

EL POTENCIAL DE MEJORA (5 de diciembre)

Cuídate, que tú vales mucho

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

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

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

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

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

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

Un buen modo de entender lo que significa aprender a gran velocidad consiste en repasar cómo aprenden los niños, ya que es en esa etapa de la vida cuando los seres humanos recorremos más rápidamente ese camino (ver por ejemplo John Holt, *How Children Fail*, Delta/Seymour Lawrence 1982, pp. 271-274; la primeras ediciones de esta obra, publicada en 1964, vendieron más de un millón de ejemplares).

Los niños (los niños más brillantes) son curiosos, lo tocan todo, experimentan, abren para ver el interior, rompen, ponen a prueba, lo intentan de nuevo, conviven con la incertidumbre y el error, quieren

respuestas para todo, siguen adelante aunque la información sea incompleta... Los niños tienen todo aquello que si lo viéramos en un adulto nos llevaría a afirmar que estábamos ¡ante un genio!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vocación de mejora

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ver el fondo (30 de enero)

De los tres hábitos con los que la inteligencia especulativa conoce la verdad (entendimiento, sabiduría y ciencia), el primero de ellos nos permite ver el fondo de la realidad. Porque “inteligencia” viene precisamente de *intus-legere*, leer dentro. Tenemos de un modo innato la capacidad de ver en el interior para descubrir cómo son las cosas.

Esto significa por una parte que nuestro conocimiento avanza aplicando una serie de criterios indudables: que algo no puede ser y no ser a la vez y bajo el mismo aspecto (principio de identidad, o no contradicción), que la disyunción entre una proposición y su negación siempre es verdadera (llamado principio de tercio excluso), o que el todo es mayor que la parte. Y significa también que esos hábitos o formas de conocer iluminan la realidad: que la realidad cumple esos criterios.

Las cosas son así, y las conocemos así como son. Pero ya dijimos que conocer, además de adecuación es también reflexión, *intus-legere* : mirar hacia adentro (conoce la realidad el entendimiento que sobre sí mismo reflexiona).

Qué preguntamos a nuestro entorno, qué mirada lanzamos, influye sin lugar a dudas en el resultado de lo que acabamos conociendo. Nadie es un observador neutral.

Pensemos, por ejemplo, en los países más felices del planeta. Existe un ránking según el cual ocupan los primeros puestos Noruega, Dinamarca, Finlandia, Australia, Nueva Zelanda, Suecia, Canadá, Suiza y Holanda. Existe otra clasificación cuyos primeros puestos están ocupados por Vanuatu, Costa Rica, República Dominicana, Jamaica, Panamá, Cuba, Honduras, El Salvador y Nicaragua. Este último índice es el elaborado por la ONG *Friends of the Earth*, y se basa fundamentalmente en los bajos niveles de estrés de sus habitantes. El primer ránking pertenece al *Legatum Prosperity Index*, y combina variables como la renta *per cápita*, inversión pública en salud y educación, o la seguridad.

En definitiva, si ser feliz significa tener muchas necesidades bien cubiertas, el resultado es que los más felices son los habitantes del norte de Europa. Pero si ser feliz significa no crearse necesidades, hay que buscar a los más felices en Centroamérica.

Las personas inteligentes no se conforman con las explicaciones superficiales. Se preguntan los por qué de las cosas. Cuestionarse las explicaciones habituales y los paradigmas instalados constituye una actitud fundamental para poder profundizar.

Buscar la verdad tiene mucho de saber hacerse preguntas. Sir Ken Robinson (ver obras como *Más allá del punto de ruptura*, *El elemento: encontrar tu pasión lo cambia todo*) es uno de los pensadores que en las últimas décadas más y mejor ha cuestionado los paradigmas educativos occidentales.

¿Por qué tener un título universitario ya no permite garantizar un buen trabajo? ¿Por qué las evaluaciones siguen basándose en conocimientos académicos? ¿Por qué enseñamos problemas que sólo tienen una respuesta correcta? ¿Por qué las instituciones educativas han tomado

su organización de las empresas industriales? ¿Por qué no enseñamos a resolver problemas en grupo? ¿Por qué aprender, investigar, no puede ser divertido, apasionante? ¿Por qué hemos diseñado un mundo de relaciones y conectividad que calificamos de “distracciones a evitar” a la hora estudiar?

Como vimos, saber preguntarse los por qué, definir los verdaderos retos, es lo propio de lo que Arnold Toynbee llamó minorías creativas. Se trata de verdaderos “*ethos*”, lugares, capaces de dar respuesta a los nuevos desafíos ante los que una civilización se encuentra.

Ahora bien, cuestionar la capacidad humana para conocer la verdad, en una tradición que desde Plotino ha tenido a la Inteligencia (Nous) como una Persona, lo que define es un estado de esquizofrenia que probablemente va mucho más allá de una crisis.

Saber disfrutar la vida (30 de enero)

Hay personas que hacen fácil lo difícil. Tienen esa visión global (los árboles no les impiden ver el bosque) necesaria para delimitar los contornos. Además, no se enredan ni se esconden en un lenguaje prolijo: no lo necesitan. La capacidad de síntesis se manifiesta en la facilidad para elaborar y exponer conceptos, en la utilización de metáforas apropiadas, en la generación de modelos, pero sobre todo se demuestra en la capacidad para ofrecer explicaciones adaptadas al nivel de diferentes interlocutores.

Las personas sabias, saben de lo que importa, de lo que vale la pena saber. Se trata de un saber que poseen no por sus muchos estudios. Conocen el sentido de los acontecimientos, ven las cosas como si las estuvieran saboreando. Disfrutan de las cosas sencillas, no se complican innecesariamente, ni buscan las soluciones sofisticadas. Dispuestas a agradecer lo que se tiene, en lugar de anhelar lo que no se tiene. Parecen tener muy claro que la vida son estas cosas que van pasando mientras soñamos con lo que nunca va a pasar.

Y es que teniendo en cuenta que vivir es el ser de los vivientes, debiera ser una muestra de inteligencia buscar la verdad que dé sentido a la vida, a la existencia.

Los más inteligentes, los más “sabios”, “saben” que la violencia siempre estropeará lo que intente arreglar, que la verdad siempre compensa, que hay más alegría en dar que en recibir.

La sabiduría tiene mucho que ver con la buena voluntad, con la capacidad para hacer el bien. Estas personas parecen tener otra vía de

acceso a la verdad, otra vía de adquisición, que no es el estudio sino el amor. La verdad les atrae tanto que les busca.

A esa alegría que transmiten quienes han encontrado la verdadera síntesis y el sentido solemos denominarla “sentido común”; y en esta expresión reflejamos tanto que se trata de un estado al que todos podemos llegar, como un cierto despegue hacia algo menos meritorio (“vulgar”) por parecernos ganado sin mucho esfuerzo.

Vamos a intentar desentrañar con algo más de profundidad la sabiduría que encierran dos expresiones aparentemente vulgares, pero llenas de sentido: el sentido del humor y el sentido común.

Hacer fácil lo difícil no significa sentirse en la obligación de tener que saber de todo (y menos aún de aparentarlo), ni alardear de lo que se sabe. Ya se sabe que la admiración es el inicio de la sabiduría; y para poder admirarse hay que estar dispuestos a dejarse sorprender, a no saberlo todo, a no tenerlo todo bajo control.

Cuando acontece algo que no me esperaba se produce una situación humorística. Puede ocurrir con palabras, mediante un discurso que culmina de forma abrupta y alejada del itinerario imaginado (en eso consiste la ironía, la agudeza ingeniosa). O puede darse con los hechos, y entonces a la situación la denominamos extravagancia. La pedantería es un tipo de extravagancia: se trata de la ridícula pretensión de quien quiere tener siempre razón (ya lo sabía; me lo esperaba; ya os lo dije). Quien trata de aparentar tenerlo todo controlado carece de sentido del humor.

La causa de la risa es la incongruencia entre un concepto y un objeto (entre lo abstracto y lo intuitivo). Y por eso una moral basada en conceptos (ajena a las emociones), que obligue a atenerse rígidamente a unos principios resulta sencillamente pedante, ajena a la realidad. Porque la realidad es admirable, sorprendente, desconcertante; algo insólito, increíble, inaudito, inefable, indecible, singular, exótico; en cierto modo anómalo, raro, extraño, chocante, irregular, infrecuente. La realidad es original, única.

Las sensaciones son cambiantes, pero tampoco hay que exagerar este extremo. También existe lo fijo, estable, bajo la realidad cambiante. Y quien primero nos lo muestra es precisamente el sentido común.

El objeto propio del sentido de la vista son los colores (y gracias a ellos podemos captar formas, volúmenes, movimientos); el del sentido del oído son los sonidos; y ambos objetos (colores y sonidos) son diferentes del objeto propio del sentido del tacto. Pero si de repente un objeto me golpea con fuerza, un objeto que he visto, oído y sentido al mismo tiempo, ¿por qué llego a la conclusión de que se trata de un solo objeto, y no de tres simultáneos? Por “sentido común”. Exactamente: ese es el

objeto propio del sentido común, captar que hay algo común, fijo, estable, debajo de esas manifestaciones diferenciadas.

A los pensadores clásicos les llamaban poderosamente la atención (les admiraban) dos tipos de realidades: el cielo estrellado y la ley moral. El cielo estrellado sobre nosotros simboliza lo fijo, eterno, lejano, fuera de nuestro alcance y sin embargo algo que podemos conocer. La ley moral, dentro de mí, es esa realidad que me acompaña desde mi origen, que yo no me he dado, y que en cierto sentido tampoco domino (no la manipulo: lo que me hace feliz no depende exclusivamente de mí).

Debajo de las realidades cambiantes descubrimos algo fijo, universal. Y esa es también una de las claves de la experiencia estética: la pretensión de que una manifestación sensible tiene trazos de algo universal, válido para todo tiempo y lugar, lo cual la convierte en una obra de arte. Por eso el “sentido común” es lugar propio de la experiencia estética.

Existen las leyes. Pero no todo se somete a la ley, no todo es predecible. Si la forma de las cosas fuera su ley, la realidad quedaría reducida al movimiento. Tampoco existiría nuestra libertad. Nuestra alma es algo más que forma de nuestro cuerpo; ese sobrante permite que nuestras facultades puedan jugar libremente.

La materia y la libertad son las grandes fuentes del carácter impredecible de lo que vivimos (del ser accidental, *per accidens*). Y la sabiduría consiste en saberse manejar en todos esos ejes, en lo que podemos controlar y lo que no podemos, en lo que podemos predecir y lo que no. La sabiduría sabe buscar y encontrar el sentido allí donde lo hay; y sabe dar sentido donde no lo hay. Sabe qué leyes obedecer, y qué realidades debe aceptar.

No olvidemos que sabiduría viene de *sapere*, que significa saborear, disfrutar. Las personas sabias son las que alcanzan familiaridad con el sentido. Tienen eso que llamamos “connaturalidad”, el saber que posee de algo la persona que lo vive. Porque el sabio, al vivir lo que sabe, se hace digno de lo que aún ignora.

Ponderar (6 de febrero)

Además del entendimiento y la sabiduría, nuestra inteligencia se ve perfeccionada por el hábito de la ciencia. El camino del saber resulta arduo, porque fuera del conocimiento inmediato de los primeros principios (natural y sin posibilidad de error), nuestro camino hacia la verdad es discursivo, y está sometido a la posibilidad de error.

Necesitamos experimentar, y abstraer; y también comparar, distinguir y componer; así es nuestra “racionalidad” (nuestra *ratio*), inmersa en el tiempo.

Las diferentes ciencias avanzan fortaleciendo el conocimiento mediante hábitos bien fundados; por eso decimos que son conocimientos ciertos, basados en las causas. Y enseñar una ciencia, más que en transmitir contenidos prefabricados (eso sería adoctrinar) consiste precisamente en robustecer el entendimiento para que cada uno pueda por sí mismo transitar de los principios a las conclusiones.

La ciencia busca la racionalidad (el *logos*) existente en cada ámbito al que nos resulta posible acceder. En muchas ocasiones encuentra leyes (físicas, matemáticas, experimentales, biológicas, sociales, económicas) que permiten predecir comportamientos. Pero ni siempre encuentra explicaciones a lo que acontece, ni todas las explicaciones (o razones) que encuentra alcanzan las verdaderas causas.

En ocasiones a la ciencia le resulta suficiente encontrar una condición (necesaria o suficiente), o una ocasión, para dar razón. Normalmente avanza (se adentra en lo desconocido) elaborando hipótesis que trata de comprobar, o de probar.

Por momentos la ciencia tiene que reconocer su incapacidad por explicarlo todo. Las conjeturas, por ejemplo, son enunciados que nadie ha podido probar, ni tampoco desmentir. Quizás una de las más conocidas sea la de Goldbach, enunciada en 1742: “todo número par mayor que 2 puede escribirse como la suma de dos números primos”.

De vez en cuando también nos encontramos con casos raros o “cisnes negros”. Un matemático de origen libanés que trabajaba en bolsa define como “cisnes negros” a aquellos sucesos que resultan altamente improbables. Un “cisne negro” sería que al salir de casa me encontrara una persona de cuatro metros de altura. Se trata de acontecimientos raros, para los que *a posteriori* inventamos explicaciones. Nassim Nicholas Taleb subraya que a los occidentales nos cuesta aceptar que existan acontecimientos impredecibles, o comportamientos que se escapan a nuestras categorías.

Por ejemplo, si nos encontramos ante una persona generosa sospechamos que algún oculto interés la mueve; y mostramos una incredulidad similar ante aquellas empresas que afirman que su finalidad principal no es maximizar sus intereses económicos. Por eso, la realidad de vez en cuando nos sorprende, o incluso nos da un buen susto.

Las leyes alcanzadas por las diferentes ciencias difieren notablemente. No es lo mismo afirmar que “la suma de los ángulos de un triángulo son

ciento ochenta grados” que estar seguros de que “si se bajan los tipos de interés se incentivará el consumo, pero repuntará la inflación”.

Tampoco tienen el mismo peso, la misma importancia, las verdades de diferente índole que nos afectan directamente: “cuando tomamos el sol la piel se pone morena”, “las comidas copiosas producen sueño”, “si evitamos las reacciones bruscas es más fácil entenderse”, “mentir genera desconfianza”, “el miedo hace que tomemos decisiones equivocadas”, “contratar una hipoteca por un importe que suponga un pago mensual superior al cuarenta por ciento de los ingresos familiares habituales supone un riesgo excesivo”, “el principal premio de la virtud es la virtud misma”, o “el fin común une las voluntades”.

En definitiva, el modo de actuar de cada una de las causas (material, formal, eficiente y final) es distinto, tiene sus propias “leyes”, pero además, los diferentes órdenes de nuestro ser y de nuestro obrar están ordenados entre sí ya que contribuyen a un fin común: nuestra vida plena, lograda. Cuando los contemplamos con esa perspectiva es cuando podemos valorarlos adecuadamente, cuando podemos sopesarlos, ponderarlos.

El hábito de la ciencia consiste precisamente en eso, en ponderar, en averiguar el peso (*pondus*) de cada acontecimiento, de cada realidad, en orden al bien principal. Por eso requiere tener previamente claro el sentido (cuál es el bien principal contra el que medimos). Sólo así puede saberse qué valor aporta al todo cada una de las partes. De hecho, ya sabemos que una de las mejores maneras de innovar y diferenciarse consiste en preguntarse qué valor aporta una actividad, un producto, o un servicio, en orden a la satisfacción de los clientes.

Ponderar, poner en valor, poner en su sitio, encontrar el sitio. Las cosas pueden adquirir un nuevo significado si se contemplan con otra perspectiva. Puede ocurrir algo absolutamente inesperado, incomprensible en un primer momento, impensable, pero real; paradójico e indescriptible si se juzga desde la experiencia pasada, que irrumpe inesperadamente introduciendo una nueva dimensión.

Ante hechos de esta índole la historia se re-escibe, las piezas encajan de un modo nuevo, se descubre el hilo conductor de lo que antes parecía inconexo. Los eslabones de la cadena, los escalones, manifiestan entonces hacia dónde conducían, hacen patente de modo admirable el sello, la firma que escondían.

Para admirar ese tipo de descubrimiento que ilumina y recrea de forma radicalmente nueva, que da sentido a los muchos saberes que podemos poseer, no es suficiente ese deseo de saber que llamamos curiosidad (y que solemos poner en el origen de la innovación), porque el deseo de saber para ser pleno requiere ser amor a la verdad.

El deseo natural de conocer la verdad podría violentarse o inclinarse hacia otro interés diferente al amor a la verdad por sí misma, por lo que necesita de un hábito que lo dirija rectamente. A ese dirigirse rectamente hacia la verdad considerada como un bien en sí (bien honesto) los clásicos no lo denominaron “curiosidad” sino “estudio”.

Saber tener presencia (6 de febrero)

Una primera consideración a la hora de abordar lo que significa buscar el bien es su estrecha relación con la búsqueda de la verdad.

Ya hemos visto cómo la verdad es el bien del conocimiento, su perfección. Y que mientras la curiosidad es una búsqueda de la verdad por su utilidad, la *studiositas* (el estudio) lo es por amor a la verdad, por lo que tiene de bien honesto (por eso es una parte de la modestia).

Además, deseamos y necesitamos saber (conocer, ver, entender, discernir) cuál es la diferencia entre el bien y el mal. Buscamos comportarnos verdaderamente (honestamente) bien. Para querer algo, previamente hay que conocerlo (nada es querido que no sea antes conocido). Y para conocer algo (sobre todo a alguien) de verdad, hay que quererle (cuando queremos a alguien, descubrimos sus dones; cuando no, lo que descubrimos en el otro son nuestros propios defectos).

Cuando pensamos en cómo se colman nuestros deseos de felicidad, no podemos separar la posesión de verdades y bienes como parte de esa felicidad. E incluso aunque la mayor bienaventuranza muestre que ver es superior a querer, sólo puede ser meritoria si ha sido lograda mediante virtud.

Frente a la majestuosidad, a lo grandioso, nos invade el respeto más profundo. Y por eso resulta muy sensato tener un cierto miedo a equivocarnos, al error práctico, a ser hallados faltos de peso. ¿Cómo sé si mi vida tiene peso? Del mismo modo que existe un “estrés bueno”, una sana tensión hacia la mejora, existe un sano “miedo a mí mismo”, a caer en un exceso de autoconfianza.

Saber que puedo equivocarme y elegir mal, es una consecuencia inmediata de la constatación de que no sólo tenemos límites, sino también limitaciones (y muchas). El hábito de la ciencia nos ha enseñado a ponderar las cosas, a valorarlas de acuerdo con su verdadero sentido. El miedo a no tener peso indica que pesar (ponderar) requiere una unidad de medida. Nos lleva a preguntarnos en qué nos medimos.

¿Cuándo decimos que alguien tiene peso, es querido, respetado? ¿En qué lo medimos? Cuando alguien tiene peso en su entorno, en una

organización, solemos expresarlo diciendo que tiene “presencia”. Todos tenemos que aprender a saber estar, a adaptarnos a usos y costumbres. Pero algunos lo consiguen de un modo especial. Se nota cuando están. Son un claro referente. Y los demás no se comportan igual cuando están delante de esas personas cuya presencia impone.

Esa presencia en modo alguno es prepotente. La discreción es eficaz y eficiente. No hace alardes, no hace más ruido (presencia) del necesario. Una persona discreta sabe quedar al margen, detecta perfectamente cuándo toca desaparecer o hacerse invisible. Modular las apariciones (y apariencias) es como ordenar (saber ordenar) los recursos en un todo. Lo que especifica, lo que define como correcta, una acción, siempre es el fin al que se ordena.

Sabemos que existen bienes continuos y bienes discretos. Una función, variable o sistema se consideran discretos si son divisibles un número finito de veces. Y son continuos si entre dos puntos cualesquiera existe una infinidad de puntos. Ante una masa de agua, o de aire, podemos preguntarnos ¿cuántas partículas hay? Se trata de bienes continuos porque si dividimos cualquier cantidad seguimos teniendo agua, o aire. Sin embargo, ante una mesa, por ejemplo, no podemos dividirla y seguir obteniendo mesas.

Las buenas acciones también son actos individuales. Y en cierto sentido la discreción está en saber ordenar los bienes, evitando su dispersión. El fin bajo el cual los bienes cobran su sentido se da al final, pero también al principio. Antes de su realización, está presente como intención, como foco (mirada que en ocasiones ilumina y en otras alumbra) que ayuda a concentrar los esfuerzos.

Los verdaderos afectos (6 de febrero)

El orden en que vamos a hablar de los bienes que buscamos comenzará por los más inmediatos: los bienes sensibles propios de los sentidos externos.

Para empezar, el gusto por la comida nos enseña dos cosas muy importantes. Que algo nos guste mucho no significa que deseemos ingerir una cantidad ingente de ese bien. Por mucho que me guste el jamón, no se me ocurre intentar comer diez kilos de una sentada; y si me gusta el ron, no se me ocurre beber una botella cada mañana al despertar.

Saborear los bienes implica disfrutarlos en su justa medida, de modo que no nos saturen ni emboten. Y esa medida es tan personal e individual que somos los únicos que podemos descubrirla.

Pongámonos ahora en la perspectiva del bien del que disfrutamos. ¿Le pasa algo a una cosa buena por el hecho de que sea objeto de nuestro gusto? Obviamente (en el caso del gusto) sí: ¡que tiene los minutos contados! Es decir, que nuestro disfrute corre paralelo con la consumición (con su consumirse).

En ocasiones (algunas particularmente contadas, como las familiares cenas de Nochebuena) lo más importante del bien presente en la mesa deja de ser lo que va a consumirse. Y los objetos que indefectiblemente van a ser fotografiados para regocijo de la abuela permanecerán año tras año (los bajo-platos, las uvas de plástico, los velones cuadrados, las columnitas corintias, todos suficientemente doraditos para que las partículas de purpurina que se dejan en el mantel no impidan su brillante reaparición dentro de un año, acompañada con el ya consabido relato del cuñado pesadito, quien con los ojos casi en blanco rememora el año en que se le ocurrió la feliz idea de comprarlos para complacer a su suegra).

Ahí la que disfruta es la vista. Y a ese bien que estamos mirando, el hecho de que lo contemplemos no le consume. Así como habitualmente el bien propio del gusto es un bien útil (bien para mí, llamado a desaparecer en sí mismo), la vista puede disfrutar de algo sin necesidad de apropiárselo (y por contraposición al bien entendido como útil, a este bien que se contempla manteniendo esa distancia que le hace conservar su identidad lo llamamos bien honesto).

¿Nunca les pasa nada a los bienes sólo porque los miremos? ¿El bien de la vista es siempre un bien honesto? La vista muestra un cierto sentido de utilidad: puede mirar un cuadro para contemplarlo, o para desear adquirirlo (aunque el cambio de propietario no afecta al cuadro, claro está). Pero pensemos por un momento que podemos sentirnos mirados con respeto, pero también podemos sentirnos mirados irrespetuosamente. Sabemos que del mismo modo que podemos mirar honestamente, podemos hacerlo deshonestamente.

Los bienes sensibles nos enseñan que la moderación es condición necesaria para su disfrute, y que algo puede ser valorado como bien de diferente manera (en tanto que algo útil para quien lo desea, o por lo que es en sí mismo). Pero, además, queremos de diferente manera a uno y otro.

Cuando queremos un bien para ser poseído (bien útil), lo deseamos (*orexis, eros*) de tal manera que ese deseo nos mueve hasta el mismo momento en que ya lo poseemos. La inclinación (inquietud) hacia el bien deseado desaparece una vez que es poseído. Sin embargo, cuando queremos (*ágape*) algo o a alguien por lo que es y vale en sí (y no por su utilidad para nosotros) ese querer no tiene por qué terminar al alcanzarlo.

Esta sencilla diferencia debiera advertirnos que cuando el querer oscila bruscamente entre la ansiedad (anhelo de poseer) y el aburrimiento (necesidad de querer otra cosa) es clara señal de que nuestro querer se está moviendo exclusivamente en la esfera del deseo de bienes útiles, y se está alejando de la honestidad.

¿Significa esto que el querer de bienes honestos no aspira a la posesión, a la unión entre la voluntad y su bien? En modo alguno. Ocurre que la señal de posesión del querer que respeta la identidad del bien querido (su verdad) es otra. No hay mejor modo de demostrar que somos dueños de algo que la capacidad que tenemos de darlo. Dar es el mejor título de posesión, la mejor señal del querer verdadero.

El deseo quiere primordialmente bienes útiles. Y el querer, honestos. El sentido del tacto nos sirve para ejemplificarlo. ¿Qué nos gusta tocar, acariciar? ¿Nos gusta ser acariciados? ¿Le ocurre algo al bien acariciado? Un afecto, una caricia, ¿puede ser mentira?

Querer puede significar buscar hacerme con algo pensando en mi satisfacción; o puede significar respetar al bien querido, querer su bien, y entonces es un querer que respeta la verdad. Eso es una caricia verdadera. Como veremos a lo largo de todo este apartado, *sentirse bien* (estar a gusto) con otra persona, *querer bien* a otra persona, y *querer el bien* de la otra persona son como escalones que expresan el grado de madurez de un querer.

Tratar a una persona (a cualquier persona) como un bien útil es sencillamente una indignidad, una falta de respeto a su verdad. Por eso, hemos resumido como reglas de oro de la conducta moral que *las personas siempre son un fin y nunca un medio*, o que *no debemos hacer o querer para los demás lo que no querríamos para nosotros mismos*.

Que cada persona es algo diferenciado nos lo muestra también muy claramente el sentido del olfato. Es sabido que algunos animales (los perros sabuesos) poseen una capacidad para rastrear olores cuarenta o cincuenta veces superior a la del ser humano. Pues bien, el rastro que capta el olfato de cada persona es tan individual como sus huellas dactilares.

Pensemos por último en el sentido del oído: ¿qué nos gusta escuchar? Una respuesta precipitada (o convencional) seguramente nos lleva a pensar en la música; otra más reflexiva, a reconocer la complacencia que siente el oído cuando es halagado. Del mismo modo que una caricia puede ser verdadera o falsa, un halago se convierte en ridículo cuando claramente no guarda proporción alguna con la realidad, y resulta adulator cuando muestra sobradamente que sólo le mueve un interés personal.

En definitiva, vemos que la honestidad se mueve en torno a la verdad. No sólo en los bienes sensibles; también en esos intangibles que la aproximan a la integridad, la honradez, o la honorabilidad. Trasladar una imagen verdadera, dejar ver el fondo, ser transparentes; generar confianza a base de que dichos y hechos concuerden. Y es que, ciertamente, no sólo los juicios son verdaderos o falsos; también los comportamientos (las conductas) pueden ser verdaderas (honestas) o falsas.

La libertad interior (6 de febrero)

Los afectos sensibles no son un bien peligroso, ni una suerte de amenaza que resulte mejor evitar (en ese caso no serían un bien sino un mal). Sencillamente, demandan con nitidez la medida y proporción que evite que una persona acabe queriendo lo que verdaderamente no quiere.

El dominio, el decoro (*quod decet* según Cicerón), no significan fingimiento (que no se note lo que sentimos), ni tampoco una sumisión arbitraria. El verdadero dueño no sólo sabe controlar, sabe sobre todo esperar (seguramente controlar es saber esperar: conocer qué puede dar cada uno, y dar tiempo respetando los diferentes tiempos de maduración).

Todos los sistemas de autogobierno y autocontrol que nuestras empresas (los mecanismos de buen gobierno) y sectores de actividad ponen en marcha (por ejemplo para que la publicidad sea decorosa) se basan en esa premisa: hay que anticiparse, autorregularse, llevar la iniciativa, para no perder la objetividad y para no llegar donde no queremos llegar.

Dejarse llevar por la ira, por los celos, por el juego o la bebida; perder los papeles o el control; salir de sus casillas o estar fuera de sí; no son situaciones lamentablemente inevitables ni manifestaciones de un comportamiento espontáneo y lleno de naturalidad; son pérdidas de la libertad interior que nos lleva a querer lo que de verdad queremos. Por el contrario, cuando los sentimientos acompañan lo que nos conviene, no sólo nos sentimos más dueños; se convierten en sentimientos luminosos, atractivos, limpios.

Lo comprobamos en las constataciones más evidentes de que sólo puede gobernar a los demás quien es capaz de gobernarse a sí mismo. Conectamos con el entorno y con los demás, entramos (y estamos) en sintonía cuando nuestras relaciones son sinceras y transparentes. Esa profunda capacidad de escucha de lo que late a nuestro alrededor sólo puede darse cuando nuestra propia música interior está bien ajustada. Comprendemos otros puntos de vista si sabemos poner en su lugar los

propios; aprendemos a cooperar cuando reconocemos que nos equivocamos y aprendemos de nuestros errores; guardamos la serenidad y la calma adaptándonos ante los cambios cuando aceptamos que las cosas son diferentes a como nos las imaginamos. La sintonía con los demás es una consecuencia del dominio personal porque difícilmente podrá llevarse bien con otros quien se aguanta mal a sí mismo.

En la búsqueda del bien, necesariamente van apareciendo los otros, y cada vez con más intensidad a medida que el bien que buscamos es un bien mayor. Vamos a comprobarlo a continuación al considerar no sólo el objeto de los bienes sensibles, sino también otros más complejos.

Aspirar a lo grande (6 de febrero)

La fuerza, la determinación, la energía con que la voluntad busca el bien no se fundamenta en la fuerza física, y mucho menos en la violencia. Porque arranca del conocimiento de la propia fragilidad (física, psíquica y moral), que no le impide aspirar a los bienes más grandes que pueda imaginar.

No es casualidad que la magnanimidad sea una palabra compuesta de “magnus” y “animus”. Aspirar a hacer cosas grandes es propio de quien tiene vigor y fuerza en su espíritu. Por el contrario, los “des-ánimos” son los que impiden ensanchar el corazón, salir de las zonas en las que nos sentimos confortables y cómodos, complicarnos la vida, o dar más de lo estricta y calculadamente imprescindible.

Es natural buscar seguridades para poder mantener la propia integridad evitando las situaciones que podrían ponerla en peligro. Por eso, la valentía, el afán de superación, la búsqueda de retos complicados, en modo alguno se debe confundir con la temeridad. El otro extremo del que la valentía sería justo medio es la cobardía, el apocamiento.

Pero para comprender mejor en qué consiste la valentía conviene ser conscientes de que sus dos actos principales son resistir y acometer. La persona valiente sabe cuándo toca aguantar, adaptarse (a lo que otros hacen), tener paciencia (cuando un bien tarda en llegar). Y cuándo toca llevar la iniciativa, acometer, anticiparse, tomar riesgos con audacia. La resistencia no es tímida ni miedosa, como tampoco la audacia es agresiva (no ataca ni atropella).

También en este ámbito sirven como ejemplo algunas propiedades físicas de los cuerpos. Algo (como el vidrio) puede ser muy duro (resistencia a rayarse) y sin embargo muy frágil (facilidad para quebrarse). Esa capacidad para resistir que es parte de la valentía se

parece mucho a la “resiliencia” (propiedad de los cuerpos que tras ser sometidos a una fuerte presión vuelven a su estado original). Muchas veces lo más difícil es no ceder, ser coherentes a pesar de las dificultades o de que supone ir contracorriente, cumplir sin excusas los propios deberes.

Entregar lo mejor (6 de febrero)

Los grandes ámbitos descritos por la inteligencia emocional nos muestran que el autoconocimiento precede al autogobierno y la automotivación, de modo similar a cómo la empatía es condición para el liderazgo. Conocer nuestras fortalezas y debilidades nos permite gestionarnos adecuadamente. Y si no somos capaces de entender los puntos de vista de los demás difícilmente podremos poner en juego las habilidades sociales.

El afán de superación, de logro, sin conformarse con lo ya conseguido ni pactar con la mediocridad; compararse con los mejores (*benchmarking*), emular los buenos ejemplos y las buenas prácticas, aprender de lo positivo, encontrar modelos que nos ayuden a crecer. Todos estos son comportamientos propios de quienes se exigen e intentan dar lo mejor de sí mismos.

Uno de los autores que mejor ha estudiado la capacidad de automotivación es Csikszentmihalyi. Cuando una persona tiene unas capacidades elevadas, si el nivel de desafío en que se encuentra es bajo se producirá una sensación de relajación; a medida que la exigencia aumente, tratará de controlar la situación. Y esa es precisamente la zona más peligrosa para quienes tienen altas capacidades, ya que les lleva a conformarse con estándares que para la media estarían bien, pero para ellos no, porque les impiden crecer tocando sus propios límites.

Por el contrario, cuando una persona tiene unas capacidades más bien limitadas, si el desafío al que se enfrenta es además bajo, la invadirá la apatía; si el reto aumenta, pasará a un nivel de preocupación, y puede llegar hasta la ansiedad.

Sin embargo, la sensación que invade a quien tiene elevadas capacidades y se enfrenta a un desafío muy alto es la “fluidez”, la facilidad y satisfacción con la que da lo mejor de sí.

En esas situaciones en que damos lo mejor de nosotros mismos, en las que estamos exigidos casi al límite, las metas están claras, muy claras; las acciones se suceden con inmediatez; no existen las distracciones, ni el miedo al fracaso; el tiempo no pasa, sino que vuela; disfrutamos

porque la actividad se convierte en “autotélica” (tiene el fin en sí misma, no necesita motivación externa).

Curiosamente el juego es un tipo de actividad similar ya que tiene el fin en sí (jugamos por jugar; como mucho para distraernos); por eso lo contrario del ocio es el *nec-otium*, los negocios. Comprobamos que dar lo mejor de uno mismo es (como jugar) el modo más seguro de disfrutar, de igual manera que se encuentra más alegría en dar que en recibir. Ahí encontramos lo que tienen en común afanarse y disfrutar, en esas vidas a las que Ortega llamaba “vidas ejemplares”: aquellas a las que nada les distrae de su objetivo, de su misión.

Este ámbito de cualidades en torno a uno de los caballos que según Platón tiran del carro alado (lo que los clásicos latinos denominarían apetito irascible frente al apetito concupiscible), y que forman parte del alma humana, muestra la enorme capacidad que tenemos para hacer el bien.

En modo alguno los bienes sensibles son malos y los espirituales buenos. Los bienes son bienes, y los males son males (sean del orden que sean). Ocurre que el bien puede hacerse bien, o hacerse “mal” (a medias); igual que el mal puede hacerse “bien” (hábilmente, con destreza y eficacia).

Pero de ninguna manera la capacidad de hacer el mal, incluso de hacerlo en abundancia, justificaría el elogio de la pereza que se atribuye a algún filósofo árabe medieval. Si un caballo es tuerto es mejor que corra poco, y del mismo modo si diariamente vamos a hacer más males que bienes es mejor que no salgamos de casa...Somos más capaces del bien que del mal, porque en nuestra naturaleza está inscrita la inclinación al primero, y lo que queremos lo queremos por lo que tiene de bueno.

Hacer bien el bien es lo propio de la diligencia, de la prontitud. Frente a la pereza, el tedio o la desidia, *diligo* significa amar, que es tanto como dar, o incluso crear. Y es que, en el orden de nuestra capacidad de dar lo mejor, la capacidad de comprometernos pone en juego una nueva dimensión.

Nuestro lenguaje se mueve habitualmente en un uso “descriptivo”: afirmamos que algo es de un modo u otro, tratando de ajustarnos a la realidad; pero también somos capaces de un uso “performativo”, gracias al cual nuestras palabras hacen algo nuevo, algo que previamente no existía. Como ya vimos, cuando decimos “de acuerdo” al cerrar un contrato estamos haciendo lo que decimos; de igual modo, cuando ofendemos a alguien nuestras palabras son la ofensa. Y cuando nos comprometemos... sencillamente estamos creando un tiempo en el que poder cumplir esa promesa.

Decirle a alguien que le querremos *en la salud y la enfermedad todos los días de la vida* es un compromiso si significa lo que dice. A saber: que pase lo que pase, en el tiempo que en adelante tengamos, renovaremos esa voluntad en las circunstancias (necesariamente cambiantes e imprevisibles) que habrán de presentarse, y que nos responsabilizamos nosotros de esa promesa, sin delegar en nadie su cumplimiento.

Otra cosa bien distinta sería afirmar que esa expresión lo que significa es algo así como: “bueno, cariño, tú ya me entiendes; es lo que se lleva; qué te voy a contar que no sepas; tenemos un montón de familiares y amigos invitados que esperan oír esto; pero todos sabemos, y ellos lo saben, que si en el futuro nos cansamos o encontramos mejores caminos para ser felices, no pasará nada, lo trataremos como adultos y procuraremos seguir siendo buenos amigos”. Desde luego que nadie diría que esto es un compromiso. Como mucho sería una justificación más o menos al uso (o la crónica de un fracaso anunciado).

Responsabilizarse no es sólo justificarse, dar razón de por qué algo que tenía que haber ocurrido no ha ocurrido. Comprometerse (prometer para poder cumplir) significa sencillamente estar dispuestos a no guardarse nada (entregarse) para conseguirlo.

Optimismo (20 de febrero)

Abundaremos un poco más en ese deseo innato de felicidad. Y lo haremos de la mano de lo que podríamos denominar sus campos semánticos más cercanos.

Saltar de alegría, darse por satisfecho, desatar la euforia, gozarse en el recuerdo, sentir gratitud, llenarse de júbilo, rebosar de contento, no poder contener la dicha, irradiar felicidad, inspirar entusiasmo, aportan interesantes matices que no podemos dejar pasar.

Saltar de alegría constituye la reacción propia de quien ha alcanzado una meta, de quien ha conseguido con esfuerzo un objetivo que se había propuesto. Una alegría puntual, pero que aspira a ser una alegría honda, duradera. Y que también aspira a ser continua en el tiempo.

En ocasiones, ante la imposibilidad de alcanzar lo que inicialmente deseábamos reajustamos nuestro punto de mira, y en la consecución de determinadas metas parciales nos damos por satisfechos (*satis-factum*: conseguido suficientemente). También ocurre con los objetivos que a largo plazo nos planteamos: en la medida que somos capaces de desglosarlos en hitos puntuales, la alegría final llega a englobar tantas satisfacciones.

Los deseos humanos están impregnados de temporalidad. Tienen un antes y un después, y un durante. En el antes se encierran también los recuerdos, de los que nos gozamos. Y es que saber administrar la propia memoria es una de las tareas más importantes a acometer si no queremos infringirnos daños innecesarios. Tener buena memoria de lo que conviene recordar significa tanto como disponer de lo que de histórica tiene nuestra propia verdad. Gozar también es disfrutar, sacar fruto (*dis*: separar; *fructus*: resultado).

Aprovechar el momento pase lo que pase después. Y reconocer que en esa historia muchas son las cosas que hemos recibido. Por eso, junto al gozo, en el pasado aflora el sentimiento de gratitud, de lo que se nos ha dado gratis. El verdadero recuerdo en modo alguno se diluye en la melancolía. ¿Qué celebramos? El recuerdo del bien, porque nos mueve a ser agradecidos, y el del mal, cuando ha sabido ser sanado, porque nos llena de júbilo: es jubileo que procede del perdón.

La alegría del presente, por su parte, el sentirse o estar bien (también es soportar el dolor, que eso significa la euforia), se desata en dirección a los demás. Inicia el salir de sí. Se desborda, rebosa de contento, no puede ser contenida (*contemptus*, apartado), necesita contar, compartir con quienes queremos. La alegría necesita ser dicha. Porque todo lo bueno tiende a difundirse. En su mismo origen, la felicidad (*felix*) significa también fertilidad, fecundidad, capacidad de irradiarse hacia los demás.

Los grandes rasgos que definen este campo semántico son, por tanto, la temporalidad (y su relación con la intensidad), la referencia a los otros (en especial en la celebración) y el carácter de don (en particular, el perdón). De hecho, la situación en la que alguien se siente más intensamente capacitado y cercano a conseguir algo la describimos con el entusiasmo. Sentirnos inspirados (*en-theos*, poseídos de algo divino), portadores de una misión refrendada por alguien superior, nos hace imparables.

Y es que cuando deseamos ser mejores y no podemos evitar preguntarnos qué significa ser mejor, no estamos sino buscando la fuente de toda verdad y bien. Pudiera parecer que la referencia a “sentirnos bien” rebajaba el nivel de las aspiraciones. No es así, porque el corazón es la facultad que nos proporciona el criterio más hondo (y por eso el más sencillo) de lo que nos conviene, y refrenda nuestro nivel de acierto.

Después de tratar lo que supone “querer bien”, “hacer el bien” y “sentirnos bien”, pasaremos a las relaciones con los demás, en las que estamos en condiciones de “querer el bien” para otros.

BUSCAR EL BIEN DE LOS DEMÁS (6 y 20 de marzo)

Para considerar qué tienen que ver nuestro propio bien con el de los demás debemos reparar en primer lugar que en la búsqueda del propio bien la presencia de las demás personas es manifiesta.

No somos honestos ni nos comprometemos (por ejemplo) con otra cosa que no sean personas. Además, al ser sociables por naturaleza, necesitamos de los otros para mejorar. Y por la misma naturaleza difusiva del bien, nuestra mejora y nuestra felicidad está íntimamente acompañadas con la mejora y felicidad de los otros, de aquellos que nos son próximos.

En el deseo de justicia, de dar a los demás, a cada uno, el bien que le es propio, se suelen considerar como partes integrantes una serie de cualidades que trataremos en torno a tres rasgos.

Hemos hablado ya del compromiso como un bien propio, como una capacidad de querer responsablemente; pero ciertamente cabe considerarlo también desde la perspectiva de quien es el sujeto receptor de la promesa, y entonces la lealtad, la fidelidad a los compromisos adquiridos, se convierte en un deber de justicia. Incumplir las propias obligaciones hace daño a alguien más (también a uno mismo, por supuesto).

Existen por otra parte una serie de bienes que, en justicia, no podemos devolver. Nuestros padres han sido imprescindibles en el don de nuestra vida, ¿cómo podemos corresponder?

Cuando nos instalamos en el ámbito, en la lógica, del dar, al plantearnos la correspondencia ante bienes que no podemos devolver ni compensar ajustadamente, aparecen virtudes como la piedad, la gratitud, la religión, la afabilidad. Quien es consciente de cuánto ha recibido, de lo que le ha sido dado gratuitamente, sin hacer nada para merecerlo, deja de contar lo que da, y no se limita a lo estrictamente imprescindible.

Por último, el bien no se impone violentamente, sino que se propone. Saber hacerlo, saber mandar, es lo propio de la autoridad, de quienes tienen a su cargo velar directamente por el bien de cualquier grupo de personas. Del mismo modo que prestar oído a ese mandato, escucharlo con la intención de obedecerlo con inteligencia, es lo propio de quienes deben cumplirlo.

Saber mandar y saber obedecer son también partes de la justicia en tanto búsqueda del bien debido a los demás, aunque como veremos nos remiten a un saber hacer (acertar) que informa las decisiones y que no es otra cosa que el criterio prudente.

Al abordar estos tres grandes ámbitos comprobaremos que el modo de entender (y de realizar) la justicia, las maneras de procurar el bien de y a los demás, está muy condicionado por lo que podríamos llamar “paradigmas instalados” en nuestra cultura.

Si partimos de una visión conflictiva de la naturaleza humana, difícilmente escaparemos a propuestas confrontadoras en la relación con el Estado o dentro del Mercado. Si consideramos que el ser humano es de natural egoísta, difícilmente aceptaremos que puedan existir actuaciones benevolentes, y la experiencia de la alegría que se siente al dar quedará ensombrecida por la sospecha. Si pensamos que el propio bien debe prevalecer siempre frente al de cualquier otro, terminaremos por someter la coherencia a la conveniencia.

En definitiva, el recorrido que vamos a hacer en torno a cómo procurar el bien a los demás necesita desprenderse de algunos prejuicios que están no poco arraigados en nuestra civilización.

A. CUMPLIR LAS OBLIGACIONES

Ocuparnos del bien del otro, querer su bien y el de toda la sociedad, construir un mundo mejor, entran en la órbita de las relaciones justas. Y también se encuentran en el ámbito del derecho en la medida que es capaz de regular cómo dar a cada uno lo suyo, cómo descubrir la verdad y restaurar el bien debido.

Estas relaciones podemos considerarlas entre los individuos entre sí, o entre éstos y la sociedad entendida como un todo.

En relación con la sociedad, los individuos tenemos que darle lo que es suyo: por eso tenemos la obligación de cumplir las leyes (y por eso la llamamos justicia legal); las que regulan la convivencia, las que hacen posible que la sociedad cumpla sus obligaciones...

Porque también la sociedad tiene que cumplir sus obligaciones con los individuos (a esta parte de la justicia solemos llamarla distributiva). El bien común, los derechos fundamentales, deben ser garantizados por la sociedad (el Estado): la seguridad (física, jurídica), la libertad (de intercambio, de opinión, de conciencia, religiosa), la educación, la sanidad, un trabajo y una vivienda dignos. Algunos de estos bienes

deben ser garantizados directamente, y otros generando las condiciones de posibilidad que los faciliten.

Podemos preguntarnos si, del mismo modo que la voluntad individual quiere los bienes personales, se puede hablar de una voluntad general que quiera el bien común. Lo cierto es que también los individuos queremos el bien común, porque es parte necesaria del bien personal, y queremos al mismo tiempo el bien de los demás.

Sólo desde una visión muy limitada de la voluntad (reducida a un querer egoísta) se plantean dilemas ante los que lo mejor es reparar cuanto antes que el problema está, sencillamente, mal planteado.

Pensemos en el debate sobre la responsabilidad social de las empresas. Si se la aproxima a la beneficencia o a la filantropía, devolver a la sociedad parte de lo que han recibido (dar un poco de lo que les sobra), nos encontraremos enfrente tanto a quienes las acusan de mala conciencia y de meterse en un terreno que no les corresponde porque el bien común es asunto exclusivo del Estado, como a quienes les reprochan que están gastando el dinero de sus accionistas sin su permiso o consentimiento.

Otro dilema semejante se plantea al preguntarnos si la vida en sociedad nos mejora o nos empeora. Quienes han considerado que claramente nos empeora (como Hobbes o Rousseau) concluyen que el Estado tiene que ser muy fuerte para reprimir la conflictividad. Por su parte, quienes afirman que la vida en sociedad nos mejora tienden a acentuar el egoísmo individual para justificar las bondades colectivas (en lo que coinciden tanto el colectivismo estatal como la mano invisible que lleva al mercado de los vicios privados a las virtudes públicas).

¿Qué es lo natural en el ser humano, competir o cooperar. ¿Son las relaciones humanas necesaria e inevitablemente conflictivas? La teoría de juegos nos ha proporcionado la evidencia de que dentro de un paradigma conflictivo el mejor bien para mí no es para mí el mejor bien, ya que todos aspirarán a él. ¿Cómo conseguir acuerdos en los que la suma no sea cero?

Ciertamente, este dilema está “en mal sitio” si sólo consideramos bienes a aquellos que son escasos; sin embargo, en los mismos orígenes del pensamiento político y económico moderno, autores como Locke inspiraron una visión no conflictiva de las relaciones sociales cuando los bienes a los que aspiramos crecen. Cuando nos referimos a la lógica del don, por ejemplo, comprobamos que no todos los bienes siguen la regla de que cuanto más se da menos se tiene.

Entre los iguales, el intercambio de bienes y servicios se rige por la justicia conmutativa. Dar a cada uno lo suyo consiste en establecer una equivalencia, un justiprecio por cada título. Ciertamente, ese ajuste es

tan difícil de establecer con exactitud que apelamos a las “leyes de los mercados”, al equilibrio entre oferta y demanda como garantía, aún siendo plenamente conscientes de que la información que poseen las partes implicadas en cualquier intercambio a la hora de establecerlo nunca es simétrica. Ahora bien, ¿se ajustan por sí solos Estado y Mercado para restablecer la justicia? Pero si los intereses no se equilibran por sí mismos, ni podemos fiarnos de quienes dicen que van a hacerlo (porque sospechamos que también a ellos les moverá su propio interés), ¿cómo podemos saber cuándo se le está dando a cada uno lo suyo?, ¿quién es de verdad capaz de hacerlo?, ¿quién vigila al vigilante?

¿Significa esto que la justicia, estrictamente hablando, es imposible? No, más bien lo que significa es que la justicia no consiste (no se limita) a calcular, que el bien del otro no se procura calculando cuál será exactamente la contraprestación debida.

B. BENEVOLENCIA: LAS FILIAS

Ya hemos dicho alguna vez que cuando alguien se encuentra en un agujero uno de los mejores consejos para ayudarle a salir es que deje de escarbar. Suponer que nuestros comportamientos (en la esfera privada y en la pública) están regidos única y exclusivamente por la búsqueda de un bien personal que colisiona con los intereses de los demás es una de esas situaciones.

Y es que hay dilemas de los que sólo podemos salir aplicando una lógica diferente. No sólo obedecemos las leyes positivamente promulgadas por las legítimas autoridades, y además éstas no se dilucidan en una aplicación unívoca y perfectamente trazable, sino más bien en un esclarecimiento que es fruto de la presentación de diferentes puntos de vista en forma dialéctica.

No es que la justicia exija dar más de lo debido, pero parece claro que dada la dificultad para calcular con exactitud los deberes y obligaciones, el mejor modo de asegurar su cumplimiento sería excederse... La sola justicia convertiría la sociedad en algo insufrible (*maximum ius, maxima inuria*, nos recuerda la famosa sentencia ciceroniana).

Por eso no es de extrañar que algunos estudios hayan demostrado (*Top teams that work. Top teams Why some work and some don't*, HayGroup Working Paper 2001) que lo que diferencia a los equipos que obtienen mejores resultados (equipos de alto rendimiento) es precisamente el hecho de contar con componentes capaces de ceder en los momentos

clave, de poner por delante los intereses colectivos a sus intereses particulares. Esas son las personas que hacen que un equipo sea algo más que un mero conglomerado o un complejo ajuste de voluntades. Y a esa cualidad, en los equipos, se la llama integridad: seguir unos valores aunque aparentemente pueda no beneficiarme.

Los demás, al igual que nosotros, aparte de derechos tienen necesidades. Y para detectarlas y solucionarles se requiere una sintonía (empatía o simpatía, según nos guíemos por su etimología o por el uso común) seguida de la voluntad de actuar para aliviarlas. La generosidad parece contener la justicia, ya que quien es capaz de dar de lo suyo estará más inclinado a dar lo que es de otro; siempre y cuando esa generosidad no se pierda en un sentimentalismo superficial o en un afán de dominio.

Hay otros modos de relación diferentes a los que regula el derecho, o en los que aplica el cálculo de los intereses. La amistad, sin duda, es uno de ellos. Sí que hay una reciprocidad en la amistad (la confianza requiere respuesta), pero no se rige por las leyes del intercambio. Hay voluntad de dar, pero no “de dar para recibir”.

Son muchas las verdades que nos enseña la amistad. Lo que hacemos a través de los amigos es como si lo hiciéramos nosotros mismos. Es la familia que se escoge, dos cuerpos y un alma. Tal semejanza que así se explica su necesidad: necesitamos otro yo (tan semejante) a quien querer todo lo que somos capaces.

La amistad no es en sí misma una virtud, sino un tipo de relación en el que se hace posible el querer desinteresado, el querer de benevolencia, diferente del placer y la utilidad. Un querer tan bien (de modo tan perfecto) el bien del otro que quien así ama no se concibe a sí mismo sin la persona a la que quiere.

La historia clásica de los hermanos Cástor y Pólux nos lo muestra con singular belleza. Ambos estaban prometidos con dos primas; pero otros dos primos las habían raptado y escondido. Cuando fueron a recuperarlas, los litigantes acordaron lo siguiente: un combate singular entre Cástor y Linceo. Porque así como Pólux tenía fama de ser un gran jinete, Cástor le aventajaba en la lucha. El combate fue largo y duro, hasta que Cástor cortó los dedos de su rival, quien trató de huir escondiéndose junto a su hermano. Y en ese momento lo traspasó.

Exultante por la victoria, Cástor iba a abrazar a su prometida cuando Idas, rompiendo el acuerdo, le lanzó un pedrusco en la cabeza. En ese mismo instante, un enojado Zeus hizo desaparecer al traidor. Pero Pólux quedó destrozado por la infame muerte de su hermano, y no pudo hacer otra cosa sino elevar una súplica a Zeus: dame ahora mismo la muerte, no permitas de ningún modo que sobreviva a mi hermano.

Hijo mío, le respondió Zeus, yo quería hacerte inmortal para que guiaras a los hombres en sus tribulaciones. ¿Prefieres de verdad la muerte? Si no tengo a mi hermano junto a mí para compartirlo, contestó Pólux, prefiero renunciar al banquete del Olimpo. También Ulises pasó, durante la Odisea por un trance similar, cuando rechazó la proposición de Calipso de convertirlo en inmortal si aceptaba quedarse junto a ella; no sin Penélope, sería su respuesta. No sin mi hermano, fue la de Pólux. Zeus llegó a una solución que respetaba los derechos del Hades sobre el difunto: por este gran amor, los dos vagaréis un día en el mundo de las sombras, y los dos moraréis un día de cada dos entre los inmortales.

Los dos hermanos serán para siempre un ejemplo de lo que supone querer tanto a alguien: que no se puede querer nada que no se pueda compartir con él. La unión entre las personas que se quieren, cuando no puede darse de un modo presencial, les lleva a querer el bien para el otro como lo quieren para sí mismos.

No todas las relaciones humanas están reguladas por la justicia. La amistad es un claro ejemplo. La piedad, también: una relación en la que es imposible devolver lo recibido. Si bien podría decirse que esa “piedad” es exactamente lo “debido”, y por tanto constituye propiamente un deber. En cierto sentido es así, y por eso hablamos del deber de gratitud a quienes nos han regalado los principales dones que poseemos.

En el caso de la relación entre hijos y padres llamamos “filial” a esa piedad: es el intento de corresponder del mejor modo posible a la predilección con la que unos padres quieren a su hijo. “Filia” era precisamente la expresión culta griega para denominar la amistad. Proviene de una reina de Tracia, llamada Filis, con la que se casó Demofonte convirtiéndose así en rey.

Aburrido de la vida palaciega, dijo a su esposa que volvería en unos meses, tras visitar a su madre en Atenas. Filis, sospechando que sus intenciones podían ser otras, le advirtió que la ley prohibía al rey de Tracia abandonar el país. Pero él replicó que era rey por derecho de matrimonio, y que en definitiva quien no debía abandonar su tierra era ella. Hizo votos de que regresaría en menos de un año. Al despedirse, Filis le entregó un cofre dorado. Si cuando pase un año no has regresado, abre la arquilla, le pidió como último deseo.

El rey no cumplió ni uno de sus juramentos, excepto el de abrir la arquilla en la fecha convenida. En ese momento, en Tracia, a Filis se le partió el corazón y murió, quedando convertida en un almendro. Simultáneamente Demofonte enloqueció, lanzó su caballo al galope tendido hasta que tropezó, y cayó sobre su propia espada. En ese momento, muerto el esposo infiel, el almendro de Tracia se cargó de

brotos. Y “*phylla*” pasó a significar los brotes del almendro, la princesa fiel.

El engaño, la infidelidad, tiene sus consecuencias. El hecho de que el ser querido, a quien se ha entregado el querer, no esté cerca para comprobarlo, en modo alguno evita que sea una persona engañada a la que se le parte el corazón. La benevolencia es un don, no una obligación, pero entra en el ámbito de la justicia por sus exigencias. En lo que más queremos, en lo más íntimo, no es admisible el engaño, ni deja indiferente la falta de correspondencia.

De un modo similar también pertenece al ámbito de la justicia la justificación, la capacidad para compadecer (padecer con) y borrar el mal causado mediante el perdón (declarar que lo acontecido en realidad no ha ocurrido). Tener compasión y tener piedad están tan próximos. Y aunque los conflictos no sean del todo evitables, sí está en nuestra mano su resolución, restaurar el bien, que las cosas vuelvan a su sitio, al orden que proporciona la verdadera tranquilidad. La paz es la tranquilidad en el orden tanto si precede al mal como si se sigue del perdón.

C. QUERER INFLUIR EN LOS DEMÁS

Lo mejor de tener poder, decía Aristóteles, es que se puede hacer mucho más bien. Pero recordemos que el modo propio de actuar (de causar) del bien (del fin) es la atracción. El bien se difunde porque resulta atractivo.

Quienes tienen a su cargo a otras personas (padres, educadores, directivos, dirigentes) saben que el bien no puede imponerse a nadie; se propone, y se da ejemplo. Como decía Platón, los valores no se enseñan... pero se aprenden (observando los buenos ejemplos).

Entre quienes tienen el poder como su motivación dominante podemos diferenciar claramente a aquellos que lo perciben como un bien individual (buscan su bien) de quienes lo toman como un bien social (y primordialmente buscan el bien de los demás). En el primer caso encontramos a quienes consideran a los demás como escalones para ascender; en el segundo, a quienes se alegran viendo cómo las personas a las que forman o ayudan llegan más lejos que ellos mismos.

Lo que cambia es en qué bien se pone la mirada, el foco, la intención. Quienes ostentan legítimamente posiciones desde las que mandar (cualquier dirigente, directivo, director) tienen de suyo un poder; pero ya los romanos diferenciaron esa situación (la *potestas*) de la autoridad (*auctoritas*), que es la cualidad que poseen aquellas personas cuya

opinión estamos dispuestos a seguir gustosamente (una legitimidad que, por tanto, da el ejercicio). La autoridad proporciona una legitimación aunque carezca de capacidad para imponerse.

En definitiva, parece claro que tener la posibilidad de mandar no supone que se vaya a hacer bien, y podríamos decir que uno de los mejores indicadores de que un dirigente lo hace bien es el modo en que se le obedece. *¡Qué buen vasallo, si hubiera buen señor!*, exclamaba el *Cantar del Mio Cid*. Con qué gusto se sigue a quienes son capaces de proponer cosas que valen la pena, que nos ayudarán a ser mejores. En esos casos, sólo en esos, estamos dispuestos a dar lo mejor por otros, porque lo mejor de cada uno (como el honor) no se compra, se merece.

¿Cuándo podemos afirmar que una relación entre personas incluye un verdadero liderazgo? Si nos fijamos en el esquema de las competencias emocionales dibujado por Daniel Goleman, el liderazgo constituye un aspecto de la gestión de los demás (junto a la comunicación, influencia, cooperación, resolución de conflictos, trabajo en equipo), y de modo similar a como la gestión de uno mismo viene precedida del autoconocimiento, las habilidades sociales requieren previamente una suficiente empatía (entender a los demás, entender las organizaciones, aprovechar la diversidad).

Las relaciones sociales siguen una cierta secuencia: hablar supone transmitir; pero comunicar añade una comprobación; influir supone además producir un efecto, un cambio intencionalmente buscado. ¿Y liderar? El liderazgo añade a la influencia el establecimiento de un rumbo y la coordinación de voluntades.

Tres son por tanto los grandes rasgos comunes a todos los líderes: influyen, modifican comportamientos (algo que por cierto también hacen de alguna manera los famosos o los ídolos), aglutinan voluntades, y sobre todo proponen algo valioso, una “causa” (que para que el liderazgo sea positivo debe ser justa).

Dirigir personas implica hacerse cargo de muchas peculiaridades (formas de ser, intereses, formas de mejorar), tantas como individuos. Supone estar dispuesto a tratar desigualmente a cada uno. Y al mismo tiempo hacer con todos algo común: inspirar confianza. En definitiva, un buen líder debe saber manejar un amplio repertorio de estilos que le permitan actuar adecuadamente en función del entorno y de las personas. Sacar lo mejor de los colaboradores nada tiene que ver con tratar mal. Por el contrario, tratar bien (la amabilidad, la cordialidad, la afabilidad, la ternura) para nada acarrea una desautorización a quien sabe querer.

Dirigir es *dirigir hacia*, y no hacen falta excesivas elucubraciones para averiguar si hacia donde nos están llevando es el bien. Por otra parte, quienes dirigen tratan de conseguir resultados (bienes) a través de

otros. En definitiva, la clave está en la percepción acerca de si quien dirige está al servicio del bien colectivo, o al servicio de su propio interés.

SABER QUÉ HACER (27 de marzo)

La razón práctica

La virtud propia de quien está capacitado para gobernar es la prudencia. Ya vimos al considerar los ámbitos de la inteligencia emocional que “gobernar” puede referirse a uno mismo (autogobierno, autodomínio, autocontrol, automotivación) o a los demás (habilidades sociales, dirección de personas, liderazgo, desarrollo de personas). Es decir, que el ámbito en el que demostramos nuestra capacidad para tomar decisiones acertadas es tanto el personal como el familiar o el “político” (en el sentido de la “*polis*”, lo social).

La prudencia se encuentra en un territorio intermedio entre el entendimiento y la voluntad. Es lo que solemos llamar “razón práctica”. Junto al arte, o la técnica, que buscan saber qué se ha de hacer para producir determinados objetos bellos o útiles, y que se enmarcarían dentro de las habilidades instrumentales, la prudencia nos dice lo que se ha de hacer en cada caso concreto para obrar bien, rectamente.

Cuando hemos tratado de la búsqueda del bien personal o del bien de otros, nos hemos encontrado con que la medida adecuada, proporcionada, el justo medio, es un juicio que surge de cada persona para saber lo que es lícito, lo que conviene o lo que corresponde.

Saber si en estas circunstancias concretas mi decisión es temeraria, valiente o cobarde, es un “saber”; no engañarme acerca de si una determinada actividad es un merecido descanso o una holgazanería encubierta, también es un “saber”; dilucidar qué reconocimiento merece un servicio prestado también es un “saber”. Por eso la prudencia está presente en todos los ámbitos en los que decidimos.

En ocasiones atendemos primordialmente al cumplimiento de unas reglas; en otras nos mueve sobre todo una utilidad o la búsqueda de un placer. El hecho de que al tomar decisiones tengamos que atender tanto a unos principios, normas o valores de validez general (incluso universal), como a las circunstancias concretas que nadie más que nosotros mismos está viviendo, hace que el criterio de decisión sea tan personal.

En lo que tiene de estable, de no arbitrario, de predecible, la prudencia conforma un hábito. Y cuando ese hábito demuestra su capacidad para acertar (“habitualmente”) estamos ante un criterio acertado. Quien logra tener acierto en sus decisiones es porque tiene (o está adquiriendo) un buen “criterio”, y en este sentido la expresión puede considerarse unívoca.

Bien es cierto sin embargo que hablamos de “criterio” en otro sentido cuando comprobamos que no actuamos con un único criterio en los diferentes aspectos o momentos de nuestra vida. A estos motivos diferentes nos referiremos a continuación cuando describamos el proceso de toma de decisiones. Y en la segunda parte de este capítulo volveremos a la consideración más personal (que está más en la raíz) analizando en qué medida el criterio incuestionable de cada uno es la propia conciencia.

A. LOS ACTOS DE LA PRUDENCIA

1. Cómo tomamos las decisiones

El verdadero liderazgo (sostenible y motivador) es coherente: tiene un criterio razonablemente estable que permite a los colaboradores entender y aprender. Explicar por qué hemos tomado una decisión determinada permite que quienes tienen que ejecutarla no sólo conozcan la decisión, sino el criterio por el que se ha tomado; y esto además de producir una lógica satisfacción en seres que por el hecho de ser mandados no han dejado de ser racionales tiene un beneficio añadido: cuando se encuentren en situaciones semejantes sabrán tomar decisiones acordes con el criterio de quien les dirige.

Nuestra cultura está llena de ejemplos muy dispares de lo que prevalece a la hora de tomar decisiones. Un repaso rápido (Cfr. Leigh Buchanan y Andrew O’Connell, *Una breve historia de la toma de decisiones*, Harvard Business Review, Enero de 2006, pp. 279-289) nos recuerda que las culturas antiguas eran muy dadas a seguir tradiciones y consejos de aquellos a quienes tenían por oráculos. Las votaciones como medio para decidir por mayoría se propugnan en la democracia ateniense; y consideramos que con la llegada de la modernidad sólo resulta válido lo que puede fundamentarse científicamente. Tenemos también ilustres ejemplos de pensadores que apostaron por el cálculo de probabilidades, o por la intuición. Y en nuestras últimas décadas, los análisis de datos nos permiten predecir medias y comportamientos de compra.

Lo cierto es que más que hablar de momentos de la historia deberíamos hablar de momentos de cada uno de nosotros. Cuando atendemos a un

remedio casero para curar la afonía nos parecemos poco al analista que calcula la hipoteca que puede pagar; y no es que apliquemos más o menos matemáticas en función de la importancia del asunto, porque es una intuición lo que nos hace estar seguros de que esa persona es nuestro querer de toda la vida, y un cálculo de probabilidades lo que fundamenta el pronóstico de una quiniela de fútbol.

Afortunadamente, no siempre somos tan “sesudos” como pensamos o nos figuramos. El modo de tomar decisiones depende mucho del estilo propio de aprendizaje y, por supuesto, de la materia de que se trate. En general, los directivos podrían catalogarse en función de lo que necesitan para decidir (mucho o poca información, mucho o poco tiempo) y del resultado que muestran tras su deliberación (una opción muy cerrada, o varias opciones razonablemente abiertas).

¿Siempre se da una deliberación plenamente consciente? ¿Qué control, y sobre todo qué responsabilidad, tenemos sobre un hábito adquirido y asentado? Está claro que todos tomamos decisiones, pero pensamos que unos toman más que otros, incluso puede decirse que algunas personas se sienten más cómodas llevando a la práctica las decisiones que otros adoptan. En cualquier caso, siempre podemos contemplar la decisión como el final de la deliberación y el inicio de la acción (Cfr. K.R. Brousseau, M.J. Driver, G. Hourihan, R. Larsson, *The Seasoned Executive's Decision-Making Style*, Harvard Business Review, Febrero 2006).

Ya hemos visto que el tipo de liderazgo hacia el que apuntan los modelos de toma de decisiones que se necesita para poder gestionar el cambio permanente, es el que ha venido en denominarse “liderazgo inspirador”: proponer, enseñar, acompañar. Y es que cuando nos tomamos en serio que la estrategia son principalmente los valores (las formas de hacer las cosas que permiten transitar de la proposición de valor y la misión hasta lograr la la visión) el liderazgo tiene que ser íntegro (de integrar y dar ejemplo).

Parece desconcertantemente simple, pero es que cuando las cosas son verdaderas, buenas, bellas, tienen unidad, suelen ser simples. Lo acertado suele ser sencillo aunque no sea fácil llegar hasta allí. Por el contrario, la manipulación (la mentira mantenida y reiterada) suele ser muy retorcida.

2. La astucia devoradora

En la antigua Grecia, Metis, esposa de Zeus, simbolizaba el ingenio: la capacidad para apartarse de lo acostumbrado. Era un símbolo de la divergencia, de buscar la diferencia cuestionándolo todo. En tiempos de Ulises los griegos utilizaban la palabra “*metis*” para expresar una

especial mezcla de prudencia y astucia. Una habilidad comprometida con la práctica y el éxito, que se consideraba indispensable para obtener y ejercer el poder.

Literalmente “*metis*” significaba “muchos giros”, capacidad de dar la vuelta a las cosas. Esta etimología del ingenio ofrece una simbología que se aplica perfectamente a Ulises. En primer lugar, por la cantidad de vueltas que físicamente tuvo que dar en su intento de retornar a Itaca, y que le llevaron a recorrer prácticamente todo el Mediterráneo. También, por los giros que sabía realizar con las palabras para salir de muchas dificultades (por ejemplo, presentándose como “Nadie” ante Polifemo) o construir sus persuasivos discursos. Y por la cantidad de giros a los que sometía la inteligencia ante los problemas, con el fin de encontrar una respuesta inesperada y adecuada.

Atenea, la Sabiduría, hija de Zeus y Metis, reconocía que el ingenio, para salirse con la suya, puede llegar a utilizar el engaño y la mentira. Y es que, poco antes de nacer Atenea, Zeus ya fue advertido de que su esposa engendraría a continuación otro hijo que sería su perdición. Para evitar que el ingenio (Metis), después de la sabiduría (Atenea), diera a luz a alguien capaz de devorarlo, Zeus decidió adelantar la llegada de su hija matando a Metis. Podríamos decir que Zeus decidió matar la curiosidad, para evitar su propia destrucción.

El ingenio puede estar orientado hacia la sabiduría. Y en esos casos mueve a actuar con prudencia. En caso contrario, su aplicación perversa lo convierte en perfidia: en deslealtad y quebrantamiento de la confianza debida. Por eso, los griegos entendían que Metis significara en algunas ocasiones Prudencia y en otras Perfidia. Seguramente porque los límites que la curiosidad no debe traspasar no sean otros que la desconfianza y la deslealtad.

A la hora de preguntar, o de insistir, no está de más plantearse, o preguntarse también, si esa actitud podrá ser tomada razonablemente como una muestra de desconfianza. Porque ante quien cuestiona con insistencia resulta casi inevitable considerar si lo estará haciendo con verdadero afán de saber para aplicar prudentemente lo que averigüe, o si le moverá la intriga para actuar de un modo insidioso.

Las preguntas nos califican. Además, a quien permite o promueve que su cabeza dé más vueltas de las debidas, no solemos alabarle su ingenio; más bien nos queda desearle que, cuando pare, le suceda quedar mirando al frente. Porque dar muchas vueltas, dudar de todo, puede llevar al cinismo, disolvente, que pierde pie en la realidad, y destroza al que lo practica.

Salirse con la suya, cueste lo que cueste, pase lo que pase, es lo propio del maquiavelismo que aconseja conseguir por la fuerza lo que no pueda conseguirse con la verdad. Así, las personas dejan de ser un fin

en sí mismas, y pasan a simples medios, apoyos que resultan útiles hasta que una vez logrado el objetivo de poder resulta más aconsejable es tirarlas por la borda no sea que usen en nuestra contra una información valiosa o reclamen una recompensa excesiva por su apoyo.

Lamentablemente, para quien sólo cuenta su propio bien cuando la confianza depositada era para gestionar un bien colectivo, la autosuficiencia se torna en desconfianza que termina por minarlo todo.

3. Reconstruir el criterio

Cuando alguien pide ayuda, y está dispuesto a dejarse ayudar, cuando pide consejo con sinceridad, no sólo sin intención de retorcerlo sino con el deseo de acogerlo, cuando buscamos algo más de luz ante las opciones que aparecen en una encrucijada (o cuando ni siquiera aparecen opciones), cuando queremos saber lo que debemos hacer porque nos va en ello la vida, es fácil descubrir las causas que están impidiendo ver. Son los frutos de las crisis (los miedos, las durezas, las agitaciones) que hay que curar para poder reconstruir el criterio. Nunca estamos a salvo de esos peligros, y permanentemente necesitamos levantar la mirada, para ver mejor, para ver más lejos.

Para ver, el ojo tiene que estar sano. Y en eso consiste tener criterio: en tener el ojo sano. Cuando nos guía una sabiduría prudente nada causa temor, nada hace temblar Y cuando reina la paz en el corazón esa felicidad se contagia a los demás. Parece sencillo, pero lo propio de la prudencia es la actitud de recomponer, de reconstruir permanentemente, de volver siempre a empezar. Porque no olvidemos que se trata de saber hacer el bien.

La prudencia comprende diversos actos: en primer lugar, una buena deliberación (*eubulia* o buen consejo) que no tiene otro objetivo que conocer la realidad; en segundo lugar, un buen juicio (*synesis*): es la sensatez para juzgar (bien sea de acuerdo con las leyes, o en determinados casos extraordinarios no contemplados por la ley: *gnome*); en esta segunda fase es importante actuar con determinación que no es lo mismo que con precipitación; por último, la prudencia consiste en decidir, asumiendo riesgos; es el imperio, y es su acto principal, el imperio de la voluntad, porque hacer cosas buenas (acertar en la práctica) es lo más propio de la persona prudente.

Si nos fijamos, en el juicio prudente confluyen diferentes momentos, confluyen todos los tiempos: el *pasado* viene al presente a través de la memoria (por eso es tan importante saber de qué hay que tener buena y mala memoria, curar las heridas o evitar hacerse daño mediante el odio, los recuerdos, o determinadas imágenes); el *presente* nos rodea, nos circunda, y nuestra mirada trata de abarcarlo (circunspección); y

también está el *futuro*, en forma de presentimientos, de previsión, de providencia (ver y cuidar amorosamente) y de precaución (para elegir bienes y eliminar obstáculos).

También cabe considerar ese juicio en función de la aportación propia y ajena: podemos recurrir a la ayuda de otros (docilidad para aprender de la experiencia ajena; coherencia para saberse decir las cosas) o centrarnos en lo que somos capaces de proporcionarnos (sagacidad, para adquirir recta opinión por uno mismo; y agilidad ante lo inesperado).

Ser personas prudentes, coherentes, con criterio, no es lo mismo que ser personas perfectamente previsibles (y por tanto supuestamente aburridas). Porque hacer lo que decimos y decir lo que hacemos no son muestras de rigidez, sino de respeto hacia lo que de verdadero y bueno hay en cada uno.

La prudencia tiene las partes integrantes de la *metis* (sin excluir ninguna de las que pueden hacer más atractiva o excitante la vida de una persona sumamente astuta), pero además es capaz de escuchar y de dejarse ayudar. De hecho, la persona prudente es la que se acerca a quienes saben no con intención de discutir, ni siquiera de saber, sino con intención de hacer lo que le aconsejen.

¿Cómo sabemos si sabemos hacer el bien? A la percepción que nos acompaña una vez realizada una acción la denominamos “buena, o mala, conciencia”. Eso supone que además de la conciencia consiguiente, existe también una conciencia antecedente. Desde luego, no siempre estamos seguros (conciencia cierta) de acertar, pero cuando toca decidir a veces es peor no hacerlo a actuar con una conciencia probable, o dudosa. Por último, no nos faltan ocasiones para saber si estábamos en la verdad o en un error; cuando una conciencia está equivocada debe intentar salir del error; pero en ocasiones parecemos preferir la comodidad al esfuerzo que implica cambiar. En estas situaciones, en las que podríamos acercarnos más a la verdad y no lo hacemos por negligencia, o por afectación, no podemos hablar de que el error sea necesario.

Hay circunstancias que pueden hacer particularmente intensa la necesidad de vivir de acuerdo con una conciencia recta. Randy Pausch, profesor de Carnegie-Mellon, falleció el 25 de julio de 2008; unos meses antes dio su “Última lección”, en la que transmitía a sus colegas, alumnos y familiares, la alegría de vivir hasta el final luchando por realizar sus sueños.

En el verano de 2010, Clayton Christensen, profesor de Harvard, publicó el trabajo *How Will You Measure Your Life?*; en él afirma que el trabajo más satisfactorio de un directivo consiste en hacer felices a sus colaboradores; y que consciente de que sus consejos han hecho ganar

mucho dinero a muchas empresas, está convencido de que un día Dios no le preguntará por eso, sino por cuántas personas, cuántas vidas, cuantos corazones “ha tocado”.

¿Cambia la vida la perspectiva de la muerte? Si así fuera, habría que decir que cualquier otra opción es irresponsable, puesto que si alguna sentencia humana tiene el 100% de probabilidades de cumplirse, que todos los humanos mueren algún día es una de ellas. Por tanto, actitudes o tomas de conciencia como las de Pausch o Christensen en modo alguno son miedosas, sino simplemente pegadas al terreno, y por lo tanto sensatas.

B. SABER QUERER

1. El carácter personal de las decisiones

La consideración de lo que supone obrar en conciencia, de tener claro un último criterio que ilumine la toma de decisiones, nos remite a lo más personal de cada uno. La prudencia da una medida, y por eso requiere ordenar, jerarquizar, tener claro un orden y una jerarquía de valores, saber cuál es el sentido que permite alinear los acontecimientos.

Pero la decisión siempre es personal. Obrar en conciencia significa respetar y seguir un criterio supremo, que nunca se debe permitir violentar. Esa capacidad que tenemos de aconsejarnos en lo que creemos que está bien o está mal, la conciencia, está en nuestro interior. ¿Exponemos normalmente ante todo el mundo lo que de verdad pensamos, creemos, queremos? No. Lo que de verdad pensamos que es bueno, lo que de verdad queremos, lo que de verdad creemos que nos conviene: ese ámbito pertenece a nuestra intimidad.

Casi todos los seres humanos compartimos valores muy parecidos. Lo que nos diferencia a unos de otros es el orden en el que queremos esas cosas: en qué orden quiero, cómo ordeno las cosas. La intimidad, nuestro ser íntimo, es el corazón, que en el fondo consiste en un orden de nuestro querer.

Cada uno somos únicos. No somos comparables. Cada persona tiene una forma de ser, un don especial. Cuando pensamos en alguien a quien queramos siempre encontramos un don, algo especial. Y si en alguien no lo descubrimos es porque no le queremos suficientemente. Porque todas las personas están dispuestas a enseñarnos su mejor versión si les damos una oportunidad.

Decir que el desarrollo es integral supone considerar que afecta a todos, y a todo (inteligencia, voluntad, emotividad, relaciones). Pero esa amplitud en modo alguno supone complejidad. Dar lo mejor de uno mismo simplemente es dar con el orden, sintonizar, encajar del modo más personal. Cada uno tiene su don. Que tampoco es esencialmente diferente al de los demás. Más bien es un modo dado (recibido) de ordenarse los dones.

Cuando estudiamos los rasgos definitorios de los diferentes temperamentos (rasgos dominantes del don) encontramos en primer lugar la mayor o menor actividad: no tener tiempo, querer hacer muchas cosas; también el carácter más o menos reflexivo (una conciencia primaria o secundaria) que nos remite a la planificación y el orden, a la capacidad de recordar; por último, el temperamento viene marcado por la conciencia de los otros, la emotividad (y también la susceptibilidad, la posibilidad de sentirse dañado). Mientras hay tiempo, en definitiva, hay posibilidad de querer a los otros, sus dones.

El tiempo y los demás están también plenamente presentes en cualquier consideración que hagamos de cualquier vocación. Todo bien es causa porque atrae, y porque atrae es llamada, vocación. Pero la llamada exige respuesta, y una persona es feliz cuando responde a su llamada, cuando lo que hace responde a lo que es, a su verdad. Por eso a veces nuestro querer no es como queremos que sea: a veces nos dejamos llevar y hacemos cosas que no somos.

La felicidad es el sentimiento propio del corazón. Porque se da cuando encajan los amores (mi *ordo amoris*, mis acciones, mi hacer) con mi verdad (lo que de verdad soy, estoy llamado a ser, y aún no soy). La vocación es respuesta y llamada, y la felicidad se produce cuando se aproximan y encuentran. Es sobre todo paz, quietud, tranquilidad en el orden. Cuando el *ordo* es mi verdad ya he llegado.

En nuestra intimidad conviven bienes y males. Los causamos. Los permitimos. Los omitimos. Los gestionamos nosotros. Y podemos eliminar el mal (perdonando o pidiendo perdón, declarando que no ha ocurrido), sabemos hacerlo porque sabemos lo que significa haber sido perdonados. También en esto se muestra que nuestra intimidad es una reconstrucción.

En cualquier biografía se encuentran un yo, los otros, y el todo. Cualquier vocación es biografía, historia y plenitud. Toda vocación es eterna y a la vez histórica, biográfica, vuelve a empezar cada vez que recalculamos la dirección buena. La vida es construir. Sólo yo me construyo, y soy responsable. Cada vida es única, diferente, valiosa, sorprendente. Algo novedoso, cambiante, de lo que nos sentimos protagonistas, narradores.

La forma de ser no es una “forma”, ni una ley escrita que se despliega, necesaria, ciega... La historia no tiene leyes (si la forma fuera una ley, las cosas serían sólo movimiento). La biografía, la vocación, no tiene ADN. El amor es creador, renueva, hace nuevas todas las cosas.

Además, nos sentimos *con-vocados*. No puede haber plenitud, perfección, sin el otro, sin la relación, el diálogo, el encuentro. Toda vocación es con otros: llamados con otros, porque nadie elige el contexto ni a los destinatarios de su misión. La misión no tiene un destino, sino unos destinatarios. Tiene contexto y destinatarios. Pero alinear es más perfecto que elegir.

Para que llamada y respuesta se encuentren hace falta tiempo. Dar tiempo. Cambiar las costumbres lleva su tiempo. A las personas las conocemos cuando las queremos, porque les damos tiempo. Los hábitos están hechos de tiempo. Son facultades informadas por un fin, un *telos*, que está al final. La belleza de cualquier vocación consiste en dar tiempo para crecer, para madurar y acercarse al modo completo de darse la madurez humana. Necesitamos tiempo para mostrar siquiera una de las dimensiones de ese don.