como persona?¹⁴¹

Esta es la pregunta clave de la formación escolar en la actualidad, si queremos que la escuela no sólo *imparta conocimientos y saberes* sino que

¹⁴¹ Sobre estos temas puede verse mi obra *Necesidad de una renovación moral*, Edicep, Valencia 1994, y en Biblioteca Digital UFV, Madrid 2019.

forme personas que puedan configurar una sociedad abierta y valiosa en el aspecto humanista. Si los jóvenes se ven a sí mismos como teselas que constituyen un mosaico cuyo sentido no aciertan a descubrir, quedarán sumidos en un inquietante *vacío intelectual*, que se traduce inmediatamente en un *vacío moral o existencial*. El psicólogo vienés Viktor Frankl dedicó su vida a mostrar que este vacío es la causa primordial de multitud de desarreglos psíquicos que angustian al hombre contemporáneo¹⁴².

El vacío de sentido y la correlativa angustia se superan cuando se descubre que el hombre es un ser de encuentro y halla su plenitud y su felicidad en una vida de relación inspirada por un amor auténtico. Esta idea se alumbraba en nosotros y se afirma cuando prescindimos de prejuicios y malentendidos y oímos nuestra voz interior, que, como a Sócrates, nos indica lo que es nuestra vida esencialmente y cuáles son sus exigencias. Sólo de esta forma superamos el escollo del relativismo y la indiferencia, el pensar que no es posible descubrir la verdad de nuestro ser en un medio social disperso y dislocado intelectualmente por defender un pluralismo desconcertante. En principio, el pluralismo implica una inmensa riqueza de opiniones y perspectivas, pero actúa de forma perturbadora si nos impide hallar un hilo conductor hacia nuestra propia realización personal.

Lo antedicho nos confirma en la idea de que la escuela debe dar claves certeras a los alumnos, dotar su mente de un estilo riguroso de pensar, acercarlos al área de irradiación de los grandes valores, ayudarles a elegir el ideal auténtico de la vida¹⁴³. Resulta, por ello, desazonante leer que "el primer problema con que se enfrenta la educación democrática es la debilidad ideológica, al no tener nada que ofrecer o que la oferta sea demasiado vacilante"¹⁴⁴.

Frente a esta "educación débil", debemos subrayar que, si la escuela se ha ocupado preferentemente de transmitir contenidos, proponer y seguir ciertos métodos, preparar a los alumnos para conseguir un determinado status social y promover el igualitarismo..., ahora debe cuidarse de fomentar en los alumnos una auténtica *personalización*. La educación debe ser *personalizadora*, no sólo *personalizada*¹⁴⁵, término que puede ser interpretado como equivalente a *individualizada*, en sentido de *no masificada*.

¹⁴² *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*, Piper, Munich 1989, 7ª ed., p. 141. Pese a su coincidencia en el título, esta obra es distinta de *El hombre en busca de sentido*, Herder, Barcelona 1995, 17ª ed. La versión original de ésta, es *Man's search for the meaning*, Pocket Books, Nueva York s.f.

¹⁴³ Al subrayar la importancia de la relación y el ideal, los profesores colaboran a configurar los *referentes de interpretación de la realidad*, los "modelos conceptuales" que necesita el ser humano para orientar de modo eficaz el desarrollo de su personalidad (Cf. Abilio de Gregorio García: "La educación en valores en el proceso de personalización de los alumnos", en *La educación en valores*, PPC, Madrid 1997, 2ª ed., págs. 111-112).

¹⁴⁴ Cf. V. Camps: *Virtudes públicas*, Espasa-Calpe, Madrid 1990, p. 129

¹⁴⁵ *Educación personalizada* es el título de la biblioteca pedagógica publicada bajo la dirección de Víctor García Hoz por la editorial Rialp, Madrid.

Condensando todo lo dicho, podemos afirmar que la gran tarea de la escuela no consiste sólo en facilitar conocimientos a niños y jóvenes -con vistas a la productividad y competitividad- sino en ayudarles a unirse activamente a las realidades que les permiten ensamblar armónicamente todas sus energías y actividades. Entre tales realidades se destaca el "ideal de la vida", el valor que desempeña la función de "clave de bóveda" del edificio de la personalidad. Como sabemos, el "ideal" no es una *mera idea*; es una *idea motriz* que da impulso a la propia vida. Si el ideal es *auténtico*, le otorga además *sentido*. Por eso *el ideal de la unidad constituye el referente por excelencia que tiene el niño para orientar debidamente su vida*.

La vida escolar resulta verdaderamente *formativa* -no sólo *informativa*- para el niño si le lleva, con la palabra y el ejemplo, a descubrir el auténtico ideal, que es crear formas elevadas de unidad, es decir, de encuentro. La escuela que es un lugar de encuentro personal, una auténtica "comunidad de vida", pone al niño en condición óptima para descubrir los valores, las virtudes y el ideal. La escuela debe constituir una *forma peculiar de familia* y ayudar a *vivir plenamente la vida del hogar*. Sólo así creará un *campo educativo* a una con la familia de cada alumno.

Capítulo 12

LA FORMACIÓN DE LÍDERES ES INELUDIBLE

Formar un líder significa dotarlo de la preparación adecuada a la tarea que le está asignada. Se trata de una tarea tan ardua y compleja que no puede ser realizada de modo espontáneo, sin una previa ejercitación sistemática.

Alexis Carrel, Premio Nobel de Medicina, propuso, en un libro de madurez¹⁴⁶, la fundación de un Instituto destinado a formar personas especialmente capacitadas para abordar con garantía de éxito los grandes problemas de la sociedad actual. A su entender, la civilización occidental está conmovida hasta sus cimientos y ningún hombre tiene hoy día suficiente inteligencia y coraje para actuar eficazmente sobre las causas de tal conmoción. "Sólo personas de inteligencia muy comprehensiva y libres de todo prejuicio -escribe- son capaces de estudiar los problemas fisiológicos y mentales desde un punto de vista verdaderamente humano"¹⁴⁷. Si es necesario ayudar a los menos dotados, no lo es en menor grado "ayudar a los fuertes porque sólo la élite hace progresar a la masa". "Hasta hoy, ningún Instituto científico se ha consagrado a la formación de personas de una calidad superior"¹⁴⁸.

Es decisivo ofrecer a los jóvenes mejor dotados las posibilidades que requieren para sacar pleno partido a sus excelentes dotes. Actualmente se subraya la necesidad de atender a los niños y jóvenes minusválidos en algún aspecto, y se exige que se les trate en condiciones de igualdad con los que presentan condiciones normales. Nada más justificado que rodear de cuidados a quienes se ven frustrados por carecer de las potencias necesarias para valerse en la vida, hoy tan competitiva. Pero no debe olvidarse que la sociedad necesita personas muy capaces y preparadas para garantizar a todos los ciudadanos, sobre todo los más menesterosos, una vida de alta calidad en todos los órdenes. Se piensa, a menudo, que el buen corazón y el espíritu cristiano nos exigen consagrarnos en exclusiva al cuidado de los enfermos más desvalidos y a las gentes que carecen de toda base económica. Esta atención es indispensable. Pero, justamente para que la sociedad pueda realizarla con toda garantía, hemos de cultivar los talentos que exige una trama social tan exigente como la nuestra. Al hacerlo, podemos estar seguros de que estamos preocupándonos muy seria y eficazmente de la suerte de los más débiles.

Abandonar las instituciones de investigación y docencia para consagrar todo el tiempo a labores asistenciales puede indicar generosidad, capacidad de sacrificio y otras virtudes, mas denota un conocimiento poco

¹⁴⁶ Cf. *Réflexions sur la conduite de la vie*, Plon, París 1950.

¹⁴⁷ o. c., págs. XI-XII.

¹⁴⁸ o. c., p. XIII.

matizado de lo que significa "optar por los pobres". Sabemos que los seres vivos, a medida que se hacen más complejos e internamente articulados, van especializando algunas funciones y asignándolas a ciertos órganos. Eso sucede con la digestión de los alimentos, la purificación de la sangre, la capacidad de sentir estímulos... En un nivel superior, la sociedad actual intenta, asimismo, ganar una mayor eficacia mediante la especificación de sus funciones. Cada persona debe acotar un campo de atención, *precisamente para servir mejor al conjunto de la sociedad*. Un sacerdote que, por dedicarse a la investigación intelectual -sobre todo, filosófica y teológica-, apenas realiza funciones pastorales puede temer que esté desorientando su vida. A mi entender, no necesita preocuparse si su actitud básica es *apostólica*, pues a través de su actividad intelectual ofrecerá sin duda a quienes llevan a cabo formas directas de apostolado múltiples medios que potencien su efectividad. Sin conexión viva con la práctica es imposible elaborar una buena teoría, pero sin una teoría lúcida no es posible una práctica eficaz.

La concepción del líder que propongo quiere superar la dicotomía "teoría-práctica". Sin la capacidad de dar *claves de orientación* lúcidas, nuestra actividad corre peligro de reducirse a vana agitación. Consiguientemente, el que dedica tiempo y esfuerzo a prepararse para ser líder y formar otros líderes contribuye de modo eminente a mejorar la suerte de las personas menesterosas en cualquier aspecto de la vida.

Si sabemos plantear los temas con el debido rigor, daremos razón de mil fenómenos de la vida actual y tomaremos medidas acertadas para mejorar la situación. Sirva de ejemplo la cuestión siguiente. Es sabido que en los últimos tiempos se ha ido *reduciendo* el valor de la vida humana en diversas vertientes. ¿Qué influencia ejerce tal *reduccionismo* en la conducta de las personas actuales, por ejemplo en el cultivo creciente de la violencia? Un conocido periodista radiofónico comentó un día con alarma el incremento actual de la violencia, sobre todo en el deporte. Y añadió que "no se entiende este fenómeno pues estamos ante una pura irracionalidad". Si por *irracionalidad* entendemos que no se puede *justificar* tal violencia con *razones válidas*, se trata efectivamente de una práctica *irracional*. Pero la tendencia actual a ponerla en juego de forma profusa tiene unas causas que pueden y deben ser clarificadas de modo preciso, plenamente *racional*. A mi ver, el ejercicio de la violencia se da en medida directamente proporcional al cultivo de las experiencias de *vértigo* o *fascinación*. Y estas experiencias pueden ser analizadas de modo pormenorizado en su articulación interna. Para ello debemos ahondar en las cuestiones, no limitarnos a describirlas superficialmente. La superficialidad, cuando se aplica a cuestiones básicas, produce verdaderas devastaciones en la vida social.

SE HA DESCUIDADO EN EXCESO LA FORMACIÓN DE LÍDERES

Toda labor formativa contribuye de por sí, en alguna medida, a la formación de líderes. Pero la función de líder requiere una preparación

específica, que no se logra mediante la mera acumulación de conocimientos. Hoy se descuida incomprensiblemente esa tarea formativa.

- **No se forma a los jóvenes para ser padres y educadores.** Muchos padres de familia echan de menos ciertos conocimientos que les hubieran permitido llegar más lejos en su vida profesional, pero ¿lamentan alguna vez no poseer la formación necesaria para ejercer un liderazgo fecundo con sus allegados? A menudo, el diálogo entre hijos y padres se colapsa o se torna áspero porque los padres no saben abordar las cuestiones de modo adecuado y recurren al puro argumento de autoridad. No están preparados para ser líderes.
- **No se prepara a los profesores para ser "tutores", formadores de la personalidad de los alumnos.** Se confía a algunos docentes esa tarea, pero no se indica qué implica exactamente ésta y cómo ha de realizarse. Con ello, los centros escolares -incluso los que se rigen por un *ideario* inspirado en el deseo de impartir una formación integral- ven su labor reducida a las tareas "informativas", pues deben confesar que la labor estrictamente "formativa" los desborda porque "no saben qué hacer con la juventud actual".
- **No se ofrece a los futuros gobernantes y legisladores la posibilidad de prepararse a fondo para desempeñar con excelencia su posición de líderes sociales.** Una persona dirigente no puede limitarse a dar cauce legal a las prácticas usuales en la sociedad. Su labor no equivale a la de un notario que da fe de lo que ya existe; debe adelantarse a los sucesos y decidir la forma de configuración que ha de tener la sociedad para hacer viable el desarrollo cabal de las personas que la constituyen. Para que las decisiones que tome sean pertinentes, ha de conocer a fondo las leyes del crecimiento del hombre como persona. Nadie duda de que un ministro responsable de la economía nacional tiene por cometido garantizar el bienestar material del pueblo, y para hacerlo con buen éxito necesita un conocimiento muy aquilatado de las leyes que rigen la vida económica. Ahora bien. El bienestar material debe contribuir al pleno desarrollo de la persona. ¿Cuáles son las leyes que rigen tal desarrollo? ¿Pueden los gobernantes extenuarse para conseguir que la economía nacional florezca y dejar de lado las cuestiones que deciden la felicidad de la persona vista en todo su alcance?

Por el bien de la sociedad y de las personas urge realizar una labor sistemática de formación de toda clase de líderes: líderes de opinión, de organización y gestión, de legislación, de configuración de la vida familiar y social, de transmisión de saberes, de defensa y transmisión de los grandes valores... Los líderes bien preparados y motivados constituyen en los pueblos una levadura de valor incalculable, pues dan libertad interior a las gentes frente a la manipulación, facilitan claves para orientarse debidamente en la existencia, ayudan a configurar la vida social de manera fecunda... Esta labor configuradora evita que las diferentes comunidades se

conviertan en *masas*, montones amorfos de meros individuos, y sean fácilmente dominables por los afanosos de poder. Ya sabemos que dos personas avezadas a la manipulación demagógica pueden dominar fácilmente a dos mil personas poco habituadas a la confrontación de ideas y tácticas de dominio.

CÓMO FORMAR LOS LÍDERES DE LA UNIDAD

Según hemos visto, el líder auténtico necesita un elenco de facultades: cierto grado de inteligencia, ansia de superación, voluntad de compartir los dones, habilidad para comunicar ideas y suscitar sentimientos... Hay personas que tienen el don natural de la *iniciativa*, del *arranque* y *decisión*. Ante el menor estímulo externo movilizan sus recursos para dar una respuesta adecuada. Pero no sólo responden diligentemente a las llamadas del entorno; procuran anticiparse a lo que pueda suceder a fin de resolver airoosamente los problemas que se planteen. Podemos decir que *tienen madera de líderes*. Se sentirán a gusto siempre que miren alrededor, vean alguna necesidad y puedan colaborar a superarla. Estas condiciones naturales constituyen la base de la capacidad de liderazgo. Si esa base es complementada con una formación *específica*, tendremos unos líderes verdaderamente creativos.

Para formar a un líder debidamente, hemos de ayudarle a descubrir por experiencia propia las exigencias del pensamiento riguroso y las posibilidades creativas que alberga su ser. Ese descubrimiento le permitirá captar el hecho decisivo de que *el pensamiento riguroso y la vida creativa se implican mutuamente, se exigen y enriquecen*¹⁴⁹.

La comprensión a fondo de este nexo entre pensamiento y creatividad se produce en nosotros cuando vivimos por dentro los diversos modos de unión que podemos crear con las realidades de nuestro entorno. Ser creativos significa ser capaces de asumir activamente las posibilidades que nos ofrecen las realidades circundantes en orden a dar lugar a algo nuevo lleno de sentido. Esa forma de acoger posibilidades de acción fecunda supone un modo de unidad estrecha con unas realidades que son distintas de nosotros y, en principio, distantes, externas, extrañas, ajenas. Para comprender que este tipo de realidades pueden llegar a sernos íntimas sin dejar de ser distintas necesitamos poner en juego una metodología fina, verdaderamente orfebresca, que nos permita determinar con toda precisión las alteraciones que sufre nuestra relación con el entorno cuando nos relacionamos con él de modo creativo. Tal metodología es fruto de un modo de pensamiento riguroso.

La forma más eficaz de descubrir por nosotros mismos esa relación de pensamiento riguroso y vida creativa es seguir paso a paso de modo penetrante nuestro proceso de crecimiento personal. Ese seguimiento se realiza -como vimos- a través de doce descubrimientos, mutuamente

¹⁴⁹ Esta idea se pone de relieve al hilo de los análisis realizados en mi obra *Inteligencia creativa*, o. c.

articulados, que nos revelan lo que es el encuentro y nos permiten vivirlo como una fuente de luz. A medida que vivimos el encuentro personal y sus frutos, y percibimos con creciente claridad que nuestro destino como personas depende del ideal hacia el que orientamos nuestra existencia, nos hacemos cargo de que la mejor manera de formarnos como líderes es descubrir *por nosotros mismos* el ideal auténtico y aprender a orientar desde él toda la vida.

El buen líder va a lo esencial; intenta dar a la vida la orientación justa y confía en que llegará a buen término, porque el Creador lo ordenó todo convenientemente. La gran labor del hombre es colaborar en esa tarea asumiendo personalmente dicha ordenación y dándole todo el sentido que adquiere cuando se convierte en *amor*. El hombre se erige en rey del universo y alcanza su perfección como persona cuando no sólo vive en unidad -dentro de las tramas de relaciones que lo han acogido al nacer y al desarrollarse- sino crea nuevas relaciones que abren posibilidades inéditas a su persona y a quienes comparten su vida.

EL LÍDER NECESITA UNA SÓLIDA FORMACIÓN FILOSÓFICA

El estudio a fondo del tema del liderazgo nos lleva a concluir que, en la actualidad, para ser líderes debemos ejercitarnos de modo sistemático en el arte del buen pensar, a fin de poder clarificar los conceptos y términos básicos, plantear bien las cuestiones y delatar rápidamente las confusiones y malentendidos provocados por la manipulación. Buen número de escritos y conferencias pierden toda eficacia formativa por estar elaborados con una metodología basta, poco afinada, y por no determinar con claridad el sentido que se otorga en cada caso a los diferentes vocablos. Si se afirma, por ejemplo, que la verdad y los valores son algo *objetivo*, pero no se precisa el sentido preciso que se da a este término, se siembra la confusión, pues "objetivo" puede entenderse como contrario a "meramente subjetivo" y, por tanto, como "real", o bien como "algo que tiene un modo de realidad afín a la de los objetos". No podemos entender lo que son la verdad y los valores si los consideramos como "objetivos" en el segundo sentido y los tratamos como una suerte de objetos especiales.

Actualmente, se advierte que buen número de pedagogos, psicólogos y sociólogos parecen inclinarse más bien hacia el pensamiento científico que hacia el filosófico. En ciertas universidades, los pedagogos movilizaron todas sus energías para separarse -incluso físicamente- de la Facultad de Filosofía y cambiar el título de *Pedagogía* -tan significativo, debido a su noble abolengo- por el de *Ciencias de la Educación*. Este título es difícilmente justificable, pues la tarea educativa puede considerarse en cierto aspecto como un *arte*, pero no como una *ciencia*. La ciencia dispone de un método propio, increíblemente eficaz en cuanto al conocimiento de un aspecto de la realidad -el cuantificable-, pero incapaz -por su naturaleza misma- de clarificar el proceso de desarrollo de la personalidad humana. Ese afán de orlar la propia actividad con el calificativo de "científica" responde, sin duda,

al prestigio actual del conocimiento científico y su método específico. Al hablar de "Ciencias de la Educación", se cree transmitir la idea de que se trata de una disciplina *rigurosa*, elaborada con un *método bien aquilatado*. Es un espejismo. De hecho, las llamadas "Ciencias del Espíritu" -o, en general, las Humanidades- deben proceder con un método racional estrictamente riguroso, pero *con el tipo de rigor propio de cada una de ellas*. No se puede hoy dar por hecho que sólo el método científico asegura un modo de conocimiento *riguroso*. Ello supondría un empobrecimiento injustificado de la capacidad humana de conocer.

Es penoso que se alejen de la filosofía las disciplinas que se ocupan de estudiar las diversas vertientes de la vida humana, pues su labor pierde con ello buena parte de la eficacia que están llamadas a tener. Pensemos en tantos estudios sociológicos que nos abruman con datos sobre la actitud de ciertos grupos sociales respecto a los valores, pero no se detienen ni un momento a precisar lo que entienden por cada uno de los valores: *tolerancia, igualdad, unidad, amor, libertad...* Consiguientemente, lejos de aclarar la situación espiritual de tales grupos, nos dejan sumidos en la confusión¹⁵⁰.

Debemos cultivar animosamente los estudios filosóficos con un método que nos permita plantear *radicalmente* los análisis que hagamos del ser humano, y elaborarlos de modo coherente y armónico, lúcido y abierto a amplios horizontes. Un método ofrece garantía de ser auténtico cuando es fecundo y coherente, permite ver la realidad estudiada en toda su riqueza de implicaciones y da a cada una de éstas la importancia que le compete, sin conceder arbitrariamente la primacía a una sobre otra. Toda corriente filosófica que presente estas condiciones ha de ser asumida por nosotros como una fuente de luz para configurar nuestra vida. Si nos ayuda a comprender lúcidamente lo que debemos llegar a ser y nos da claves certeras para orientarnos en la existencia, hemos de asumirla entusiásticamente, aunque no esté apoyada en modas o prestigios ganados de forma artificiosa.

El conocimiento filosófico se ocupa de indagar las causas profundas de los fenómenos, el trasfondo de las actitudes espirituales de personas y pueblos. En el momento presente de desconcierto intelectual y moral, un líder no puede realizar una labor sólida y fecunda si no sabe delatar las causas de los problemas más graves de la sociedad.

- Te preocupa la drogadicción y quieres liberar a los jóvenes de esa plaga. Es muy loable tu propósito. Pero ¿sabes cómo enfocar tu actividad para que tu esfuerzo sea eficaz? Todo tipo de adicción constituye un proceso de *vértigo*. Necesitas una lúcida teoría del *vértigo* o *fascinación*, a fin de revelar tempranamente a niños y jóvenes a qué se exponen cuando inician un proceso de este género. Toda actividad de verdadera

¹⁵⁰ Un análisis pormenorizado de esta cuestión se halla en mi trabajo "La actitud de los españoles respecto a los valores a finales del siglo XX", en *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas*, 52 (2000) 341-365.

prevención se basa en un conocimiento hondo de lo que son e implican las diferentes adicciones patológicas.

Pero no basta dicho conocimiento. Debemos ayudar a los jóvenes a realizar las experiencias que les permitan descubrir la grandeza de la vida humana, su poder creativo, su capacidad de generar felicidad con medios sencillos. Entonces podrán distinguir el proceso de *vértigo* -que agosta nuestra vida al recluirla en su afán de excitaciones gratificantes- y el proceso de *éxtasis*, que funda el encuentro, asume los valores más altos y nos orienta hacia el auténtico ideal de la vida.

- Estás ante un niño que suele mentir. ¿Qué haces para orientarlo hacia una conducta veraz? ¿Afebrar su proceder, indicarle que no es de fiar y anular, así, su autoestima? Con ello no conseguirás que crezca un palmo espiritualmente. Descúbrele la grandeza de la veracidad y la sinceridad, su eficacia, sus espléndidos frutos, y el valor de esas virtudes le animará a cambiar su comportamiento al abrirle un horizonte entusiasmante.
- Un joven te confiesa su tendencia a cultivar formas de relación meramente *pasionales*. ¿Te contentas con decirle que esa conducta no es digna de una persona, porque rebaja de nivel de realidad a quien la adopta? No harás con ello sino deprimirlo espiritualmente. No le darás impulso para cambiar. Ayúdale a ver que, frente a una realidad que le atrae, puede adoptar dos actitudes:
 1. Dominar esa realidad y convertirla en fuente de gratificaciones sensibles y psicológicas para sí mismo. Al adoptar tal actitud, reduce esa realidad -por ejemplo, una persona atractiva- a condición de "medio para los propios fines", y no la trata como persona sino como objeto, con lo cual anula la posibilidad de encontrarse con ella.
 2. Respetar esa realidad, tratarla como lo que es -como una persona- y crear con ella una relación de encuentro. Esta relación exige mucho -ser generoso, fiel, veraz, cordial...-, pero lo da todo: nos llena de energía, de gozo y entusiasmo, de plenitud y felicidad, de paz y amparo interiores.

Al ponerle ante la vista estas dos posibilidades -dominar y no encontrarse, respetar y crear un encuentro fecundo-, verás que el joven queda orientado, y con su talento personal sabrá captar la excelencia de la segunda actitud. Así, cuando se deje arrastrar por el afán de obtener ganancias inmediatas de tipo erótico, una voz interior le hará ver que está renunciando a la tarea más noble de la vida: *crear formas elevadas de unidad con las demás personas*. Ser capaz de captar la verdad que proclama esta voz íntima significa estar formado. *Otorgar esa formación es la tarea propia del verdadero líder.*

El cometido del líder no es sólo *comunicar la verdad*; es preparar a las gentes para que la *descubran por sí mismas*, se entusiasmen con ella y la asuman como principio impulsor de su vida. Es *verdad* que el ser humano se define como un ser de encuentro; vive como persona, se desarrolla y perfecciona creando toda suerte de encuentros. Pero ¿basta proclamar dicha

verdad para formar a los jóvenes? De ningún modo. Se lo ha pensado a menudo desde tiempo inmemorial, pero es hora de advertir que la formación no consiste en acumular datos en la memoria sino en modelar la propia figura de hombre conforme a las exigencias que plantea el tipo de realidad que denominamos "persona". Desde antiguo se multiplicaron los esfuerzos por clarificar este término, tarea nada fácil debido a la riqueza que encierra. Todavía hoy debemos continuar esa labor, movilizándolo los recursos que nos ofrece el pensamiento contemporáneo para lograr una idea más flexible y abierta de la vida personal¹⁵¹.

Son numerosos los autores que exponen ideas acertadas sobre la vida humana, pero no las expresan de forma que los lectores acierten a comprenderlas *por dentro* y las asuman *de modo creativo*. Comunican el resultado de su investigación, pero no *el camino que uno debe recorrer para descubrirlo por sí mismo*. Mientras no realicemos tal descubrimiento, no tendremos convicciones profundas y no estaremos preparados para transmitirlos a otros de modo convincente.

Las posibilidades que encierra la persona cuando se abre a las realidades del entorno y se une a ellas con modos elevados de unidad son impresionantes. Conseguir que niños y jóvenes las descubran por sí mismos y se llenen de asombro ante la grandeza del horizonte que nos abren es la gran tarea actual de quienes ejercen un *liderazgo creativo*.

¹⁵¹ Véase, acerca del pensamiento dialógico, mis obras: *El poder del diálogo y el encuentro*, o. c.; *Romano Guardini, maestro de vida*, o. c.; *El encuentro y la plenitud de vida espiritual*, o. c., págs. 265-294.