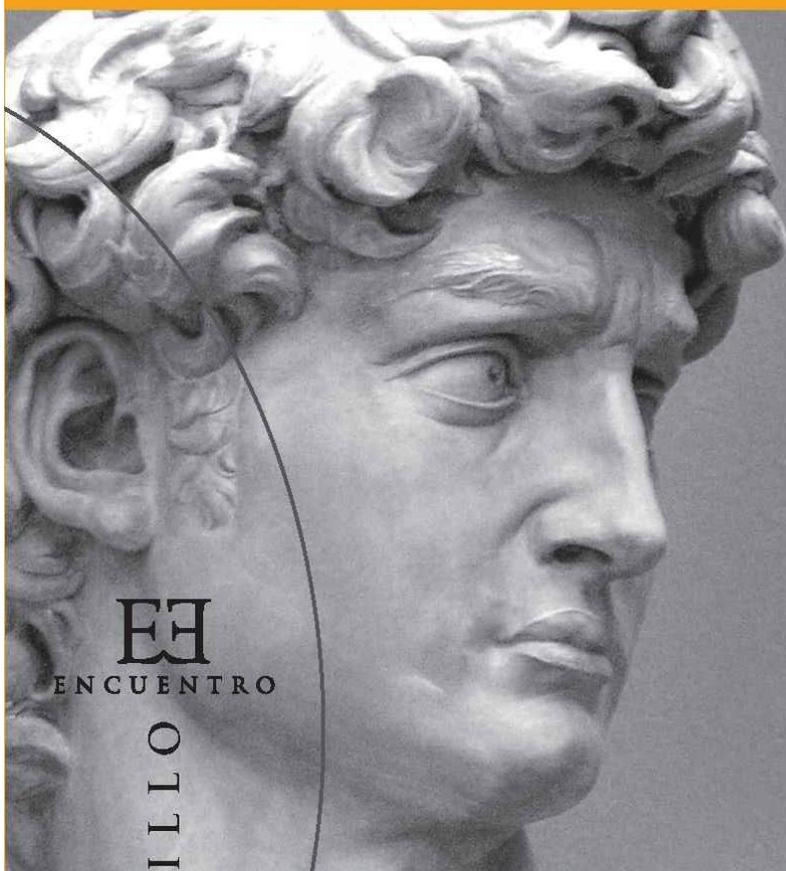


LIDERAZGO ÉTICO

La sabiduría de decidir bien



EH
ENCUENTRO

BOLSILLO

ALFRED SONNENFELD

TERCERA EDICIÓN
corregida y aumentada

Libros de bolsillo
90

ALFRED SONNENFELD

Liderazgo ético
La sabiduría de decidir bien

Tercera edición

ISBN: 978-84-9920-811-4



© 2012
Alfred Sonnenfeld
y
Ediciones Encuentro, S.A., Madrid

Primera edición: junio 2010
Segunda edición: mayo 2011
Reimpresión de la 2ª edición: noviembre 2011
Tercera edición: abril 2012

Diseño de la cubierta: o3, s.l. - www.o3com.com

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y ss. del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Para cualquier información sobre las obras publicadas o en programa y para propuestas de nuevas publicaciones, dirigirse a:

Redacción de Ediciones Encuentro
Ramírez de Arellano, 17-10.^a - 28043 Madrid
Tel. 902 999 689
www.ediciones-encuentro.es

Liderazgo ético

Nota a la tercera edición

En su *Ética a Nicómaco*, Aristóteles considera *magnánimo* al hombre lleno de virtud. Según él, la grandeza de ánimo (*megalopsychia*) constituye el más alto ornamento de las virtudes. Esta cualidad es la que caracteriza al líder excelente que a tantos lectores ha convencido en este ensayo en el que hemos tratado de subrayar, al igual que Platón y Aristóteles, el concepto de *Kalokagathia*, es decir, de líder con excelencia. El reconocimiento de la grandeza de ánimo como la más alta expresión de la personalidad se funda en Aristóteles – así como en Homero – en la dignidad de la *areté*, que es la cualidad que capacita al hombre para «apropiarse de la belleza». Como ya dijimos en la nota a la segunda edición, el concepto griego de belleza no ha perdido actualidad y de hecho, con la aparición de esta tercera edición pocos meses después de la segunda, nos hace suponer que la vuelta a los fundamentos antropológicos del ser humano suponen caminar por buen camino para llegar a la verdadera felicidad que es a lo que en definitiva aspira el hombre.

¿ Qué significa para los griegos este concepto de belleza? Podríamos responder que son las acciones que se caracterizan fundamentalmente por su coherencia ética. Para «entrar en posesión de la belleza» hemos de estar dispuestos a vivir en todo momento con rectitud de intención, subordinando para ello lo físico a este alto concepto de «belleza». Homero en *La Odisea* hace de su héroe un verdadero líder que se esfuerza por vivir todas las virtudes, y de manera especial la *magnanimidad*, y al que nunca le falta el consejo inteligente o la palabra adecuada. La sabiduría que procede de su alta *areté* le capacita para poder retornar a su casa en Ítaca, después de triunfar ante sus más poderosos enemigos y los más temibles peligros. Se comprueba que la obra de Homero está en su totalidad inspirada por un pensamiento filosófico sobre la naturaleza humana, en la que las fuerzas morales son tan reales como las físicas. Los últimos límites de la ética son para Homero, como para los griegos de la Grecia clásica en general, leyes del ser y no meras convenciones del puro deber.

Nota a la segunda edición

La publicación de esta segunda edición de *Liderazgo ético*, sólo pocos meses después de la aparición de la primera, constituye un motivo de satisfacción, ya que pone de manifiesto que el ensayo ha despertado el interés del lector y ha debido resultar útil a personas que, como el autor, consideran necesaria la difusión del modelo que proponemos, antiguo pero también novedosísimo, de crecimiento interior del ser humano.

En esta segunda edición hemos procurado realizar una corrección cuidadosa del texto. Además, después de escuchar las voces de los lectores que nos han ido llegando, nos ha parecido importante añadir un nuevo capítulo en el que hemos resaltado la íntima unión entre ética y felicidad. El líder que ha hecho suya la belleza del actuar recto es feliz.

Apropiarse de la belleza es una frase genuinamente griega. Significa subordinar lo material, los bienes, los honores y la técnica a un alto ideal, para poder entrar de esta manera en posesión de la belleza y de la felicidad. Nos referimos aquí a la belleza moral que se opone a la fealdad propagada por el sofista que, con vana locuacidad y dialéctica artera, esconde su falta de rectitud de intención y su falsía en el obrar.

Para explicar mejor esta realidad, podemos dirigir nuestra atención hacia una figura femenina, Diótima de Mantinea que en *El Banquete* de Platón, desempeña un relevante papel. Con gran sabiduría, Diótima advierte a Sócrates sobre la necesidad de liberarse de la esclavitud de las desviaciones devastadoras del Eros egoísta, irreflexivo, desbocado y vil, que tiende sólo a la simple satisfacción de los apetitos sensuales. Y frente a este Eros, propone seguir el Eros noble, de origen divino, cuyo fin es la perfección del ser amado, ya que se halla impulsado por el celo de servir al verdadero bien. Este Eros noble, que puede entenderse como una fuerza educadora que no sólo conduce a evitar las malas acciones, sino a servir al amigo, ayudándole a desarrollar su personalidad, a ser feliz, es el que, a la vez, transforma realmente a quien lo sigue en un ser auténticamente dichoso.

Lo bello y lo bueno, en fin, no son más que dos aspectos indisociables de una

misma realidad que actúa como móvil interior, como una aspiración profunda hacia la excelencia y hacia la perfección en su totalidad: hacia una vida lograda.

Prólogo

A lo largo de la historia ha habido siempre tiempos de decadencia en los que, para salir de esas situaciones deplorables, se necesitaron líderes con grandeza de ánimo, personas convencidas de que la obra de renovación proviene del interior del hombre.

Acordémonos de las despiadadas experiencias de la guerra del Peloponeso. Gracias a la superioridad espiritual de algunos líderes atenienses fue posible superar la corrupción interior de la vida política de los Estados griegos y el odio mutuo y aniquilador que alimentaba la fuente de esa corrupción. No en vano había sido este odio egoísta de todos contra todos el que, según el trágico relato de Tucídides, había llevado en la guerra a la justificación de todas las infamias y había destruido todos los sólidos conceptos de la moral.

Uno de esos líderes con preocupación por el bien común era Isócrates, que en su discurso programático *Contra los sofistas* defiende intereses más altos que los de los diversos Estados. En esta obra insiste en la importancia de la educación de la juventud para que abandone sus intereses egoístas y mezquinos y pueda así tener grandeza de ánimo. Isócrates parte de la mala fama que los educadores tenían entre la mayoría de la gente y les hace ver, con una retórica excelente, que han de educar a los hombres en la justicia y en el dominio de si mismos.

También el período histórico-literario al que pertenece el gran líder Plutarco (50-120) cae dentro de una época que ha sido calificada como de decadencia. Plutarco es un provinciano que se convierte en un genio universal por su magnanimidad, es decir, por el genuino compromiso que el espíritu voluntariamente se impone de tender a lo sublime. No se deja distraer por cualquier cosa sino que se dedica a lo grande, que es lo que mejor le va. Plutarco ha pasado a la historia de un modo especial gracias a su *Vidas paralelas*. En esta obra hace un análisis muy vivo del carácter de aquellos hombres sinceros y honrados. Describe, por ejemplo, la autoridad de la que gozaba Catón, que se había granjeado gran honor no tanto por su elocuencia como, sobre todo, por su modo de vivir austeramente. «Se contentaba con cenas sencillas, una casa plebeya, y admiraba más no necesitar cosas superfluas que poseerlas... Con razón, pues, miraban todos a Catón como un prodigio, al ver que los demás,

debilitados por los placeres, no eran capaces de aguantar ningún trabajo, y que éste en ambas cosas se conservaba invicto, no sólo de joven y cuando aspiraba a los honores, sino también de anciano y canoso después del consulado y triunfo, como un atleta vencedor, que es constante en la práctica de sus ejercicios y se mantiene siempre igual en la lucha hasta la muerte» (*Vidas paralelas*).

También hoy estamos presenciando varios signos de decadencia por faltar esa grandeza de ánimo en personas ejecutivas que asumen grandes responsabilidades. Hacen falta, por lo tanto, líderes con generosidad y nobleza de espíritu que huyan de toda adulación y de posturas retorcidas. Líderes con una fuerte e inquebrantable esperanza, una confianza casi provocativa y la serenidad de un corazón palpitante. Líderes que no se dejan arrastrar por la confusión generalizada y, sobre todo, que no se doblegan ante las tentaciones de tener cada día más.

Alfred Sonnenfeld, durante muchos años miembro y asesor de Bioética en el Comité Ético de La Charité, docente de Antropología y Bioética en la Universidad Humboldt de Berlín y, actualmente, Profesor ordinario de la Universidad UNIR, nos acompaña en esta obra como en un viaje, de descubrimiento en descubrimiento, hasta llegar al origen de las acciones humanas; es decir, a su manantial o fondo endotímico, de donde sale el agua limpia y cristalina que siempre ha de estar presente para que la vida sea lograda. Con sus reflexiones antropológicas y éticas nos ayuda a introducirnos en aquellas dimensiones del actuar humano que definen al buen líder. Se trata, por tanto, de un viaje hacia adentro, allí donde tomamos las decisiones éticas que dan contestación al «para qué» de nuestro actuar, pues consideran al hombre en su totalidad compleja de microcosmos y no solamente bajo un aspecto sectorial.

El autor nos enfrenta en esta obra a la realidad de que la economía es un elemento de la sociedad humana y no un engranaje de máquinas o un devenir de sucesos incontrolables. La sociedad está compuesta por personas, y las leyes que rigen la sociedad y los individuos influyen igualmente en la economía. El primero de esos elementos, o al menos el primero hacia la que el autor dirige nuestra atención, es que el orden de la sociedad humana pide que algunas personas tomen la misión de dirigirla. En la sociedad, y por tanto también en la economía, tiene que haber líderes.

Constituirse en líder de una empresa no convierte al directivo en una suerte de superhombre. Durante mucho tiempo, demasiado, algunos han querido creer que la economía era una ciencia segura, casi exacta. Ahora tenemos el convencimiento de que la clave está en la persona y que los beneficios de las

empresas dependen de la grandeza de ánimo en la conducta de sus líderes.

El triunfo es indivisible, podríamos decir para resumir la propuesta ética de Sonnenfeld a los dirigentes de la economía. El ejecutivo no es una persona que sacrifica su humanidad personal para que triunfen los criterios de una mano invisible que nos exige siempre mayor productividad y promete mayores beneficios. El hombre necesita proponerse metas en la vida, pero trabajar más o ganar más no son propiamente metas si no sabemos en qué y para qué trabajamos y en qué puede ese trabajo mejorar el mundo.

A la ética no le interesan sólo los principios y las intenciones, sino también los resultados, aunque no siempre salgan como se quiere. El bien no es algo abstracto que nunca llega a materializarse, sino algo presente en todas las acciones humanas, que transforma realmente al hombre generando en él virtudes y, con ellas, un bienestar concreto. La virtud hace fácil el obrar bien.

Tampoco es la ética de virtudes que nos propone Sonnenfeld una diversión para cuando el ejecutivo tenga tiempo de ocuparse de sus asuntos personales, sino el presupuesto para dirigir magnánimamente a otros. Cuando el directivo influye sobre sus subordinados respetando su condición humana, no está renunciando a la productividad o los beneficios que aparentemente obtendría si los explotara, sino al contrario. Además de lograr el bien que como persona le es propio, estará facilitando el camino para que todos en la empresa asuman sus funciones no como algo engorroso, sino como una vía hacia la excelencia personal a través del trabajo. Quien piense que ejercer con plena voluntariedad y virtuosidad el propio trabajo perjudica la productividad, no sólo desprecia la libertad y el trabajo de las personas a las que quiere dirigir, sino que debería plantearse seriamente para qué fin busca unos beneficios que en realidad resultan perjudiciales para todos.

El ejecutivo corrupto, que explota a sus subordinados y engaña a los superiores o a los inversores que confiaron en él, no es simplemente alguien que se enriquece a costa de los demás, sino, sobre todo, alguien que se empobrece como persona.

La conciencia de que todos servimos a los demás, también a los que parecen estar protegidos frente a toda exigencia de responsabilidad, es un valor fundamental que podemos aprender en esta obra de Sonnenfeld. Ningún sistema de control puede suplir a la conciencia y a la libertad de que, por naturaleza, todos estamos dotados. Es hora de convencerse de que la ética no es superflua, y para ello hemos de persuadirnos al mismo tiempo de que la

economía no es un juego, y menos de azar, sino un servicio.

Alfred Sonnenfeld nos propone también un ejemplo, que quizás hoy a alguien pueda resultarle sorprendente, el de los santos, como muestra de alto grado de servicio. Decía Max Scheler que «el santo está auténticamente presente en sus discípulos y vive realmente en ellos». Quien siente la llamada a liderar debe tener la perspectiva suficiente para saber, en todo momento que, por encima de los fallos propios o ajenos, puede alcanzar esa grandeza de ánimo sin la cual no hay liderazgo posible.

RAFAEL ALVIRA
Catedrático de Filosofía
Director del Instituto Empresa y Humanismo
(Universidad de Navarra)

Introducción

La noche en que había de cumplirse la sentencia condenatoria de Sócrates ocurrió un hecho decisivo para la historia de la humanidad. Platón, su discípulo más fiel, quiso dejar constancia imperecedera de aquel acontecimiento en el diálogo que tituló *Critón*. ¿Qué hubo de extraordinario en lo acaecido en aquella prisión, momentos antes de que se consumara la vergonzosa condena a muerte de un hombre inocente?

Ante todo, lo que allí se vivió fue el choque entre dos modos opuestos de vivir. Uno, representado por los discípulos de Sócrates; otro, por el propio Sócrates, quien pensaba que solamente vale la pena vivir una vida coherente y justa, y en modo alguno otra. Critón, su viejo amigo, estaba dispuesto a gastar toda su fortuna en salvarlo de la muerte. Sócrates, aunque sabía que sus jueces habían actuado de forma inicua, movidos por razones políticas, consideraba que, sin embargo, había tenido el derecho a defenderse en el marco de las leyes vigentes. Por ello, rebatía todos los intentos de Critón de ponerle en libertad.

Critón es un hábil argumentador y no halla dificultad en resaltar las desastrosas consecuencias de la sumisión a aquella injusta sentencia para la familia de Sócrates y para la entera sociedad ateniense. Pero, para Sócrates, el primer problema de quien ha de tomar una decisión no debe ser prever o calibrar sus consecuencias, ciertas o probables sino, ante todo, saber si aquello que decide es justo o injusto.

Sócrates prefiere salvar su integridad moral antes que su vida. Uno de los argumentos con que Critón trata de convencerlo para que huya es hacerle ver que la mayor parte de la población está de su parte. Sócrates, ante tal razonamiento, opone que nunca los que son mayoría tienen razón por el mero hecho de serlo porque lo que cuenta es el entendimiento. La opinión que verdaderamente vale es la de quienes piensan y actúan justamente: sólo de tales personas, en fin, puede decirse que obran con sabiduría.

Pero ¿qué tiene que ver la actuación de Sócrates con el liderazgo ético? Mucho, ciertamente. Un aspecto crucial del liderazgo consiste en tomar decisiones. El ejemplo de Sócrates nos revela que las decisiones clave, aquellas en las que se

pone a prueba de forma radical el valor de un líder, son las que plantean una disyuntiva entre el ser y el actuar. ¿Y qué distingue el alma noble del alma vulgar? Nos contesta Schiller con palabras precisas: el alma noble cuenta con lo que «es» y no con lo que «hace». Dicho de otro modo, solamente quien obra con coherencia alcanza esa grandeza de ánimo que se alza por encima de cualquier género de claudicación, esa cualidad que Aristóteles denominó en su *Ética* la *megalopsychia*, es decir, la magnanimidad.

A la armonía entre el ser y el actuar se opone la claudicación, ya sea colectiva – que se ha dado en diferentes épocas de la humanidad – ya personal, que es la que encontraremos siempre como causa última de la decadencia de los Estados. Por eso, siempre han sido necesarias, y siempre lo serán, figuras inconformistas y provocadoras que, particularmente en tiempos de crisis y decadencia, nos hagan reflexionar sobre los verdaderos fundamentos de la grandeza humana. Este papel lo representaron cumplidamente aquellos grandes educadores griegos que, como Sócrates, fueron capaces de enseñar, aunque ello les costara la vida, algo tan esencial como esto: la legislación como tal no sirve para nada si el espíritu, el *ethos* del político, no es bueno de por sí, pues es el *ethos* individual el que verdaderamente forja el carácter de un ciudadano.

Isócrates, el gran educador que hubo de vivir los tiempos de decadencia de la Grecia clásica, tenía el encargo de velar por la vida de sus conciudadanos y, especialmente, de la juventud. Con sus diatribas en el Areópago, pretendía mover a los atenienses a que cambiaran su modo de vida, empujarlos, por medio de esos choques retóricos, a que lucharan por estar a la altura de su verdadera misión. La joven generación de atenienses, que se hallaba por entonces sumergida en la crisis que acarreó la segunda liga marítima, estaba profundamente conmovida por la fuerza de los argumentos de Isócrates y de Demóstenes. Nadie como Demóstenes, el líder de la libertad democrática, supo denunciar la demagogia tiránica y el materialismo en que se consumían los ciudadanos, convertidos en una masa anónima. Uno y otro censuraron severamente el despilfarro de los bienes públicos, puestos al servicio de los apetitos de la masa, y criticaron el reblandecimiento y la claudicación general de sus conciudadanos que los dejaba inermes. Las ideas de Demóstenes culminan con su discurso en el Areópago con el que busca convencer a los atenienses de que estaban obligados, no sólo para consigo mismos, sino también por su misión como salvadores y protectores de toda Grecia, a sobreponerse a la situación de crisis económica y de indolencia, a someterse a una educación rigurosa que les hiciera capaces, de nuevo, de cumplir su destino histórico¹.

Tanto Isócrates como Demóstenes, y las generaciones que les siguieron, han

visto en Sócrates la figura de un gran líder que consiguió armonizar como nadie ética y estética. Quizás haya sido el filósofo alemán Hans-Georg Gadamer quien más claramente ha percibido el gran problema que se deriva de separar ambos conceptos. Alguien podría preguntarse qué queremos decir aquí, en el contexto de una reflexión ética, cuando usamos la palabra «bello» y si tal idea guarda relación con lo que consideramos moralmente «bueno». Es evidente que para los griegos lo bello y lo bueno tenían mucho que ver, ya que no son más que dos aspectos de una misma realidad y que el lenguaje corriente de la Grecia clásica funde en una unidad al entender la excelencia (*areté*) del hombre como «ser bello y bueno» (*kalokagathía*). En este ser «bello» o «bueno» de la *kalokagathía*, captada en su pura esencia, encontramos el principio supremo de toda voluntad y de toda conducta humana.

De lo dicho se desprende que aquello que nosotros calificamos como moralmente bueno, los griegos lo entendían como la belleza del actuar recto, del actuar con grandeza de ánimo, de hacer las cosas por los demás y no tan sólo en beneficio propio, sin dejarse chantajear ni por el dinero, ni por el poder, ni por la vanagloria. En el mundo clásico de los griegos, «la belleza era algo anhelado, que no nace del azar, sino como consecuencia de una disciplina consciente»². Y solamente de los *kaloikagathoi* (bellos y buenos) surgen los *aristoi* (los mejores), los líderes³.

Es preciso recobrar aquellos ideales, esa grandeza de ánimo de la que estaban imbuidos los héroes de *La Odisea* o de *La Ilíada*. No en vano los griegos vieron en seguida, en los versos de esas obras, la más antigua formulación del ideal griego de educación, en su esfuerzo por abrazar lo humano en su totalidad. Característica esencial del ser noble en las obras de Homero es la *areté*, la excelencia, como atributo propio de la nobleza. Señorío y *areté* se hallaban inseparablemente unidos. La raíz de la palabra es la misma que la de *aristós*, el superlativo de «distinguido», «selecto».

Para llegar a captar el sentido profundo del liderazgo, es decir, de un liderazgo ético que permita desarrollar las mejores cualidades, es preciso reflexionar sobre las raíces antropológicas del ser humano, pues liderar supone, en primer lugar, mover, motivar, entusiasmar y educar —lo que, en su sentido etimológico (del latín *educare*) significa «hacer salir» e, incluso, en su etimología última indoeuropea, «guiar» y «ver» (*deuk*)—. El buen líder ve, descubre, sabe cómo «hacer salir» para que no permanezcan ocultas las mejores cualidades de las personas que trabajan con él; sabe detectar las riquezas escondidas, las cualidades, como diamantes en bruto que hay que pulir.

Pero el conocimiento solo no basta. Para que la persona llegue efectivamente a ser lo que la ética clásica entiende como un hombre virtuoso, es preciso practicar la teoría. La virtud ética procede de la costumbre, es un hábito que se adquiere mediante un entrenamiento práctico. La educación moral no es sólo una enseñanza intelectual, sino también, y sobre todo una enseñanza de hábitos de vida. En el aprendizaje de la virtud, los hábitos y las pasiones que los alimentan son lo primero y más poderoso. La inteligencia es lo posterior y más débil. Por eso no deja de admirarnos la grandeza de Sócrates. ¿En qué consiste la envergadura de este héroe? ¿Qué es lo que le hace excelente?: la coherencia entre su vida y su modo de actuar. No se percibe en él ningún hiato entre su ser y su querer ser. Realiza lo que para él tiene valor, lo que es digno de ser vivido de modo ejemplar. Sócrates es una persona de gran finura interior, que percibe y vive profundamente la verdad del ser humano.

Para adquirir esa finura no basta sólo con buscar la perfección moral, sino que es necesaria la sensibilidad de captar el detalle. La finura de espíritu tiene que ver también con la atención al otro, con saber hacer agradable la vida a los demás, con detalles de servicio. Es esta actitud la que más profundamente nos universaliza e interioriza y, por ello, la que más nos perfecciona. Ahora bien, el detalle es estético; es lo que hace que las pequeñas cosas adquieran un particular realce y que de alguna manera brillen.

La finura de espíritu de la que goza el virtuoso implica una capacidad de renuncia sin la cual no hay nunca verdadera amistad. Quien quiere imponerse siempre, no tendrá amigos. La amistad consiste, en buena medida, en dejar ser al otro. Por eso fue una muestra de la finura de espíritu de Sócrates decir que el verdadero sabio es el que obra sabiamente.

Capítulo I

Ser empresarios de nuestra vida

«Si, a pesar de mis privaciones, soy feliz; si mi felicidad es tan profunda que se convierte en una filosofía de vida, entonces resulta que soy una persona optimista por elección. Optimismo es un hecho que reside en mi corazón»

Helen Keller

«Para conocer los valores se requiere amar»

Max Scheler

Reflexión ética sobre el liderazgo

Queremos reflexionar de modo especial sobre dos palabras: liderazgo y ética. Una perspectiva específica de la ética es el liderazgo, que podríamos definir como aprender a vivir de modo que mi existencia alcance la plenitud a la que está destinada en su totalidad. Esto es algo que no depende de circunstancias cambiantes ni de quién ostente el poder. Depende de mí, de cuál es mi modo fundamental de ser, de los bienes que me identifican, de qué aspiraciones abrigo, de las posibilidades operativas de que dispongo, de cuál es el camino que he de seguir para alcanzar una vida lograda⁴. Liderazgo no deja de ser, en última instancia, un fenómeno radicalmente personal y autobiográfico.

La experiencia nos dice que un empresario puede dedicar muchas energías a algo tan esencial como es su trabajo, pero al mismo tiempo puede descuidar su familia, su salud, su formación cultural. Esta falta de visión global se caracteriza por un enfoque parcial, quizás colmado de éxitos profesionales, pero que acaba conduciendo a una frustración existencial, a una falta de sentido profundo en el quehacer cotidiano. La consecuencia es una persona insatisfecha por haber equivocado su camino.

Sobre esto ya reflexionaron los griegos de la Grecia clásica. Aristóteles denomina *eudaimonía*⁵, —que suele traducirse por felicidad aunque en la modernidad es preferible hablar de vida lograda— a una vida hecha de acciones que intrínsecamente perfeccionan nuestra naturaleza humana, capacitando al sujeto para que actúe cada vez mejor en cuanto hombre y esté en condiciones no sólo de evitar el fracaso global de su existencia sino, sobre todo, de conseguir una

vida lograda gracias a sus elecciones personales.

La misión del liderazgo y de la ética no es resolver acertijos o adivinanzas acerca de si algo se debe o no se debe hacer en estas o aquellas circunstancias. La reflexión ética sobre el liderazgo no pretende decir todo lo que cada uno debería hacer. Dicho de otro modo, no queremos proporcionar soluciones prefabricadas, sino más bien las herramientas necesarias para que cada uno busque y encuentre, desde su experiencia, el camino que le lleva, a través de sus elecciones personales, a la plenitud de vida.

Al decir plenitud de vida nos referimos a la vida lograda en su totalidad, lo que abarca mucho más que diferentes aspectos parciales del trabajo de un director de empresa. Estos fines parciales, no cabe la menor duda, son de gran importancia pero han de verse relacionados como las partes con el todo. Por muchos éxitos empresariales que haya podido cosechar un líder, el fracaso en su vida familiar podría conducirle, a la larga, a la frustración existencial a la que antes nos hemos referido.

La ética nos ayuda a elevarnos por encima de los bienes particulares para reflexionar sobre la vida lograda en su totalidad y exige que se respete el bien de la vida humana vista en su conjunto. No basta por tanto hacer un cálculo analítico y aséptico, reflexionando tan sólo desde fuera, en tercera persona⁶, sin involucrarse personalmente. Cuando se procede así, especialmente en el caso de éticas en tercera persona de signo utilitarista o relativista, es decir, cuando se considera el actuar humano no en su dimensión de vida humana en su totalidad, sino tan sólo como bueno o malo, en sentido técnico, con finalidad restringida o sectorial, la ética se pone al servicio de los expertos en discutir. Y desde el comienzo ya se puede intuir cuál será el resultado del presunto diálogo. La balanza acabará inclinándose hacia el lado de quien, en ese momento, muestre una mayor habilidad dialéctica.

Debemos volver sobre nosotros mismos, reflexionar en nuestro interior, confrontarnos con las situaciones de nuestro entorno, examinar qué es lo que nos hace crecer en cuanto persona o qué es aquello con lo que nosotros mismos nos podemos dañar y malograr nuestra vida.

Para ello proponemos deslizarnos por una cascada, pero no en sentido descendente –arrastrados por el «mainstream» del «qué dirán» o del querer «caer bien» por encima de todo– sino al contrario: ¡en sentido ascendente! De descubrimiento en descubrimiento hasta llegar al origen, a la fuente que nos suministrará la sabiduría y la fuerza afectiva necesaria para llevar una vida

lograda.

El primer requisito del liderazgo: conducirse a sí mismo

Todos tenemos que ser «empresarios de nuestra vida», es decir, «hemos de saber gestionar nuestra vida»⁷. Vivir humanamente es hacer uso de la propia libertad y eso significa comunicarse y tomar decisiones. El gran comunicador austríaco Paul Watzlawick afirmaba: «es imposible no comunicarse». Con este axioma quería indicar que todo gesto, todo sonido, todo silencio, todo movimiento corporal, todo comportamiento es una forma de comunicación, ya que abarca mucha más información que la que contiene la palabra expresada.

De modo análogo podemos afirmar que es imposible «no decidir» pues la «no decisión» implica una decisión con otras consecuencias. Todo ser humano es el novelista de sí mismo y como diría Ortega y Gasset, «aunque podamos elegir ser un escritor original o un plagiario, no podemos evitar escoger. Estamos condenados a ser libres». La vida me lleva a decidirme ante diferentes opciones y de acuerdo con el uso que haga de mi libertad, podré autorrealizarme o autodestruirme⁸. En consecuencia, es importante tomar decisiones adecuadas que me conduzcan a la buena autorrealización, es decir, a llevar una vida de plenitud.

El liderazgo ético exige de cada persona que clarifique lo que le importa en la vida, qué es aquello por lo cual está decidido a tomar decisiones sobre cosas que se hallan a su alcance y de esto dependerá, también, el modo de comunicarse. Así se dará cuenta de cuáles son sus valores prioritarios (jerarquía de valores) y de cómo va a conducir su vida para conseguir una vida lograda que, a corto o largo plazo, repercutirá en el buen desarrollo de las capacidades operativas de las personas que trabajan con él.

El fundador de la logoterapia Víctor Frankl, prisionero durante mucho tiempo en los tremendos campos de concentración nazis, sintió como pocos lo que para él significaba una «existencia desnuda». Sus padres, su hermano, incluso su esposa murieron en los campos de concentración o fueron enviados a las cámaras de gas, de tal suerte que, salvo una hermana, todos perecieron. Lo único que le quedaba — así afirmaba Frankl — era la capacidad de elegir, es decir, la actitud personal de decidir ante un conjunto de circunstancias⁹.

¿Cómo poder despertar en los demás la responsabilidad de vivir por muy adversas que se presenten las circunstancias? Para contestar a esta pregunta,

Frankl cita con frecuencia la célebre frase de Friedrich Nietzsche: «quien tiene un *porqué* para vivir, podrá soportar casi siempre el *cómo*»¹⁰. Pero este «porqué» ha de ser hallado por cada uno haciendo uso de su propia responsabilidad que no podrá ser reemplazada por nadie.

Frankl hace referencia a dos casos fallidos de suicidio, que guardan entre sí mucha similitud, acaecidos en un campo de concentración. Los suicidas habían exteriorizado su intención irrevocable basándose en el argumento frecuente de que ya no esperaban nada de la vida. En ambos casos se trataba de hacer comprender a estas personas que la vida sí esperaba todavía algo de ellas. A uno le quedaba un hijo al que adoraba y que le estaba esperando en el extranjero. Al otro no era una persona, sino una tarea, lo que le esperaba: ¡su obra! Era un científico que había iniciado la publicación de una colección de libros que debía acabar. Tan sólo él podría llevar a término esa obra. El haber asumido conscientemente la responsabilidad ante el ser humano, que le espera con todo afecto o ante la obra inacabada, les ayudó a no tirar su vida por la borda. Conocer el «porqué» de tu existencia te ayudará a soportar casi cualquier «cómo»¹¹.

Necesitamos, por tanto, dar a nuestra vida un «sentido profundo»¹². De este modo sabremos concretar nuestra misión o vocación específica, dándonos cuenta de que no volverá a repetirse en la vida. La tarea de cada uno será única e irrepetible. Y si soy o no soy excelente en mi modo de ser dependerá del «cómo» tome decisiones. Quien olvide esto es fácil que no llegue a conseguir nada que valga la pena y que carezca en su actuación de una trayectoria definida capaz de inspirar confianza a los que le rodean.

El gran psicólogo americano Abraham Maslow afirmaba que «las personas que buscan la autorrealización directamente, separada de una misión en la vida, de hecho no la logran»¹³. Pero ¿en qué consiste esa misión? ¿Qué quiere decir, se pregunta Benedicto XVI, citando palabras de Pablo VI, que «cada hombre está llamado a promover su propio progreso, porque la vida de todo hombre es una vocación?»¹⁴. La vocación es una llamada que requiere una respuesta libre y responsable que, al concretarse, se convierte en criterio con el que se miden todas las otras circunstancias de la vida. «Esa vocación se transforma en verdadera autonomía, porque hace libre a la persona, que permanece artífice principal de sus éxitos o de sus fracasos», concluye Benedicto XVI¹⁵.

Concretar nuestra vocación y misión personal es un requisito indispensable para poner en práctica un liderazgo logrado. Esto es imposible para la persona que va

dando tumbos por la vida y tan sólo se mueve por preferencias arbitrarias, dictadas por el relativismo reinante en la sociedad, que incapacita para el compromiso personal a largo plazo. Tampoco sería un liderazgo logrado dejar que nuestra vida se someta a los vaivenes, no ya del pensamiento de moda (lo políticamente correcto) sino también de la dictadura de las pasiones o de la seducción de la técnica. Es cierto que la técnica muchas veces nos rescata de las limitaciones físicas y amplía nuestros horizontes, pero la autosuficiencia de la técnica sólo contesta a preguntas sobre el «cómo», olvidándose de los «porqués» que impulsan a actuar¹⁶.

Cuando el único criterio de verdad es la eficiencia y la utilidad se niega automáticamente el desarrollo, pues el verdadero desarrollo del hombre no consiste principalmente en el hacer. «La clave del desarrollo está en una inteligencia capaz de entender la técnica y de captar el significado plenamente humano del quehacer del hombre»¹⁷. Necesitamos, por tanto, unos ojos y un corazón nuevos para darnos cuenta de la importancia de involucrarnos a favor del bien común y, de este modo, saber señalar las prioridades en nuestro trabajo y en nuestras tareas cotidianas.

Además, si la racionalidad del quehacer técnico se centrara tan sólo en sí misma, al final se revelaría como irracional, porque comporta un rechazo del sentido y del valor. Por ello, el olvido de la trascendencia contribuye al desencanto total de un mundo que cree haber desvelado cualquier misterio. En este tipo de cultura, la conciencia actuaría entonces como una mera posibilidad técnica¹⁸. Los desafíos quedarían reducidos a un desarrollo material, con sus problemas meramente psicológicos o neurobiológicos. Estas reducciones tienen su origen en una profunda falta de comprensión de lo que es la vida trascendente y, por lo tanto, espiritual. «No hay desarrollo pleno ni un bien común universal sin el bien espiritual y moral de las personas, consideradas en su totalidad de alma y cuerpo»¹⁹.

Una razón encerrada en su inmanencia fácilmente queda a merced de sus sentimientos no armonizados en el todo de su identidad personal y, en especial, de los deseos más inmediatos tales como el odio, la pereza, la comodidad, la vanidad, la codicia, etc. Al no estar coordinadas armónicamente las esferas de la cognición y de la voluntad, el hombre se desajusta y se hace esclavo de sus pasiones: no se conduce a sí mismo, deja de ser dueño de sí. Es llamativa la claridad con que los clásicos se dieron cuenta de esto.

Así se expresaba Séneca sobre Alejandro Magno: «Alejandro devastaba y ponía

en fuga a los persas, a los hircanos, a los indios y a todos los pueblos que se extendían por el Oriente hasta el océano, pero él mismo, unas veces por haber matado a un amigo, otras por haberlo perdido, yacía en las tinieblas, lamentando ya su crimen, ya su soledad, y el vencedor de tantos reinos y pueblos sucumbía a la ira y a la tristeza. Porque se había comportado de modo que tenía en su potestad todas las cosas, pero no sus pasiones. En qué gran error están los hombres que desean llevar su dominio más allá de los mares y se consideran muy felices si obtienen guerreando muchas provincias y añaden otras nuevas a las antiguas, sin saber cuál es el reino más grande e igual al de los dioses. Dominarse a sí mismo es el mayor de los imperios.»²⁰

De esto deducimos que el gobierno más difícil es el gobierno de uno mismo lo que equivale a decir que hacer buen uso de la libertad no deja de ser un reto, pues libertad no quiere decir otra cosa que poseer dominio sobre las propias tendencias, es decir, tener la capacidad de dirigirse al bien actuando por propio impulso. Ser empresarios de nuestra vida es una tarea que no resulta fácil²¹, pero es una tarea que vale la pena acometer, pues significa un salto de calidad en el modo de vivir.

En la medida en que consigo un temple personal no me estoy dejando arrastrar por el viento que más fuerte sopla en cada momento, sino que llevo con firmeza el timón de mi vida. Ese «talante elegante»²² se reflejará en un modo de conducirse en el que brilla el señorío de uno mismo. El resplandor de su inteligencia se manifestará sobre todo en el control sobre sí mismo, incluso en las contrariedades más adversas. Y este líder, con esa luz interior que difunde a su alrededor, será como aquel personaje de Miguel Delibes, esa señora de rojo sobre fondo gris, de quien nos dice el escritor que «con su sola presencia aligeraba la pesadumbre de vivir»²³.

Conocer y sentir valores

La axiología o ética de los valores ha sido una de las incorporaciones más importantes del pasado siglo a la ciencia ética. Dado que la persona humana no sólo es un ser que piensa y conoce, sino que vive y actúa, está comprometida en saber si lo que hace es bueno o malo, honesto o deshonesto. Es así como la axiología se introduce en la ética.

No nos basta por lo tanto saber que alguien ha cogido la cartera del vecino sino si tal acción es buena o mala. Asimismo, nos interesa conocer el interior de dicha persona cuando comete tal acción, que no sólo tiene la entidad de estirar el brazo

y coger una cosa que no le pertenece, sino que comete un robo, pues se apropia de lo que no es suyo. Por ello, además de hacer el mal, esa persona se hace mala a sí misma²⁴.

Ahora bien, los valores son realidades no fáciles de definir, pero en el origen de la ciencia axiológica –en concreto para los grandes filósofos como Max Scheler y Nicolai Hartmann– son realidades adscritas a las cosas mismas. Al modo como la realidad se define por el ser –es decir, por el hecho de tener «consistencia», con lo que resulta que es algo – , también se puede entender por lo que vale.

Igualmente Ortega y Gasset concedía a los valores una determinada entidad. Así se expresaba: «no son, pues, los valores un don que nuestra subjetividad hace a las cosas, sino una extraña, sutil casta de objetividad que nuestra conciencia encuentra fuera de sí, como encuentra los árboles y los hombres». Y añade: «Los valores no se ven con los ojos como los colores, ni siquiera se entienden, como los números y conceptos. La belleza de una estatua, la justicia de un acto, la gracia de un perfil femenino no son cosas que quepa entender o no entender. Sólo cabe sentir las –y mejor– estimarlas o desestimarlas. El estimar es función psíquica real –como el ver, como el entender– en que los valores se nos hacen patentes»²⁵.

Podemos definir por tanto los valores como propiedades o cualidades atribuidas a ciertos bienes que les sirven de soportes. Los bienes son, pues, entidades valiosas, que pueden ser personas humanas en las que toma cuerpo el valor en un grado sobresaliente²⁶.

Max Scheler señala la importancia de la «percepción afectiva» o «intuición emocional» de los valores y subraya el papel de la experiencia para reconocerlos. Necesitamos los sentimientos para captar emotivamente lo bello, lo sobrecogedor y sublime. La pretensión de ser estrictamente realistas, de ahogar los sentimientos, como si fueran evasiones subjetivas de carácter hedonista, supone un ataque frontal al mundo de los valores²⁷. Sin embargo, el criterio de valor basado en el sentimiento tiene una lógica peculiar. Al no poder atenerse a pautas externas, la percepción afectiva de los valores puede conllevar una cierta ambigüedad y, con ella, entrañar algún riesgo de equivocarse.

Un hombre puede experimentar el sentimiento de que algo es sumamente valioso y obtener un conocimiento nítido de tal valor. Pero al querer transmitirlo a los demás, puede también quedar perplejo al observar que no hay correspondencia. Por ejemplo, no a todos y no siempre, hablan un cuadro, una

estatua, un poema una música. ¡A cuántos sucede que al entrar en la capilla Sixtina se sienten oprimidos por un aburrimiento mortal, pues nadie ha hecho surgir en ellos aquellas posibles aptitudes que les permitieran apreciarla! «Ver es algo que debe ser aprendido», dice Heinrich Wölfflin²⁸.

Estar en condiciones de poder captar los valores —y, sobre todo, su jerarquía— nos permite distinguir lo más de lo menos importante y es una condición para el éxito de la vida individual y para la comunicación con los demás. Pero no se trata tan sólo de llegar a un conocimiento de los valores, en particular de los valores moralmente relevantes, sino también de «sentir el valor»²⁹. A veces oímos una melodía y captamos claramente su belleza, pero no nos llega al corazón, no nos conmueve. Pensemos en ciertos valores morales, como la humildad o la honestidad. Al meditar sobre estas virtudes encarnadas en los santos, admiramos su inmensa profundidad y la infinita capacidad de mejorar en ellos. Notamos, pues, la diferencia entre «conocer el valor» y «sentirlo» e, incluso, «estar familiarizado» con ese valor, como consecuencia de vivir de acuerdo con él.

Un buen líder ha de ser capaz de familiarizarse con los valores que son importantes para él; pero también ha de saber hacer descubrir valores sin dejarse cegar por apariencias superficiales. Es un hecho conocido que la capacidad de discernir entre lo justo y lo injusto puede adulterarse cuando interviene nuestro interés personal. A menudo advertimos cómo alguien, cuando anda de por medio su propio interés, no sólo es menos minucioso con la honradez de su conducta, sino que llega a perder el fino sentimiento que tenía de ella cuando no se hallaba en juego su beneficio personal, que le ha llevado a volverse ciego para ciertos valores en esa determinada situación. Su mirada hacia los valores se ha enturbiado y se ha vuelto insensible porque le falta haberse familiarizado con ellos³⁰.

El liderazgo ético no se apoya en un recetario sobre cómo actuar en cada ocasión o en técnicas que se aplican a la toma de decisiones, a la dirección de personas, etc. El verdadero liderazgo es consecuencia lógica de desarrollar unos hábitos buenos. No consiste en tener más (inteligencia, poder, habilidades, etc.) sino en ser mejor, en crecer interiormente. No se trata sólo de gozar de un buen puesto, de atesorar más contactos o de cuidar la imagen. Lo importante es ser mejor persona, adquirir hábitos coherentes con nuestros valores y con un sistema ético verdaderamente humano. La calidad personal no depende de lo que se posea, sino del ser persona: el «ser» esconde en su interior una capacidad de felicidad más gratificante que el «poseer».

A todos nos resulta más fácil decir a todo que sí; pero contribuir eficazmente a que todas las personas sujetas a nuestra influencia den lo mejor de si mismas, como personas que disponen de unas cualidades y circunstancias determinadas, conlleva una exigencia que no pacta con la mediocridad. Para ello es preciso ir por delante, pues primero se lidera con lo que se es, luego con lo que se hace y, sólo en tercer lugar, con lo que se dice o se manda hacer. No se trata de ser una persona extraordinaria para poder liderar a otros, pero sí de ofrecer lo mejor que cada uno llevamos dentro.

Recapitulación

Reflexionar sobre estas dos palabras: «liderazgo» y «ética», tiene que ver con los actos que dependen de nosotros. Cada uno de nosotros ha de asumir el sentido profundo de su actuar, de su responsabilidad al decidirse de tal modo y no de tal otro, pues esto contribuye a la propia autorrealización o a la autodestrucción. Se trata de saber descubrir aquel modo de vivir que me lleva a una vida lograda y, para ello, de reconocer que el punto de vista moral tiene siempre primacía sobre el punto de vista técnico, porque la dimensión moral juzga las acciones como buenas o malas en orden a la vida como un todo; la dimensión técnica considera únicamente la consecución de fines parciales.

Hemos de tomar las riendas de nuestra vida, gestionar nuestra vida. Esto nos dará una mayor calidad de vida que permitirá descubrir la verdadera jerarquía de valores, que no se alcanza tan sólo por el discurso o la enseñanza, sino por la experiencia y la práctica. El carácter apremiante de los valores está casi siempre en razón inversa a su altura, porque precisamente los más altos, los que producen más gozo, requieren cierta disciplina para ser captados. Requieren una atención más profunda, y la atención es actividad. Y esta actitud diligente contribuye a la excelencia del líder que no sólo sabe detectar valores para sí mismo sino que es capaz también de hacerlos descubrir.

Capítulo II

Primer descubrimiento: ¿en quién deposito mi confianza?

«La perfección es norma del cielo;
querer lo perfecto, la norma del hombre»
Johann Wolfgang von Goethe

Diferencia entre autoridad y poder

Ser líder significa tener influencia sobre otras personas. El líder ejercerá más o menos influencia dependiendo del grado de autoridad que haya adquirido. El líder que sabe ejercer autoridad tendrá más influencia. Por el contrario, si sólo por medio del ejercicio del poder consigue mover al personal a su cargo a realizar una tarea, esto irá en detrimento de la empresa.

El poder hace referencia a la capacidad de sancionar, de penalizar. Tiene poder la Guardia Civil de Tráfico o el directivo ante sus empleados, pero su influencia es de corto alcance ya que se ejerce mientras se nos ve o cuando se puede dar cuenta de lo que hacemos.

Por el contrario, la autoridad ejerce una influencia de largo alcance y es independiente de que la persona que la posee esté o no presente. Se sigue a la persona con autoridad por convencimiento e, incluso, va la vida en ello. Por eso ya no basta con lo que las cosas parecen, interesa lo que realmente son. No me contento con que aquella persona que aprecio tenga buen aspecto, quiero que realmente esté sana y deseo saber si verdaderamente lo está.

Pensemos en una persona que haya tenido sobre nosotros autoridad, es decir, en una persona con influencia positiva sobre nuestra vida. Pensemos en alguien por quien estaríamos dispuestos a hacer cualquier cosa. Puede ser el cónyuge, el padre, la madre, el abuelo, la abuela, el entrenador, un jefe, un profesor, un médico, un amigo, una amiga, un líder político o religioso, etc. Al enumerar una lista de cualidades de esa persona podemos explicar por qué la hemos elegido a ella en concreto y no a otra. ¿Por qué ella y no otra despertó nuestra preferencia e interés?

Reflexionemos y tratemos de especificar aquellas características que, a nuestro juicio, son esenciales para mandar con autoridad. ¿Son innatas? ¿Son adquiridas?

Cuando hayamos llegado a siete distinciones, quizás estén bajo una de éstas a las que ha llegado James Hunter³¹:

- Honradez, ser digno de confianza
- Ejemplaridad
- Estar pendiente de los demás
- Estar comprometido
- Ser atento (atención)
- Exigir responsabilidad a las personas
- Tratar con respeto a los demás
- Animar
- Tener una actitud positiva, entusiasta
- Apreciar a las personas

La autoridad es una relación

Quizás nos acordemos de nuestro tiempo como escolares, de haber tenido dos tipos de profesores con las siguientes características. Uno de ellos se llamaba Juan, profesor de matemáticas y sin destacar especialmente como experto en su materia y en el modo de transmitir el contenido de sus clases. El otro, Pablo, profesor de lengua, gozaba de grandes cualidades pedagógicas y era un gran conocedor de su asignatura. Pero Juan poseía una gran autoridad; al entrar en clase, los alumnos callaban de inmediato y le escuchaban. Por el contrario, Pablo carecía de autoridad y durante sus clases los alumnos no prestaban atención.

Juan es reconocido por sus alumnos pues asienten en todo lo que les comunica en el campo de las matemáticas. Goza de gran autoridad. Pablo apenas tiene autoridad personal para sus alumnos y, no obstante, aceptan como verdadero cuanto él expone.

Este reconocimiento por parte del alumno parece ser una propiedad esencial de la autoridad, más aún, parece incluso definirla. Es decir, cuando el alumno asiente a las enseñanzas en una determinada disciplina, ello constituye al profesor en una autoridad para sus alumnos en ese campo. El portador Juan comunica algo a sus alumnos que no sólo entienden los signos, sino el contenido que se les comunica en forma de aserción y entienden también que proceden del portador

de la autoridad y, finalmente, esto es un punto esencial de la autoridad, asienten y confirman lo que se les ha comunicado.

La palabra autoridad encierra, en su sencillez, una verdad fundamental de la vida: es una relación que permite el crecimiento del hombre. La raíz latina de autoridad (*augeo auxi auctum* = acrecentar, robustecer, hacer prosperar) muestra la conexión de esta palabra con la dinámica de un desarrollo encauzado a ser perfeccionado.

En nuestra vida nos encontramos con personas que nos llaman la atención por tener un «algo más» que a nosotros todavía nos falta. Son personas que han sabido perfeccionarse asumiendo profundamente valores como la lealtad, honestidad, solidaridad, tolerancia, igualdad, justicia, sinceridad, laboriosidad... Todos ellos gozan de una personalidad de la que nos podemos fiar, pero sólo si esas personas han sabido familiarizarse con esos valores. No basta con incorporarlos únicamente por ser valores políticamente correctos. He de saber convertir esos valores en carne de mi carne, «encarnarlos», como suele decirse. Solamente entonces me dejaré conducir por una sensibilidad recta en todo momento, sabré gustar de lo bueno y de aborrecer lo malo. Sabré superar la esquizofrenia, tan típica de hoy día, entre el frío racionalismo que domina de lunes a viernes y la fiebre de la dispersión que campea el fin de semana.

La palabra autoridad describe también los vínculos que establecemos con las personas en la medida en que representan pasos hacia nuestra madurez y mejoramiento ético. Sin embargo, algunos realizan esta función de manera especial: son los amigos en los que confiamos. Aquellos que nos señalan el camino y nos acompañan mientras lo recorremos. Comparten nuestro camino, participando en nuestros descubrimientos, llamándonos, animándonos y señalándonos el cauce en el que debemos permanecer. Todas estas relaciones las podemos calificar como «autoridad».

Los grandes líderes tienen el arte de respetar, promover y construir relaciones humanas logradas.

Las empresas y las organizaciones en general han de resolver tareas, pero respetando las relaciones humanas, de lo contrario, a la larga acabarán por desmoronarse.

Autoridad epistemológica y deontológica

¿ Qué ocurriría si un especialista en zoología pretendiera ampliar su autoridad

fundada en un tema tan específico como, por ejemplo, el crecimiento de las antenas de la mosca *Anopheles*, a un campo como el de la ética? Esto sería un abuso de autoridad, pues el hecho de saber mucho en su campo no le convierte en un experto en ética. Es sorprendente la frecuencia con que actualmente se invaden las competencias en los diferentes campos.

El filósofo Joseph Bochenski solía distinguir entre autoridad epistemológica y deontológica³². La primera es la del que está objetivamente más instruido. Por el contrario, la autoridad deontológica no es la de quien sabe más acerca de algo, sino la que corresponde a quien la representa, al líder, al dirigente, al director de un banco. Ni qué decir tiene que estas autoridades no sólo no se excluyen mutuamente, sino que sería muy conveniente que ambas se diesen conjuntamente en la misma persona. Un buen director de un banco, un buen jefe de empresa sabe, por lo general, más que otros en el mismo campo, pero esto no basta para que sea un buen líder. Del mismo modo, una autoridad deontológica, en caso de faltarle la competencia profesional —es decir, sin autoridad epistemológica en su propio campo— tarde o temprano se hundiría en un fracaso lamentable.

Sin embargo, las dos autoridades son independientes entre sí. El que uno tenga la autoridad epistemológica no significa que también posea, en ese campo, la deontológica. Un médico principiante puede en ocasiones diagnosticar mejor una enfermedad que el jefe de su unidad clínica. Por lo tanto, no deja de ser un reto para un líder gozar no sólo de autoridad epistemológica sino también de autoridad deontológica.

Puede suceder que sepa muy bien que alguien es mucho más competente que yo en un determinado campo; pero tengo la sospecha de que a menudo me engaña y por lo tanto, no confío en él. ¿Puede decirse entonces, y pese a todo, qué es para mí una autoridad? Por lo general a un mentiroso difícilmente podremos llamarle autoridad. En el concepto de autoridad va incluida la confianza.

La confianza puede transformar a una persona, incluso recrearla. Constituye la premisa indispensable para cualquier diálogo. Sólo mediante la confianza se me revela el otro como *tú* y despierta eficazmente la capacidad de respuesta.

Se acabaron los tiempos en que bastaba con invitar a los clientes o a los empleados a viajes trasatlánticos o a comer para firmar un contrato. Ahora lo importante es crear un clima de confianza del cual brote la calidad, el servicio y el precio que se está dispuesto a pagar.

El liderazgo de una madre

¡Mi madre es líder porque le importo! Me quiere por lo que soy, no por lo que valgo. Si a la empresa uno no le vale, lo quitan de en medio. Sin embargo, a una madre, un hijo siempre le vale: es su hijo. Busca su bien desinteresadamente y, por tal motivo, casi siempre ejerce una influencia positiva.

Alguno pensará, como exclama el refranero popular, que «madre no hay más que una». Ciertamente, pero también la sabiduría popular usa de la expresión «querer como una madre» para referirse a la persona de cuya confianza se está seguro y de la que uno se fía plenamente. Ser como una madre para los demás es todo un reto. Sentirse objeto de una confianza que evoca la de la madre, genera una fuerza creadora de primer orden, que ayuda a no defraudar las esperanzas que en uno se han depositado.

Sin confianza, el otro se hunde en la lejanía de un *él* cerrado y solitario o, incluso, en el anonimato del *ello*, de una cosa sin valor.

La famosa consigna de Lenin «la confianza es buena, el control es mejor» sólo es cierta en casos excepcionales, es decir, en aquellos en los que la palabra «mejor» no se entienda moralmente, sino en el sentido utilitarista. La manipulación es el control útil. Pero sin confianza el control ni siquiera es eficiente porque los resultados que se quieren controlar escapan del campo de las variables meramente técnicas susceptibles de medición.

Como bien apunta Juan Antonio Pérez López «el suponer la existencia de un sistema de control perfecto es una forma de escapismo utópico bastante grave. Los límites de los sistemas de control son límites extrínsecos del poder. No importa lo grande que éste sea, lo que falla en este caso es el saber cómo aplicarlo para conseguir lo que se quiere»³³.

No es posible asegurar de un modo estable el logro de los objetivos de una institución a base de usar tan sólo medios coactivos. Esto equivaldría a considerar la empresa de un modo muy parcial. Gran parte de la literatura sobre organización se centra en los sistemas de control formales; en cómo perfilarlos, cómo estructurarlos en función de las tareas que hay que solucionar, etc. Esto es legítimo, pero insuficiente por sí mismo.

Pensemos en las fábricas antiguas de países sometidos a ideologías totalitarias. Si los objetivos no se cumplían, la jefatura podía castigar a los responsables sin más. Los sistemas de control formal llevaban obviamente a que la gente se

limitase al puro cumplimiento de los mandatos, con una actitud de indiferencia y apatía. Si falta la confianza, la única manera de liberar el potencial humano es emplear la política del «palo y la zanahoria»: hay que colgar la zanahoria (recompensas) delante de los subordinados para motivarles y transmitir una razonable cantidad de temor con el palo (castigos o pérdida del trabajo) si no se logra realizar lo encomendado.

El director de una empresa que se limita a echar mano del poder que ejerce sobre sus subordinados, sólo se está moviendo por la capacidad de manejar motivos extrínsecos sobre el comportamiento de otras personas. La autoridad, por el contrario, es la capacidad que tiene una persona para apelar eficazmente a motivos trascendentes de otras personas. La autoridad se basa en la libre aceptación, sin que medie coacción de ningún tipo sobre los subordinados. De hecho sólo la autoridad hace que alguien sea obedecido en sentido estricto. Porque, en rigor, «obedecer» significa querer lo que otra persona quiere y porque esa persona lo quiere. Obedecer no significa hacer lo que otra persona quiere, porque tiene poder coactivo para imponer su voluntad. Si un líder goza de gran autoridad no necesitará ejercer el poder para que sus mandatos sean obedecidos.

El poder se puede comprar y vender, conceder y quitar. Sólo porque usted es mi cuñado puedo darle esta posición tan alta. Si hubiese nacido en una casa real, podría haber sido príncipe. Si hubiera heredado todo ese dinero, llegaría a ser el accionista más importante. Esta situación grotesca no sucede con la autoridad. La autoridad jamás se concede o se quita. La autoridad se adquiere con la forja del propio carácter y no se impone, sino que se inspira a los demás.

La autoridad moral se conquista por la coherencia entre el hacer y el ser

Hemos visto que una cosa es el poder y otra la autoridad moral: la persona merece el cargo. La fuerza de la autoridad se halla en la autoridad moral que es la que se conquista, no por decretos o investiduras externas y ni mucho menos por imposiciones o castigos, sino por la coherencia entre el decir y el hacer, entre el hacer y el ser. La autoridad moral no puede ser fabricada ni exigida.

La autoridad no está en primer lugar para mandar, organizar, coordinar, sancionar o controlar. Su primer papel es el de encarnar un ideal y conducir hacia él. La fuerza motriz para el cumplimiento de tal papel es la actitud de servicio. Para mandar hay que servir. Cuando la autoridad sólo interviene para ordenar, mandar y exigir, es una autoridad interesada en afirmar sus propios

derechos y crea rechazo.

Quien tiene poder, desde que recibe el cargo, debe tratar de conquistar la autoridad moral (deontológica). Un poder que sólo se ejerce como autoridad formal merece ser obedecido porque es autoridad, pero ésta nunca podrá cumplir su meta, no será fecunda. Será una autoridad obedecida a desgana, por obligación, nunca voluntariamente. La autoridad moral sólo puede ganarse por el servicio desinteresado a los demás; de esa forma se adquiere el derecho a ser obedecido con buena voluntad y a recibir la cooperación y la adhesión de los subordinados.

Es importante subrayar que el líder tiene autoridad moral, cuando habla, cuando influye en las personas y les inspira en su actuar. Si un político sorprendido en una aventura amorosa ofreciera un discurso sobre los valores de la familia y la importancia de la fidelidad conyugal, ¿cuál sería la respuesta probable? La autoridad legítima se debe ganar; no se adquiere con un título, con una placa con el nombre o gracias a un privilegio especial.

La confianza en las intenciones de quien manda es lo único que realmente puede dar origen a la autoridad. Tan sólo cuando una persona sabe que su propia vida no es indiferente para los demás y que los otros dependen de sus decisiones, se manifiesta el núcleo profundo de la autoridad.

Lo fundamental de la autoridad consiste precisamente en amar al otro. El otro acepta gustosamente entrar en obediencia cuando descubre que este amor es verdadero. Por tanto obedecer es confiar; supone estar en relación de comprensión y amor desinteresado con quien nos ama.

Tener confianza en el hombre es afirmar su totalidad, no sólo algunas de sus capacidades o dimensiones, como su laboriosidad, sus capacidades empresariales, sus conocimientos de informática, de matemáticas o de estadística, su honestidad, su sinceridad o su buen humor. El otro es digno de amar, puede amar. Siendo amado descubre esta capacidad de amar. Mi capacidad de amar despierta en el otro esta misma capacidad que habita en él.

Si sólo hubiera confianza en una de sus cualidades esto equivaldría a la negación de la confianza verdadera. Es decir, toda parcialidad supone la negación de la totalidad. ¡La confianza es total o no es!

El amor humano exige este tipo de confianza sin límites: no se ama en la persona amada una serie de buenas cualidades, sino su persona sin más.

Uno se confía al otro sin reservas haciéndose de este modo vulnerable

Los desconfiados dicen que su actitud se debe a sus malas experiencias. Esta idea no es sino una generalización derrotista, propia de quien se ha puesto unas gafas oscuras y todo lo ven negro. No advierten los matices que brillan entre lo negro y lo blanco: todo lo absolutizan, sin calibrar.

En realidad, la desconfianza no es algo natural. Uno se hace desconfiado y como dice Robert Spaemann «al que rehúye por principio confiar en los demás, no le queda más que un remedio: suicidarse»³⁴.

Autonomía absoluta sólo existe para el hombre en el breve momento en el que pretende separarse del mundo. Si queremos vivir, debemos renunciar al deseo de ser enteramente dueños de la situación y confiar en los demás. «Abandonarse en alguien» (= *sich auf jemanden verlassen*), así es como se dice en alemán «confiar en alguien». Abandonarse supone, efectivamente, lo contrario de quedarse consigo mismo; es desprenderse del adorado yo.

Los psicólogos hablan de una «confianza originaria» del hombre, sin la cual no es posible una vida sana, y que tiene su fundamento en la confianza del niño pequeño en su madre (René Spitz). Si en torno al recién nacido no aletea la confianza, sino más bien la ansiedad, el miedo o el desamor, el niño no logra desarrollarse correcta y armónicamente.

El niño no «se decide» a confiar en su madre: es precisamente al revés, primero está con su madre y paulatinamente llega a ser él mismo. Toda la confianza posterior, todo abandonarse en otros, es la repetición de lo que pasaba al principio.

Y si no pasaba al principio, la consecuencia es a menudo una debilidad del yo; la incapacidad de abandonarse es a su vez expresión de esta debilidad del yo. Sólo un yo fuerte puede abandonarse sin miedo a perderse. Lo que podemos aprender, por tanto, no es la confianza, sino la desconfianza.

En uno de los Cuentos de Gregor von Rezzori, un padre anima a su pequeño hijo a saltar a sus brazos abiertos, desde el árbol al que se había subido. El niño salta, el padre se aparta y le deja caer al suelo. El niño llora y el padre le explica: «lo hice para que aprendas a no confiar en nadie».

Tener confianza en el hombre significa salir al encuentro de la realidad del otro. La confianza es un acto humano que referimos a personas, por tanto a sujetos libres. Sólo mediante la confianza se me revela el otro como *tú* pues sólo la

confianza despierta la capacidad de respuesta, es decir, de responder ante mi llamada. Sin la confianza, el otro se agarrota en un escepticismo que no cree en nada; esto es precisamente lo que llamamos nihilismo. La negación de toda realidad, de toda verdad, belleza y bondad vinculantes.

El gran sabio judío Martin Buber afirmaba que el hombre no es un simple y aislado existente, sino un «ser dialogante». Son célebres las palabras del conocido psiquiatra suizo Ludwig Binswanger: «el hombre es un ser-con-el-otro»: «Da-sein ist Mit-sein».

Decir *tú* coloca al otro en el espacio creador de la libertad, de su posibilidad de expansión, de autorrealización. Las relaciones humanas que se reducen a lo exclusivamente técnico-profesional anulan la libertad y la vitalidad del *tú* auténtico: el «*ello*» es el sujeto de la técnica, afirmaba ya hace muchos años Gabriel Marcel.

La confianza en las intenciones es por supuesto condición necesaria para la autoridad, pero no es condición suficiente. Para que la autoridad se dé es también imprescindible la confianza en la capacidad de decidir de modo adecuado que tiene una persona.

Recapitulación

El liderazgo requiere honestidad y coherencia entre el ser y el actuar. Un aspecto importante de la honestidad es ayudar a las personas no sólo a que desarrollen todo su potencial, sino también a que asuman responsabilidades. La confianza es un requisito importante para decidir sabiamente. Otra forma de honestidad es liberarse de conductas incoherentes tales como la falta de fiabilidad, las murmuraciones, trapisondas, difamaciones o traiciones.

El poder sólo es capaz de influir a través de la coacción externa. Por el contrario, la autoridad del verdadero líder, la que es capaz de motivar para que se desarrolle el sentido de responsabilidad en su gente, sólo se gana a base de servir y de sacrificio. La influencia, capaz de inspirar confianza, que ha de ejercer un líder no se obtiene por medio de un título o disponiendo de un ejército; ha de ganarse. No hay ningún atajo para eso³⁵. El buen líder no nace como tal: llega a serlo a través del esfuerzo de sacrificar su egoísmo precisamente cuando nadie le puede obligar a ello.

Capítulo III

Segundo descubrimiento: conócete a ti mismo

«Esto he hecho, dice mi memoria. Esto no puedo haberlo hecho, dice mi orgullo, y permanece incommovible. Finalmente, es la memoria la que cede».

Friedrich Nietzsche

Parón reflexivo

«Conócete a ti mismo». Este axioma estaba escrito sobre el dintel de la puerta de entrada al templo de Apolo en Delfos (Grecia). Muchos sabios a lo largo de la historia, como Tales de Mileto que pertenecía al grupo de los siete sabios, han vivido de acuerdo con esta máxima. También la filosofía de los estoicos asumió esta verdad como medio predilecto para llegar a una vida lograda.

El sabio, por tanto, ha de examinar su conciencia para poder discernir si sus elecciones están o no están regidas por la recta razón. Esto es también lo que nos dice la Biblia en la epístola de San Pablo a los Gálatas 6,4: «Que cada uno examine su propia conducta, y entonces podrá gloriarse solamente en sí mismo y no en otro».

Sumamente conocidas son las múltiples sentencias sobre el «Conócete a ti mismo» recogidas en el *Florilegium* del teólogo San Máximo el Confesor (†662) que durante muchos años fue secretario del emperador Heraclio. También Juan Damasceno (†754) ha reunido una serie de dichos sobre el «Conócete a ti mismo» en su obra *Sacra parallela*. En ambos hay una referencia explícita al libro de los Proverbios 13,7: «aquellos que se conocen a sí mismos, son sabios».

El sabio por lo tanto debe preguntarse: ¿Quién soy yo? ¿Qué es lo que me mueve a actuar de esta y no de otra forma? ¿En qué cosas me vuelco realmente? ¿Qué cosas me hacen vibrar? ¿Qué me pone triste? ¿Dónde pongo mi corazón? ¿Cuáles son mis motivaciones reales al tomar decisiones? ¿Me dejo perturbar fácilmente por emociones pasajeras y superficiales?

Esta tarea de reconocerse y autoconocerse a sí mismo constituye un reto constante; algo siempre digno de mejorar porque ¡cuántas veces hemos tenido la

experiencia de que nunca acabamos de conocernos! Recordemos que cada hombre es irrepetible, inconmensurable, inabarcable, por lo tanto, siempre habrá algo en nosotros que va más lejos de nuestra captación, algo que se nos escapa. ¿Quién no ha sentido extrañeza ante su propia voz cuando ésta ha sido grabada o quién no se ha sorprendido en una fotografía en la que nos vemos de medio lado o de espaldas? Si el reconocimiento a este nivel tropieza ya con dificultades de identificación, cuanto más entonces a otros niveles propios de estructuras más profundas de nuestra personalidad.

Tendemos a vernos bajo apariencias que deforman la realidad de las cosas. Con gran acierto se ha dicho que sería un gran negocio vendernos por lo que pensamos que valemos y comprarnos por lo que realmente valemos. Cuántas veces nos engañamos a nosotros mismos con todo tipo de autojustificaciones y autoengaños.

En definitiva, la sabiduría del «Conócete a ti mismo» requiere capacidad de crítica hacia nosotros mismos, exigirnos para poder vernos tal como somos, sin doblez ni engaño.

Ser sincero consigo constituye toda una tarea. Esta tarea implica la necesidad de hacer un parón reflexivo en nuestra vida. Esto nos ayudará a reconsiderar quién soy yo, cuáles son mis virtudes y mis defectos.

La debilidad es compañera de la vida humana

Consideremos tres frentes de seducción reales y siempre presentes que ponen a prueba nuestro modo de actuar.

En primer lugar, la influencia del aspecto económico de la vida. Vivimos en una sociedad materializada que, en muchos casos, nos hace pensar que lo más importante es conseguir medios económicos.

Además estamos envueltos de un espectáculo hedonista que está a punto siempre de anesthesiarnos con satisfacciones sensibles, con encantos superficiales, que no duran ni nos llenan del todo. ¿Cuál es, entonces, la función del placer? Porque parece que, en el fondo, siempre hago lo que me gusta y me dejo llevar por las preferencias que me imponen las tendencias culturales de mi país y de mi época.

En tercer lugar, estamos sometidos a la capacidad de seducción del poder. En las sociedades avanzadas, los poderes políticos, económicos y mediáticos llegan a

configurar de tal forma mi forma de vivir que tal vez mis decisiones sean más aparentes que reales. otros deciden por mí.

Como bien apunta el filósofo Alejandro Llano «al dejarnos seducir por alguno de estos frentes se puede adormecer la agudeza de percepción espiritual y la capacidad innovadora en el campo de lo que se opera creativa y libremente»³⁶. La voluntad está debilitada, falta el señorío sobre si mismo. En definitiva nos falta la libertad interior. Por el contrario, está bien demostrado que existe una estrecha conexión entre la capacidad de autodomínio y la capacidad de autoconocimiento: me conozco mejor cuando soy más libre y, para ejercer la libertad, necesito saber cómo soy.

Saber quién soy: reconocirme, tratarme y aceptarme. Sólo así podré ser protagonista de mi vida. Sabré conducir mi vida. Sabré llevar las riendas en las diferentes situaciones que se presenten. Y es señal de madurez y armonía interior detectar las «luces rojas» que se encienden en nuestro interior³⁷, es decir, saber descubrir aquello que chirría en mí y que he de rectificar o ajustar.

No se trata de ser imperturbables y apáticos con falta de *páthos*, de pasión. La persona capacitada para la *ataraxia* – es decir, con equilibrio emocional, armonía y moderación – no es indolente³⁸, pues puede estar conmovida, indignada, llena de santa ira, pero sabe afrontar sus propios defectos y los de los demás con serenidad, con claridad, con autodomínio. Es el centinela que está alerta. Sabe detectar dónde están los verdaderos enemigos que muchas veces brotarán del fondo del propio corazón. Sabe percatarse de la parte emocional de los conflictos y manejarla mejor, haciendo frente con claridad y serenidad al enfado, a la agresividad, a la tristeza... porque es dueño de sí. Aprenderá a asumir frustraciones, sacando incluso partido de los fracasos y desengaños. A esto, de manera coloquial, se le suele llamar «tener cintura», ser flexible. Cuando estamos al lado de una persona que, sin perder la sensibilidad, mantiene esta actitud ante la vida, nos sentimos más fuertes.

Uno de los misterios más desconcertantes de la psicología humana es que el solo hecho de tener un ideal de vida excelente no basta para vivirlo. Cuántas empresas proclaman a viva voz ser empresas con vocación de servicio a sus clientes y, sin embargo, en muchos casos, ese servicio no es más que una estrategia comercial, que nada tiene que ver con una misión o con una vocación. Y es que no basta sólo con proponerse altos ideales, aunque lo hagamos con mucha convicción.

Todos corremos el riesgo de traicionar poco o mucho nuestros principios e

ideales; de ahí la importancia de discernir sobre nuestras elecciones y, de ese modo, poder detectar aquellas decisiones que nos apartan de nuestros grandes objetivos, pues no es lo mismo prestar un servicio auténtico que permita ganar dinero que querer por encima de todo ganar dinero prestando para ello un determinado servicio.

¡Cuántas veces nos proponemos algo que luego no hacemos! Hay quien se propone con mucha fuerza dejar de fumar o llevar un régimen de comidas, o dedicar diariamente un tiempo a aprender idiomas, o a cualquier otra actividad, y después no lo cumple.

Todos tenemos la experiencia de la disgregación, de la incoherencia, de la quiebra interna. Ésta es la experiencia de la debilidad humana. Una debilidad que no suprime la libertad pero la confunde y deteriora.

La debilidad es compañera de la vida humana. Es la carcoma de la libertad interior que, como sucede en algunas maderas mal tratadas, acompaña a los muebles desde su origen. Nos quita fuerzas para hacer lo que debemos y, si dejamos que crezca, nos va destruyendo lentamente³⁹.

Por eso hemos de ser sinceros con nosotros mismos. Conocernos a nosotros mismos requiere encontrar como un fondo de referencias internas con las que nos identifiquemos.

La sinceridad de corazón, es decir, ser sinceros consigo mismo tanto en la esfera afectiva como en la cognitiva y en la volitiva, nos ayuda a obrar con coherencia. El camino contrario nos conduce a terrenos peligrosos, enfangados de mentira e incoherencia, porque nos adaptamos al «qué dirán». Fue el filósofo alemán Martin Heidegger quien se refería a esos «Holzwege», es decir, a los caminos que conducen a la perdición⁴⁰ que, en muchos casos, comienzan a andarse cuando se prefiere, por miedo al «qué dirán», callar y dejar a los otros en su ignorancia. Este modo de actuar produce retrasos, deficiencias y trastornos en el proceso de maduración de una persona. El líder que no corrige por no caer mal puede con esta postura hacer un gran daño.

Esta actitud es, casi siempre, la máscara con la que se oculta la comodidad de aquellos que sólo van a lo suyo, a sus intereses egoístas. De este modo, se aíslan y se desentienden de toda responsabilidad ante sí mismos y ante los demás. Tratan de echar a otros la culpa de casi todo lo malo que les sucede, eludiendo esa responsabilidad que tienen sobre la mayoría de las cosas que les sucede en la vida. Son personas que no maduran, permanecen como esos higos verdes,

pequeños y desagradables de comer.

Somos perfectibles

Si queremos ser personas maduras, con criterio, no podemos tener miedo a la verdad. A la verdad sobre nosotros mismos, en primer lugar, y, después, a ser sinceros con los demás. Cuando se obra con rectitud, es decir, cuando la razón es «recta razón» y, por lo tanto, el elegir y el obrar son rectos, no cederemos a chantajes e iremos madurando paulatinamente.

Conviene, en consecuencia, encontrar aquel fondo de referencias internas; poner atención a esas voces interiores que, tamizadas por la «recta razón», nos indican la diferencia entre el bien y el mal. Porque en caso contrario nos podría ocurrir como al protagonista principal de la obra maestra de Robert Musil, *El hombre sin atributos*⁴¹: un individuo sin cualidades, que no oye en su fondo endotímico⁴², incapaz de actuar con personalidad propia, sino que se adapta a las diferentes apariencias que no revisten verdad alguna y toma todas las formas posibles, como si fuera una masa gelatinosa o viviera en un baile de disfraces.

Ulrich, el joven protagonista, era un hombre que había sido educado ejemplarmente en el conocimiento y en el saber de su época. Dominaba la física, las matemáticas y la técnica, pero no obstante, se dejó influir por las claudicaciones de Occidente y por sus pregoneros, hasta convertirse en un hombre sin rostro. Era el prototipo de persona en la que se disuelven todos los valores y que acaba enredada en la desorientación moral más absoluta.

El autor nos hace ver que a este personaje le falta estar convencido de lo que hace, ya que cambia con frecuencia sus ideales, como si éstos no fueran más que una ligera gripe que ya pasó, o como si no hubiese llegado a aprender nada en el transcurso de sus años.

También Martin Heidegger describe en términos críticos la masificación, cuando se refiere al vivir caprichoso y folletinesco de quien no vive de sus propias potencialidades – de las que le son inherentes a su «poder-ser» (Seinkönnen) –, sino que, más bien, se comporta miméticamente y cae en el anonimato, en un ser vivido por otros: «cada cual es el otro y ninguno es él mismo», así sentencia Heidegger en *Sein und Zeit*⁴³.

Robert Musil escribe en *El hombre sin atributos* que «hay que saber apreciar cuándo hoy un hombre tiene todavía el verdadero deseo, la aspiración a ser algo

entero, de una pieza» — comenta Walter—. «Eso ya no se da», opinaba Ulrich. «Basta que leas en un periódico. Todo en él está lleno de confusión (unermessliche Undurchsichtigkeit). Se habla allí de tantas cosas que incluso rebasarían la capacidad de pensar de Leibniz. Pero uno ni siquiera lo nota; uno se ha hecho diferente. Ya no se contrapone un hombre entero a un mundo entero, sino que un algo humano se mueve en un fluido que lo diluye todo»⁴⁴.

En contraste con este modo de vivir, hay una manera de decir y de hacer que en cada circunstancia de la vida, revela el dominio del espíritu sobre el impulso de cada momento. Lo contrario de lo que caracteriza a *El hombre sin atributos* es ser protagonista, artífice de la propia historia.

Hemos visto cómo la debilidad humana nos puede llevar fácilmente a un desorden de la voluntad que tiene como consecuencia el oscurecimiento y debilitación de la razón y, sin duda, nunca sin culpa propia. Por otra parte, la razón también puede ser perturbada en el ejercicio de su acto de conocimiento, por el desorden de los sentimientos o de las pasiones. Es importante descubrir esas posibilidades de oscurecimiento de la razón y hacernos cargo de ellas para así estar prevenidos y poder rectificar a tiempo. Sólo de esta manera, después de un diagnóstico depurado sobre nosotros mismos, podremos tender de un modo más eficaz a nuestra perfección.

Todos nosotros somos perfectibles y, por eso, nos corresponde la tarea de perfeccionarnos, de acabarnos. Cada uno de nosotros llevamos dentro un potencial muy grande de mejora (Seinkönnen). Todos tenemos unos resortes excepcionales que salen a la luz del día, sobre todo, en situaciones adversas. Todo hombre al que se le mire directamente a los ojos, apreciándolo en su unicidad, irrepetibilidad, libertad y responsabilidad, se vuelve luminoso como el sol, capaz de liberar grandes energías humanas⁴⁵.

François Michelin, gerente de Michelin entre 1955 y 1999 bajo cuya dirección se desarrolló el neumático radial, que condujo a la firma a la primera línea mundial, nos relata una anécdota sucedida un día del año 1936. Mientras se encontraba con su abuelo en la oficina del Paseo de Sablón, pasó bajo sus ventanas una multitud de huelguistas. Al oír el ruido, François se dirigió a la ventana y descorrió las cortinas, lo que provocó gritos. Su abuelo le dijo: «te dirán que esa gente es mala, pero eso no es verdad». «He comprobado que el abuelo decía la verdad», afirma François. «Eso me hace sostener que la noción de lucha de clases proviene de una pereza intelectual que evita plantearse las auténticas cuestiones»⁴⁶. Y continúa: «Esa frase me persigue desde aquella época. Si usted considera a un comunista como a un enemigo hereditario, se

equivoca. Si usted ve en él un hombre que tiene simplemente una manera de pensar distinta de la suya, es radicalmente diferente. Cada vez que me encuentro con alguien, me pregunto: ¿Cuál es el diamante que se halla oculto en él? Todos esos diamantes que nos rodean componen una fantástica corona cuando uno sabe verlos»⁴⁷.

Recapitulación

Conocernos a nosotros mismos es una tarea difícil que nunca acaba porque nosotros también evolucionamos. Para conseguirlo se necesita una gran dosis de fortaleza y sinceridad, pues las motivaciones reales no siempre están en consonancia con lo que nos gustaría y con lo que constituye un modo ético de comportarse.

A la debilidad humana se añade el ambiente que rodea a cada persona, los medios de comunicación, el pensamiento dominante y un montón de circunstancias que amenazan nuestro modo de proceder adecuado.

Pero la verdad es más grande que nosotros, es más de lo que podemos percibir. Hemos de respetar la libertad de las personas y confiar en su perfectibilidad. Ser capaz de ver en el fondo de cada persona esos yacimientos de oro que podrán salir a la superficie si conseguimos detectarlos y trabajarlos.

Capítulo IV

Tercer descubrimiento: tengo que ser buena persona

«El mayor obstáculo cuando se trata de juzgar objetivamente lo que tenemos que hacer reside en la falta de disposición para poner entre paréntesis nuestros propios intereses».
Robert Spaemann

¡El bueno no es el tonto!

Antes de nada hemos de hacer una aclaración sobre las cuestiones que se plantea la moral: ¿Qué debo hacer? ¿Qué modo de actuar es aquí y ahora el correcto? Estas son sin duda preguntas importantes de la ética y de la moral, pero son posteriores y están subordinadas a la pregunta primera y decisiva: ¿Qué es el bien? Pues no se trata de hacer el deber por el deber, sino porque veo en lo que hago un bien y no tan sólo un deber. Es decir, veo el bien como algo bueno y que por tanto he de hacer y, al hacerlo, me ennoblezco en la totalidad de mi ser.

¿Qué tipo de persona soy o en qué tipo de persona me convierto cuando hago esto o aquello, es decir, cuando me decido y lo elijo voluntariamente? ¿Qué quiero alcanzar, a qué apunta mi vida como un todo cuando hago u omito esta o aquella acción?

Adquirir lo bueno para mí presupone saber qué es ese bien. La pregunta qué es lo verdaderamente bueno para mí, sigue siendo actual. Y es imposible que quiera el bien para los demás si no sé en qué consiste el bien para mí.

El logro de mi excelencia como persona no procede principalmente de acciones que se dirijan a modificar la realidad exterior; porque semejante producto permanece fuera de mí y no añade nada intrínseco a mi manera de ser. Las acciones que sí me añaden algo son de otro tipo: las acciones que llamamos inmanentes porque me perfeccionarán como persona y potenciarán mis capacidades características. El concepto «moralmente bueno» se refiere a acciones que elijo intencionadamente, pero no sólo en el horizonte sectorial de su eficiencia, sino en la medida en que me hacen bueno pues afectan a toda mi persona.

La «obra» que resulta del obrar es uno mismo. Mis actuaciones, cada acto consciente, deja una huella más o menos profunda según la intensidad del acto y su repetición. Si es una acción mala, ésta puede convertirse, por repetición, en una mala costumbre, en un vicio. Cada cesión aumenta la debilidad y cada victoria la disminuye. Cada fracaso aumenta nuestra disgregación y nuestra incoherencia. Hasta tal punto que una historia de fracasos repetidos puede llegar a privarnos prácticamente de la libertad.

En algunos campos es muy patente, como sucede cuando se adquiere adicción a las drogas o al alcohol. En otros, no es tan aparatoso, pero también es real, como en el del que se acostumbra a vivir como un vago.

Pero no olvidemos que un vicio no es tan sólo otro modo de utilizar mi facultad de decisión. El vicio es una depravación del hombre y de su libertad. Elegir y obrar mal no es un modo diferente de autorrealización, sino más bien una autodestrucción, un apartamiento del bien propio del hombre en tanto que hombre. Una persona que tiene una voluntad mala o injusta no es una persona que ve las cosas de otra manera, sino una persona que, por alejarse de la razón, cada vez ve menos⁴⁸.

Desde la perspectiva propia de la moral, las acciones morales son actos inmanentes que —además de producir efectos sobre otros sujetos de la acción— siempre influyen y modifican también al agente mismo. Por tanto, nuestras acciones intencionales nos convierten, según cómo ellas sean, en buenas o malas personas; y esto significa que, conforme a estas acciones intencionadas, seremos felices o no.

Acciones transeúntes son aquellas cuya finalidad queda fuera de la acción. Por ejemplo, la acción de lavar los platos termina cuando toda la vajilla está secándose en el escurridor y ya no queda ningún plato por lavar. La acción ha terminado y sus resultados quedan fuera de la acción.

En cambio, las acciones inmanentes contienen su propia finalidad y no concluyen cuando su fin se alcanza. Son acciones inmanentes todas las relacionadas con el aprendizaje y la adquisición de destrezas. Por ejemplo, un buen jugador de tenis puede entrenar su revés hasta obtener un dominio perfecto, pero la acción no se detiene aunque haya alcanzado su objetivo. Este tenista puede seguir mejorando todavía más, en el mismo punto y en otros aspectos: el saque, el golpe *liftado*, los golpes *longline*, los efectos con el revés, etc.

El virtuoso se desarrolla, se perfecciona, en las acciones inmanentes y no tanto

con las transeúntes. Dicho de otro modo, el valor ético de una acción no depende de sus consecuencias externas, sino de las que cause en el interior del propio sujeto que la realiza.

En el actuar humano no se trata sencillamente de hacer «buenas obras», sino de ser bueno uno mismo. Nos hacemos «buenos» o «malos» a través de nuestros actos de voluntad –en último término a través de lo que elegimos y hacemos voluntariamente–. Esta es la diferencia entre el actuar moral y la producción, entre la virtud moral y la técnica o el arte. El actuar moral es inmanente, no transeúnte, como lo es el actuar productivo, técnico o artístico, que consigue que el rendimiento de un banco sea mayor, que construya buenas viviendas, etc. En la vida de una persona –para que sea una vida lograda– lo que cuenta en último término no son esas producciones. De lo que se trata es que la persona misma sea buena. Y la persona es buena cuando su intención es buena y tiene voluntad suficiente para poner en práctica esa intención.

Lo correcto no siempre coincide con lo ético

Cuántas veces tenemos la experiencia de que las cosas no salen bien o de que con el paso del tiempo, a medio o largo plazo, algo nos decepciona y no llegamos a comprender cómo pudo cautivarnos tanto. Si las cosas nos salen mal, malo; si nos salen bien, muchas veces nos defraudan y nos dejan insatisfechos.

Por ello, lo decisivo no es sólo qué hacemos, sino cómo lo hacemos. Actuar tan sólo en virtud de cálculos de bienes no hace a la persona buena ni sacia su voluntad y, por lo tanto, no la hace feliz.

Además los cálculos de bienes, que según el utilitarismo hay que ponderar para conseguir el «mejor mundo posible», tan sólo sirven para determinar lo correcto, pero no para actuar «bien» (con una actitud interior buena). El buen líder no es sólo el que sigue una serie de preceptos, prescripciones y cálculos utilitaristas, sino, sobre todo, el que, tomando decisiones en primera persona, actúa responsablemente bien. De nada le serviría al hombre hacer mejor al mundo entero si él mismo no se hiciese una buena persona.

La perspectiva de la ética aristotélica es la de la «primera persona», la del sujeto que actúa desde dentro del hombre, involucrándose en cada una de sus acciones. Por el contrario, toda la tradición de la ética de la Modernidad, sobre todo sus principales formas, la ética kantiana del deber y del utilitarismo, es una ética de la «tercera persona» que contempla desde fuera al hombre que actúa y

esto quiere decir que, por más que una persona aborreciese matar, si actúa de acuerdo a criterios utilitaristas, estaría obligada a hacerlo, siempre y cuando de esa manera pudiese salvar la vida de otras diez personas y, de este modo, contribuir a la optimización del mundo⁴⁹.

Pero tampoco la ética del deber kantiana se diferencia mucho del utilitarismo, pues Kant escribe que: «Es, empero, prácticamente *bueno* lo que determina la voluntad por medio de representaciones de la razón y, consiguientemente, no por causas subjetivas, sino objetivas, esto es, por fundamentos que son válidos para todo ser racional como tal»⁵⁰. El punto de partida de la ética kantiana consiste precisamente en reemplazar al sujeto «interesado» de la acción por el imperativo categórico «desinteresado» de la razón⁵¹. Es decir, la voluntad según Kant no se somete a ninguna otra norma más que a aquella que la razón haya considerado como de validez universal. De aquí se desprende que el deber (*die Pflicht*) es el imperativo de la razón que logra imponerse incluso sobre todas aquellas inclinaciones afectivas al bien pero que nos apartarían del sometimiento a la ley universal.

Tanto en Kant como en el utilitarismo se trata, en definitiva, de una ética de la «tercera persona», de la objetividad, del cálculo de utilidades, de la ponderación de consecuencias. Como ya habíamos visto, esta ética contempla desde fuera al hombre que actúa, viendo en él un desinteresado productor de situaciones óptimas, independientemente de si esa persona vive ella misma en primera persona la justicia o no.

Coherencia e hipocresía

El actuar en «tercera persona» parece bueno, pero no genera bondad ni en el sujeto, ni fuera del sujeto. Nos encontramos ante uno de los grandes peligros del hombre que cree estar haciendo el bien y, sin embargo, genera a su alrededor desórdenes: el primero es el de la hipocresía.

En este contexto, la hipocresía no significa tan sólo llevar una doble vida. Es intuir, aunque de manera confusa, que en vez de producir el bien, nuestras obras no nos hacen mejores interiormente y, por tanto, tampoco mejoran la vida de los demás en su totalidad. Este modo de obrar no genera excelencia dentro de nosotros ni tampoco contagia excelencia en los demás, es decir, fuera de nosotros, ni nos hace felices a nosotros ni al resto. Este tipo de comportamiento sería un actuar teatral, un baile de disfraces. Equivaldría a realizar obras de amor sin amar. Esto nos hace ver que uno puede realizar mil actos perfectos y

acabados sin que le aprovechen ni le conviertan en un hombre mejor o más perfecto.

Los hábitos adquiridos de esta manera, en vez de ser propios de lo perfecto, se parecen más a lo propio de los defectos. Estas pseudo-virtudes son falsas, transforman al virtuoso en falsario y crean una sospecha de falsedad ante cualquier referencia a la virtud. Lo peor es que uno se puede creer bueno y, por tanto, hacerse incorregible, porque no hay motivo para que nadie le corrija vicios que para él son virtudes. Cada vez que alguien le diga la verdad se sentirá injuriado e incluso difamado. La hipocresía aquí reside en que no hacemos nada por cambiar esta situación, sino que la toleramos, transigimos e incluso convivimos con ella.

Esta hipocresía semi-inconsciente que sólo en determinados momentos advertimos en nosotros, y en la que por rutina nos podemos sumergir, desemboca en el estancamiento. La tradición espiritual denomina este estado anímico con el nombre de acedia, tibieza o pereza espiritual. Esta parálisis interior adquiere diversas formas según la persona y su estado: desilusión profesional y matrimonial, vivencia apática y desganada de la propia misión. También está emparentada con lo que los griegos denominaban *akrasia*, es decir, falta de dominio de las propias emociones y sentimientos. Una voluntad debilitada por la abundancia y descontrol de los placeres somáticos, o por la intensidad de los dolores, se muestra incapaz de dirigir la propia vida, porque ya no tiene la energía suficiente para fijar la atención en otro tipo de motivaciones más profundas, pero menos llamativas. Le acompañan sentimientos de culpabilidad, de haber fracasado en la vida, de desaliento, de resignación. Para huir de esta frustración existencial el hombre puede ceder fácilmente ante la tentación de la desesperanza o al endurecimiento de corazón, que debilitan cada vez más nuestras fuerzas espirituales.

El hipócrita vive bajo la espada de Damocles de un estado de continua contradicción: ve con claridad el bien que deja de hacer al otro o incluso el mal que le causa, pero no hace nada por remediar la causa originaria de este mal y, por lo tanto, el daño continúa.

La razón de no querer cambiar reside en que ser sincero con el otro y manifestarle que mi obrar le está perjudicando implicaría reconocer ante mí mismo, públicamente, que mis esfuerzos por hacer el bien no son buenos, sino que están viciados desde la raíz.

La estación final de esta hipocresía es el escándalo. El otro está acostumbrado a

oír del líder que la virtud es buena, o incluso lo mejor. Pero al comprobar en el líder lo que es la virtud, no encuentra una fuente de bienes, sino de males. Esto lleva a la decepción e indignación en el otro. Deja de creer en el carácter benéfico de la virtud e incluso puede arrepentirse de haber creído en ella. El responsable de este escándalo que aleja a los demás de la verdadera virtud es el falso virtuoso, que por hipocresía no reconoce sus incoherencias.

Sin embargo, tanto los hipócritas como los escandalizados lo son porque autojustifican sus defectos a costa de juzgar los defectos del otro: nos encontramos ante el fariseísmo del que cree en su bondad intrínseca a costa de juzgar la maldad intrínseca de su prójimo. El fariseo cree en su inocencia a costa de demonizar a su prójimo. Cuando una persona se acostumbra a criticar los defectos de quienes aparentan ser buenos y no lo son, corre el peligro de pensar que con esa crítica ya contribuye suficientemente a mejorar las cosas, y puede descuidar el examen de sus propios defectos. Además, criticar la hipocresía es una tarea muy arriesgada, ya que difícilmente pueden conocerse las intenciones de los demás.

Por último, puede producirse una suerte de metonimia moral, de modo que la maldad que se percibe en la simulación del bien lleve a mirar torcidamente el bien mismo, y a dejar de buscar en la propia conducta lo que resulta molesto en la de los demás.

Autoridad, coherencia e hipocresía

No hay autoridad si existe hipocresía. Y la hipocresía implica renunciar a vivir en primera persona la aventura moral. Por tanto, negar la consecuencia implicará ciertamente la desaparición de su causa: comprometerse a vivir en primera persona la aventura de la felicidad (yo, yo y sólo yo soy responsable de cómo quiero que sea mi vida: la perspectiva creativa del protagonista autor de su propio drama) implica renunciar a la hipocresía, al escándalo hipócrita y al fariseísmo entre hipócritas (él me hizo..., él hace..., él, él, él: la moral de tercera persona o el punto de vista del juez).

Sin embargo como ya dijimos, la ética surge de una reflexión sobre el hombre que actúa. Esto es lo que nos interesa: comprendernos a nosotros mismos como seres que actúan en primera persona. Esto, desde el punto de vista de la ética, significa aprender a actuar bien. La cuestión decisiva consiste en aclarar bajo qué condiciones actúo, de modo que haga lo verdaderamente bueno, no lo aparentemente bueno.

Exactamente esto es lo que ocurre en el hombre virtuoso que, a diferencia del hipócrita, reconoce que se equivoca y aprende de sus errores. El virtuoso sabe que tiene que ser perdonado por los otros «setenta veces siete» al cabo del día y que necesita ser corregido para mejorar no para ser infalible.

Aristóteles afirma en su *Ética a Nicómaco* que «El bueno juzga bien de todas las cosas y en todas ellas se le muestra la verdad».

Recapitulación

El efecto más importante de nuestros actos no es el que se manifiesta al exterior, sino el que nos configura como personas. En la medida en que nuestros actos sean éticamente buenos, contribuyen a que seamos mejores personas y viceversa, porque lo que verdaderamente determina el valor ético de una acción no son los resultados ni los productos ni las consecuencias observables de esa acción, sino la cualidad de la acción misma, si es justa o no es justa, si es honrada o no es honrada.

Lo peor de la persona que miente no es el efecto de su falsedad, sino que la mentira lo convierte en un mentiroso. En la medida en que se siguen repitiendo acciones éticamente positivas o negativas, la persona se dignifica o se corrompe.

La hipocresía surge cuando con los labios se afirma algo que las obras niegan. Una persona hipócrita nunca será un líder, aunque sí pueda ser una persona con poder.

Capítulo V

Cuarto descubrimiento: el bueno es el virtuoso

«Se ha repetido la frase, pero la diré otra vez sin detrimento: que quien comete injusticia es peor que quien la padece»
Sócrates

Adquirir virtudes o hábitos buenos

¿Cómo puedo llegar a ser un buen líder? ¿Cómo puedo llegar a influir sobre personas en provecho del bien común?

Tener influencia positiva sobre los demás requiere adquirir una serie de virtudes que permiten ejercer el liderazgo sin tapujos ni engaños. ¿Qué queremos decir con esto? La contestación no puede ser otra: el verdadero líder ha de ser una persona virtuosa. No se trata por tanto, en primer lugar de que las consecuencias de su actuar sean estratégicamente correctas, sino de que él viva lo que está diciendo y aconsejando.

En su sentido más general, con la palabra «virtud» se designa la perfección de una facultad operativa. Es decir, de una capacidad de actuar que está en condiciones de llegar a su plenitud humana, que es ética y no sólo técnica y biológica. Esto significa que no se alcanza espontáneamente, como dejando que las cosas sigan el curso al que parecen inclinadas, sino conduciendo y guiando nuestra conducta con la razón en cuanto que la razón introduce un orden en los actos voluntarios a fin de que el hombre llegue a ser un buen hombre.

Las virtudes perfeccionan por lo tanto al hombre en su totalidad y no solamente bajo un aspecto sectorial. La ética no sólo considera al empresario, al médico, al abogado bajo el punto de vista de sus habilidades específicas de su profesión. Eso equivaldría a tener una visión reductiva del ser humano. A la ética también le interesa si es una buena persona en su totalidad, es decir, que también incluye el ser fiel en su matrimonio, ser un buen padre o una buena madre, un buen compañero de trabajo en el que se puede confiar. La ética considera todos los aspectos de una vida humana para que, de este modo, llegue a ser una vida lograda, para que el buen economista llegue a ser un economista bueno. Las

virtudes, según Aristóteles, hacen que el hombre se convierta en sabio.

Para ser una buena persona hay que elegir bien. Nuestras deliberaciones deben proceder de un deseo recto y para esto el ser humano necesita desarrollar las distintas virtudes, que son las que en última instancia rectifican el deseo. Sin tal rectificación nuestras reflexiones y elecciones no pueden ser rectas. «La virtud — con una frase de Aristóteles que Tomás de Aquino repetirá con frecuencia — es lo que perfecciona al agente y hace perfecta su obra»⁵².

Hablar de virtud y de que ésta proceda de un orden que introduce la razón, supone comprender que sin este ejercicio moral, el hombre no está de forma espontánea inclinado al bien, o que estándolo, necesita una ayuda adicional a esa fuerza con que el instinto le inclina hacia lo que aparece como bueno. Lo natural, desde este punto de vista, no es por tanto aquello que espontáneamente atrae a los instintos del hombre, sino aquello que la razón humana comprende como bien para su persona o para el bien común. La razón permite una visión de conjunto que los instintos de por sí no tienen. Lo espontáneo no es lo natural.

Lo espontáneo no es lo natural

Ante la comida, el hombre se sentirá espontáneamente inclinado a comer hasta la saciedad; y sólo la razón podrá advertir, previamente al hartarse, que ya ha comido suficiente. El instinto hace que una persona se sienta atraída, ordinariamente, hacia cualquier otra de distinto sexo, y no será él, sino la razón, quien aporte las consideraciones que encauzan —también mediante prohibiciones, como en el caso del que no debe comer algo determinado— las relaciones afectivas y sexuales, para que no dañen, sino que favorezcan, los compromisos vitales que uno mismo y los demás han asumido.

El encauzamiento —incluso represivo— de los instintos no es falta de libertad, sino ordenamiento de los actos del hombre hacia un fin que, más allá, o incluso en contra de aquél hacia el que instintivamente nos vemos inclinados, es coherente con la conducta humana. Y esto no se refiere sólo a los instintos que compartimos con otros animales, sino también a los que parecen más espirituales. El afán de saber ha de ser ordenado racionalmente, pues tampoco lleva en sí una limitación. Cualquiera puede comprender que no se puede pasar la vida leyendo, y que no todo conocimiento tiene utilidad, pero es más difícil saber si aquí y ahora tengo que estudiar o no, y si me conviene leer el primer libro que tenga a mano o más bien otro diferente.

La palabra griega *areté* y la latina *virtus* designan la excelencia del hombre como tal. La persona virtuosa no es la que lleva una vida irreprochable porque no haya hecho nada malo, sino aquella que siempre hace uso de sus capacidades humanas para el bien, la que hace el bien de modo soberano, constante y alegre, que es competente e ingeniosa, que sabe lo que se trae entre manos y es capaz de valorar rápida y correctamente cualquier situación. Resumiendo, quien lleva — como diría Aristóteles — una vida buena (*eupraxia*).

La vida buena o lograda está ordenada conforme a las exigencias de la recta razón y, precisamente por eso, es una vida que debe ser considerada como feliz, independientemente de si esa vida está colmada de éxitos o no.

Con esto no estamos afirmando que el hombre sea una esencia puramente espiritual. El hombre por su naturaleza no solamente tiene un cuerpo, sino que *es* cuerpo. Por tal motivo las inclinaciones naturales son buenas, pero pueden sustraerse de la integración práctico-cognitiva y operativa de la virtud moral, haciéndose «infrahumanas». Esto es lo que le reprocha el diablo Mefistófeles a Fausto, burlándose de él e indicando con ello la infrahumanidad a la que puede llegar el hombre cuando hace mal uso de la razón por no ser recta. «La llamáis razón pero la usáis tan sólo para ser más animales que los animales» (Goethe).

Es, en consecuencia, el bien conocido con el intelecto el que puede poner en movimiento la voluntad y mediante la fuerza de la voluntad con arreglo al orden de la razón, las inclinaciones naturales son conducidas a la perfección. Cuando la inclinación natural no está regulada por la razón puede producir, en su espontaneidad de carácter natural, consecuencias inhumanas. Esto se muestra también en la voluntad humana cuando no está orientada al bien del otro por la virtud de la justicia, es decir, cuando la voluntad aspira de modo principal y natural sólo al bien en cuanto bien propio, o incluso experimenta el bien del otro como un mal (envidia, celos)⁵³.

En casos extremos el hombre puede encontrarse ante una dolorosa alternativa: morir o realizar algo vergonzoso. Hay bienes por los que merece la pena dar la vida, pues la vida éticamente cumplida, la vida no malograda por lo innoble, es preferible a la mera vida. Sin esta consideración previa, la ética se vaciaría de contenido.

Para los griegos de la época clásica lo bello equivalía a lo que nosotros llamamos «moralmente bueno» y no les cabía la menor duda de que para respetar la libertad y la dignidad de toda persona, era absolutamente necesario asumir que hay ciertas cosas que no se pueden hacer de ningún modo. Es decir, que hay

ciertas prohibiciones absolutas que han de ser respetadas en todo momento.

Contestando a una de las preguntas que se le planteaban en una entrevista⁵⁴, Robert Spaemann alude a la hermosa obra de Sófocles titulada *Filoctetes*, que ejemplifica lo que acabamos de decir. Filoctetes ha caído enfermo y durante el viaje a Troya sus compañeros lo abandonan en una isla. Pero, para que pueda defenderse y cazar, recibe un arco especial, el *arco* de Heracles. Al cabo de cierto tiempo los griegos se dan cuenta de que sin ese arco no pueden ganar la guerra. Entonces se acerca Ulises que pretende engañar a Filoctetes con la ayuda de un joven para recuperar el arco. Pero este joven que le va a ayudar, y que se llama Neoptolemo, pregunta qué cara hay que poner cuando se va a decir una mentira burda. Y esto es algo muy significativo: ¡qué cara hay que poner! Ulises tan sólo le responde que lo que tiene que hacer es perder la vergüenza. Se trata sólo de una fracción de tiempo muy pequeña. Luego volverá a ser un hombre decente, temeroso de Dios, el más justo de todos; pero ahora está la victoria en juego. El joven, con todo, responde que es malo actuar contra la propia *physis*, contra la propia naturaleza. Aquí podemos apreciar el concepto griego de belleza: es bello lo que está en armonía con la propia naturaleza. La mentira no está en armonía con la naturaleza humana, la sinceridad sí. La sinceridad es una virtud que, como muchas otras, es *kalós*, ¡es bella!

Una empresa que permitiera el comportamiento útil basado en el fingimiento y engaño en aras de ser momentáneamente más rentable habría consumido el recurso más valioso que existe, la calidad de las personas, a cambio de dar a esas personas satisfacciones momentáneas. El líder ha de saber ayudar a comprender que no es lo mismo ser valioso que ser útil, que no es lo mismo el bien honesto y el bien útil. Al fin y al cabo no es tan difícil engañar por un cierto tiempo a unas personas a base de darles simplemente aquello que piden en vez de aquello que verdaderamente les conviene.

Sin comportamiento ético personal no hay liderazgo ético

Cuando las decisiones de una persona están movidas por un egoísmo calculador y frío, se falsea la perspectiva ética. A veces incluso por moverse por un egoísmo sentimental se verifican acciones opuestas a las virtudes morales. Sólo las virtudes morales, los valores éticos en sentido estricto, pueden impedir un comportamiento deshumanizante y autodestructivo del sujeto de acción.

Aprender a respetar a los clientes, a los empleados, etc., es todo un reto porque exige no engañarles pudiendo hacerlo, y no hay peor engaño que darles aquello

que piden, aun sabiendo que no les conviene, porque al dárselo se obtiene un beneficio y, además quedan contentos. El respeto cabal hacia su persona en su totalidad es condición necesaria para poder darles un auténtico servicio.

Las empresas modernas son organizaciones tan delicadas que no pueden permitirse el lujo de no considerar al sujeto que actúa en primera persona; es decir no pueden actuar sobre supuestos no realistas, tan sólo como resultado de cálculos de utilidad en «tercera persona».

No hay duda de que ganar dinero es condición imprescindible para el buen funcionamiento de una empresa de negocios, pero no es suficiente. Todos sabemos que en un mundo en el que predomine la gente sin escrúpulos, en el que no se respeten los contratos, en el que no haya honradez, ni confianza, ni justicia, no habría forma posible de hacer negocios.

Pero el problema no reside tan sólo en la aceptación de ciertos comportamientos como requisitos necesarios para la buena realización de los fines empresariales. El problema de fondo radica más bien en la suposición, tan ingenua como fatídica, de pensar que el logro de comportamientos éticos necesarios para el buen funcionamiento de una empresa sería viable sin el aprendizaje y enraizamiento ético de las personas, es decir, sin la interiorización de las virtudes morales de los sujetos que actúan.

Una cosa es el aprendizaje operativo, el desarrollo de habilidades técnicas de los empresarios o de los directivos, y otra es el aprendizaje moral, es decir, que esas personas vivan efectivamente esas virtudes morales. No basta con considerar esas virtudes como loables y dignas de vivir. Además hay que interiorizarlas y vivir de acuerdo con ellas. Sólo de este modo podrán transmitir a otras personas esas virtudes.

Los auténticos directivos, es decir, aquellos que realmente viven las virtudes, y no sólo procuran el cumplimiento externo de los mandatos, sino que actúan por amor a la justicia, a la fortaleza, a la templanza, etc., gozarán de una autoridad fácilmente reconocida por sus subalternos.

Ese reconocimiento de la autoridad descansa en darse cuenta de la benevolencia de aquella persona cuya autoridad se reconoce. Será una autoridad que nunca suprime la libertad por coacción. La amistad, la afabilidad y el amor son precisamente las únicas formas de relación que pueden hacer que la autoridad se concilie con la libertad.

El amor a la persona que ejerce la autoridad es la única forma de reconocimiento

y de obediencia que está en plena consonancia con la libertad. El amor es un acto de libertad que sólo puede ser despertado, no mandado, y es precisamente el buen amor el que como diría Dante nos permite conocer bien: «*un amor che nella mente mi ragiona*».

Por ello, la educación para la virtud siempre ha de ser educación para el conocimiento racional. La adquisición de la virtud significa también crecimiento en el conocimiento del bien. Pero esto solo no basta para un buen líder. Se requiere también una cierta «connaturalidad», es decir, el parentesco esencial con lo conocido y reconocido como bueno. No basta pues el puro conocimiento, que sería como el de un experto en cuestiones éticas que no fuera él mismo un hombre bueno. El conocimiento por participación en lo bueno, es decir, por parentesco esencial, es —como diría Josef Pieper— conocer por la «infalible trepidación del amante»⁵⁵. De este modo, el buen líder, el que vive las virtudes connaturalmente, no sólo sabrá la teoría sobre las virtudes, sino que, sobre todo, sabrá convertir en sí mismo la teoría en realidad, haciendo participar de este modo a sus colegas de ese gran bien que él mismo trata de incorporar a su vida día a día.

El reconocimiento de la autoridad, cuando es consecuencia de la percepción de la bondad y la excelencia de quien la ejerce, produce una dirección afectiva que facilita la transmisión de la virtud, su contagio y capacita para juicios en conformidad con las diferentes virtudes.

Esas virtudes serán asumidas y vividas en la medida en que se supo crear un clima de confianza recíproca.

Recapitulación

La virtud es un hábito electivo que, por la repetición de buenas obras, hace buena a la persona en su totalidad. La elección se refiere a los medios para el fin, es decir, a las acciones concretas que se eligen con vistas a un fin bueno en sí. Por la repetición de estos actos se va configurando la persona en su totalidad.

Para que una elección de la acción sea buena, no es suficiente que el medio sea bueno. También es importante que el fin sea bueno en sí.

Un comportamiento ético, al estar apoyado en hábitos, implica que la ética personal y la profesional son inseparables: nacen del corazón y de la inteligencia de la persona que busca la verdad. Y esa coherencia nos hace líderes: en primer

lugar, de nosotros mismos y, en consecuencia, provoca un sentimiento de autoridad sobre los demás. En un buen líder sus buenas obras son consecuencia de que él mismo es una persona buena.

Capítulo VI

Quinto descubrimiento: ¡puedes cambiar, no estamos predeterminados!

«Autonomía a pesar de la dependencia»
Nicolai Hartmann

¿Homo cerebralis?

A lo largo de los diez últimos años hemos asistido a un sinfín de debates en el ámbito de las neurociencias y de la investigación cerebral. La pregunta principal versaba acerca de la posibilidad de una asociación causal entre la masa cerebral y la cognición. Wolf Singer⁵⁶, durante muchos años, director de investigación cerebral (Hirnforschung) en el Instituto Max-Planck de Frankfurt, sostiene que todos nuestros pensamientos y nuestras decisiones se podrían explicar como consecuencia de diferentes procesos neuronales. Esto implicaría que deberíamos dejar de hablar de la libertad, pues nuestras acciones estarían predeterminadas.

¿Es cierta tal cosa? Diferentes científicos a lo largo de la historia han tratado de legitimar esta relación causal. El legendario médico alemán Oskar Vogt, director del Instituto Kaiser-Wilhelm de Berlín, especializado en la investigación cerebral durante los años treinta del siglo pasado, estaba convencido de que, tanto los criminales como los enfermos psicópatas y las personas con aptitudes extraordinarias, estaban claramente determinadas por una fisonomía cerebral específica. Tenía la firme convicción de la existencia de «cerebros asesinos» (*Verbrechergehirne*), es decir, cerebros con una fisonomía peculiar que hace que esas personas cometan crímenes.

Durante los procesos de Nürnberg, Vogt rogó repetidamente a Robert Kempner, jefe del Tribunal, que le cediese los cerebros de los nacionalsocialistas que resultaran condenados a muerte y ejecutados. Su intención era demostrar la «patología criminal» de esos cerebros.

En caso de que esa hipótesis se verificase, los condenados no podrían ser recriminados, ya que –tal como sostienen investigadores como Gerhard Roth⁵⁷ Dieter Sturma⁵⁸ o Wolf Singer–, una sociedad no puede castigar a nadie tan sólo por haberse hecho culpable en algún sentido. Esto tendría validez si el

infractor hubiese tenido la posibilidad de actuar de modo distinto a como realmente actuó. Nos hallamos, en consecuencia, ante un asesino que comete crímenes contra la humanidad siendo «determinado u obligado» a ello por los dictámenes neuronales de su cerebro. ¿Es cierto esto? ¿Se trata en verdad de un asesino sin capacidad de actuar libremente, condicionado por sus propias tendencias criminales? En caso de que su voluntad no fuese libre, no podría ser responsable de sus actos y por lo tanto, tampoco podría ser culpable. Quiera o no quiera, el asesino se vería obligado a matar.

Con el paso de los años es llamativo observar la cantidad de mitos que han sido creados por los más diferentes científicos para lanzar ideas utópicas sin rigor científico. Cuánto tiempo nos hemos dejado engañar por la utopía de que no existe la neurogénesis, es decir, que una vez nacido el niño, ya no se generan nuevas neuronas. Hoy sabemos que las células madre contribuyen a la creación de nuevas neuronas y sabemos que una de las características de los cerebros más sanos es que son los más cambiantes. De hecho en las sesiones del «antiagging» se recomienda a los ancianos que estimulen su cerebro aprendiendo de memoria algunas poesías, recitando cuentos, etc., de acuerdo con el lema «use it or lose it» (utiliza tu cerebro o lo perderás).

Por otro lado, cuántas veces se han querido ver resultados que carecían de toda objetividad científica. Acordémonos de uno de los casos más espectaculares de la historia de la humanidad: la autopsia de Albert Einstein el 18 de abril de 1955 por el Profesor de Patología de la Facultad de Medicina de Princeton, Thomas Stoltz Harvey.

Con esta autopsia clandestina, después de la muerte producida por la ruptura de un aneurisma de la aorta abdominal, Harvey veía una ocasión insospechada para esclarecer un interrogante profundo de la humanidad: la asociación causal entre la masa cerebral y sus propiedades cognitivas. Sin permiso de ningún tipo, Harvey empuña la sierra y abre la calota craneal para extraer el cerebro. En sus manos se halla en ese momento la masa cerebral de un hombre considerado como uno de los más grandes genios de la física: Einstein. Harvey consideraba este análisis como la clave para conseguir explicar la genialidad del célebre físico. Posteriormente, en varias ocasiones, el catedrático de Neuropatología describió cómo había seccionado el cerebro en 240 partes, enumerándolas convenientemente. Pasados cuarenta años, Harvey, arrepentido y compungido por su acción delictiva, devolvió el cerebro troceado a Princeton, es decir a su lugar de trabajo original.

Durante ese tiempo Harvey trató de descubrir, a partir de su tesoro usurpado, el

origen de la genialidad de Einstein. Sin embargo, todos estos intentos fueron fallidos: Harvey no dejó publicación alguna al respecto. No obstante, envió varias pruebas del material cerebral a distintos colegas que hicieron diferentes estudios con resultados poco alentadores y poco concluyentes. El cerebro de Einstein pesaba 1230 gramos, es decir, era notablemente más ligero que el de una persona normal, no superdotada, que suele ser de 1400 gramos. Tampoco la arquitectura celular le permitió sacar conclusiones convincentes. La cuestión del substrato básico cerebral como origen o causa del genio quedaba sin dilucidar.

En este sentido adquieren carácter de profecía las palabras que el propio Albert Einstein pronunció al final de su vida acerca de la comprensión de la luz, pues no dejaba de sorprenderle —así se expresaba— que muchos pensasen haber entendido lo que es la luz. El mismo Einstein había demostrado que la luz tan sólo se podría comprender si le permitiéramos moverse como onda, pero al mismo tiempo exigiéramos de ella que chocara contra un objeto, actuando como partícula elemental. También aprovechó Einstein para decir que se puede saber mucho sobre algo que incluya estas dos cosas al mismo tiempo, pero, no obstante, no saber realmente lo que es. Así como la luz permanece en la física de Einstein como un misterio, seguirá siendo también la combinación entre cerebro y pensamiento, el misterio que tampoco Thomas Stoltz Harvey consiguió dilucidar.

Naturalmente, sabemos todos por experiencia que si hemos bebido un poco de más, nuestra capacidad cognitiva se verá reducida. Dicho de otro modo: sin cerebro no hay conocimiento. Así se entiende la frase inglesa: «mind is what the brain does». También podemos afirmar que la voluntad libre muchas veces no lo es tanto. No obstante a nadie se le ocurre negar la autonomía y responsabilidad de nuestras actuaciones.

Incluso podemos aceptar la existencia de detectores de mentiras. Es decir máquinas que científicos como John-Dylan Haynes, *del Bernstein Center for Computational Neuroscience* de Berlín, utilizan para registrar un aumento de la actividad de ciertas áreas cerebrales y detectar, de este modo, si alguien se está forzando en ocultar la verdad. Pero esto no significa que se pueda medir la libertad, la dignidad humana, la alegría, la inteligencia o los pensamientos. No podemos reducir el hombre a su cerebro es decir hacer del hombre un «homo cerebrialis». No solamente mi cerebro está involucrado en la toma de decisiones, sino que lo estoy yo con todo mi mundo personal de emociones y vivencias. Es mucho más que mi cerebro lo que decide.

Sin cerebro no hay voluntad libre. El cerebro es indispensable para la vida de

una persona, para la existencia de su libertad, pero esto no implica que podamos entender la libertad tan sólo en función de su origen anatómico. El hombre siempre es una totalidad, es decir, mucho más que sus genes o que su cerebro. El cerebro ha ido cambiando durante toda la vida. En este sentido el concepto de la «plasticidad» ha revolucionado las Neurociencias, pues establece una relación recíproca entre la estructura cerebral y su función. A nivel bioquímico y microscópico, el cerebro se renueva constantemente. Si esto no ocurriese, estaría muerto. Treinta mil genes dan lugar a la formación de un hombre.

Sin embargo, querer explicar el contenido de un pensamiento únicamente a partir de ciertas actividades cerebrales, equivaldría a interpretar las cosas, los sucesos, mi propia biografía histórica y cultural, de acuerdo con un modelo exclusivamente reduccionista. La fascinación del reduccionismo naturalista consiste en insinuarnos poder explicar conceptos metafísicos con parámetros biológicos. De este modo, se podrían contestar preguntas referentes a la intencionalidad de un acto humano, como el origen de la voluntad libre de la persona. También nos sugiere que se puede encontrar una respuesta empírica a la gestación de los motivos por los cuales actúa un hombre.

¿Cómo es posible que Sócrates no haya huido de la cárcel, pudiendo haberlo hecho y evitando así una muerte segura? ¿Es posible que esta decisión se haya producido en él como consecuencia de haberse formado en su cerebro una actividad cerebral específica? En caso afirmativo, podríamos sustituir la autonomía del individuo, su responsabilidad, por un acontecimiento neuronal. La antropología de la acción moral podría por tanto ser sustituida por actividades cerebrales. Lo que hasta el momento se venía considerando como acción intencional derivada de la voluntad y libertad del sujeto que, por lo tanto, es consciente de su responsabilidad, ahora se consideraría como algo derivado de ciertas actividades neuronales que podrían localizarse en el cerebro y que prescindirían del componente de responsabilidad, por ser su soporte una masa biológica.

Estas conclusiones causales llevan consigo un salto de niveles inadmisibles. Acciones morales como pilotar mis propias decisiones, actuar por un fin, sentir culpa y vergüenza por ciertos actos u omisiones, o sentir remordimientos de conciencia, no pueden ser demostradas tan sólo en función de ciertas actividades neuronales. Los dos niveles exigen un método distinto para su estudio.

¿Cómo podría explicar que mi conciencia reaccione de modo especialmente sensible ante injusticias sociales? ¿Por qué estoy afligido y mi corazón arrepentido ante determinados fallos? La causalidad de los fenómenos

propriadamente humanos, y con ello su determinación, no puede ser explicada cuando se trata de dar el salto entre dos esferas esencialmente diferentes. La libertad, la moralidad, la felicidad, no se pueden medir en gramos y kilogramos, ni tampoco pueden entenderse tan sólo como resultado de ciertas mediciones cerebrales.

Querer demostrar los fenómenos mentales a partir de ciertas actividades neuronales significa valerse de un fenómeno mental preconcebido, ya que el proceso por el cual se explican estas asociaciones entre el cerebro y la intencionalidad tiene lugar en la conciencia, es decir: en la capacidad de discernimiento del hombre. La reducción de los actos libres de una persona a ciertas modificaciones cerebrales se apoya en una *petitio principii*: lo que se quiere clarificar (el nuevo estado de conciencia) como resultado de una alteración basal cerebral, se presupone de antemano durante el proceso de explicación como determinante de su posibilidad. El punto de arranque es el consciente, no el resultado de la explicación. Por lo tanto una teoría científica que actúe de este modo aniquila de antemano sus requisitos previos.

¡No estamos predeterminados: podemos mejorar!

De lo dicho anteriormente podemos concluir que la genética y todas las condiciones biográficas de la persona influyen mucho sobre sus decisiones personales, pero hemos de considerar también que cada persona tiene un conjunto de cualidades psíquicas y afectivas, heredadas o adquiridas, que influyen en su conducta inclinándola a actuar de una manera concreta y definiendo su modo de ser particular, que le distingue de los demás. Esto es lo que suele llamarse en el lenguaje ordinario *carácter*, palabra castellana que deriva de la expresión griega *carácter*, que designa la marca (el sello) indeleble que se aplica a una cosa — una vasija, una moneda... — para diferenciarla.

Así, se dice que las personas tienen un carácter activo, enérgico, emotivo, dulce, fogoso, apasionado, fuerte, débil. Son cualidades que, muchas veces, se atribuyen a la pertenencia a una determinada familia, al medio físico o social — lugar de nacimiento, educación — , a poseer una particular experiencia, a factores biológicos, genéticos., etc.

Todo esto constituye cierta marca peculiar, un signo distintivo, tan profundamente impreso, que corrientemente se piensa que acompaña toda la vida del hombre y que es inamovible. Con mucha frecuencia los psicólogos se han preguntado si, efectivamente, se podría hablar de una formación, de una

educación del carácter. Todos tenemos experiencia de haber conocido a diferentes personas que, en su niñez o juventud, eran tímidas o incluso miedosas, pero que gracias a una educación integral y a la adquisición de buenos hábitos, han ido madurando favorablemente hasta convertirse en personas muy equilibradas, responsables y emprendedoras.

No cabe duda de que la herencia y el medio influyen poderosamente en los buenos y malos hábitos que configuran nuestro carácter. Influyen en ellos, pero no los determinan. Quien piense exclusivamente de un modo determinista, acabará por dejarse dominar por el sentido fatalista de la vida.

Todos tenemos predisposiciones e inconvenientes que pueden ser obstáculos para el desarrollo de nuestro carácter. Algunos eligen superarlos, otros no. Las personas con buen carácter no ven tanto los obstáculos, sino más bien las posibilidades y retos que estos obstáculos albergan.

La libertad es capaz de modelar el carácter que, en última instancia, es fruto de las elecciones de la voluntad, que generan los hábitos buenos o malos. A la larga, lo que somos, la persona que hemos llegado a ser es, en gran medida, resultado de nuestras elecciones pasadas y presentes.

En la tarea de mejorar el carácter corresponde una parte primordial a la fuerza de voluntad. Henri Lacordaire decía con gran elocuencia: «El carácter es la energía sorda y constante de la voluntad». De este modo comprendemos que quien realmente tiene carácter, tiene dominio de sí mismo y, por tal razón, ningún viento tempestuoso podrá derribarlo, pues precisamente en tiempos de tempestad es donde se educa el carácter. Tal como decía Johann Wolfgang Goethe: «El talento se educa en la calma y el carácter en la tempestad». O, también en otras palabras del mismo autor: «El talento se forma en la quietud, el carácter en el torrente del mundo».

Para llevar una decisión a la práctica (praxis), necesitamos lo que ordinariamente se llama fuerza de voluntad, una tramitación o transferencia que ejecuta lo que hemos decidido.

¿Cómo puedo llegar a ser prudente? ¿Cómo puedo llegar a ser justo? ¿Cómo puedo llegar a ser paciente? ¿Cómo puedo llegar a ser decente y equilibrado? La contestación viene dada por las elecciones que hace nuestro yo. Es decir, para dar un salto de calidad en mi modo de ser, para dejar de ser un líder mediocre y ser un buen líder, he de «querer» de verdad. Muchos hombres no pueden porque no quieren. Y no quieren, no porque les falte capacidad, sino porque

tienen la voluntad paralizada. El querer no puede ser un «quisiera querer» — triste subjuntivo de los débiles y apáticos — , un querer paralítico, sino un querer decidido, que surge de lo más profundo del propio ser.

Es un viejo prejuicio pensar que basta con conocer qué es lo racionalmente adecuado para seguidamente actuar conforme a tal conocimiento. Como ya decían los antiguos: «Los Universales no mueven». Es decir, lo abstracto no mueve.

Habíamos visto que el hombre no es sólo cerebro; tampoco es sólo un ser que piensa. Por eso, no basta pensar las cosas y querer hacerlas: para hacerlas realmente, hay que poder hacerlas.

Si fuéramos sólo mentes bastaría pensar una cosa y tomar una decisión para hacerla. Pero la experiencia diaria enseña que no somos así. Hay muchas cosas que nos gustaría hacer y decidimos hacer, pero no hacemos. Algo se interpone entre la decisión de nuestra mente y la ejecución.

La experiencia enseña también que esta fuerza de voluntad varía de unos hombres a otros y tiene mucho que ver con las costumbres o hábitos que cada uno tiene. Se puede ilustrar con el ejemplo del despertador por la mañana: para levantarse puntualmente al oír el sonido del despertador, no basta haber decidido levantarse, además hace falta tener la costumbre de levantarse. El mero querer no es bastante, ordinariamente. Es verdad que si hay motivos excepcionales, cualquier persona se levanta puntual, aunque no tenga esa costumbre. Pero ordinariamente, quien no tenga esa costumbre, fallará muchas veces, aunque se haya propuesto lo contrario.

El hombre es un animal de costumbres para mal o para bien

Las costumbres hacen o deshacen a un hombre. Refuerzan la libertad o la reducen. Quien tiene la costumbre de levantarse puntualmente lo puede hacer siempre que quiera: se levantará a la hora que decida. Quien no tiene esa costumbre no tiene esa libertad y aunque decida levantarse a una hora determinada, nunca estará seguro de si va a ser o no capaz. La persona que se pone a trabajar enseguida tiene una buena costumbre que le facilita el trabajo. En cambio, quien se acostumbra a retrasarse porque no le apetece empezar, tiene una mala costumbre que le dificulta el trabajo.

El que tiene la buena costumbre asegura una buena transmisión entre lo que decide con su cabeza y lo que realiza: consigue trabajar cuando decide trabajar.

En cambio, a quien no tiene esa costumbre, le falla la transmisión y habitualmente no consigue trabajar aunque se lo proponga. Necesita un mayor esfuerzo de voluntad.

Hemos visto de qué modo nos hemos dejado influir por un sinnúmero de mitos que han sido creados a lo largo de la historia sin ningún tipo de apoyo científico, sin comprobación real. Debemos librarnos de esos mitos opresores y de clichés petrificantes. Incluso nuestra cultura tiene algunas expresiones proverbiales que respaldan esa falsa creencia como ¿puede acaso enderezarse el árbol torcido? o ¡cuántas veces hemos oído la frase tremendamente pesimista y negativa: «Esto es lo que hay»!

Esos clichés son una excusa perfecta para no asumir la responsabilidad de nuestras vidas y de nuestro futuro. Si no creemos que las personas pueden cambiar, entonces no tiene ningún sentido intentar desarrollar nuestras habilidades de liderazgo, porque eso nos exige cambiar.

Es cierto que el cambio no es fácil. Cambiar significa someterse a retos constantes. Significa aceptar nuevos paradigmas que nos obliguen a desprendernos de viejos puntos de mira. Significa salir de la inercia monótona de nuestras vidas. Resumiendo: nos equivocamos si pensamos que las personas no pueden cambiar. Pero también nos equivocamos si pensamos que el cambio es fácil.

El líder está dispuesto a revisar y cambiar su paradigma (*Weltanschauung*). «El hombre sensato se adapta al mundo y el insensato se empeña en intentar que el mundo se adapte a él», decía George Bernard Shaw.

Con la simple asistencia a un curso sobre liderazgo no se convierte uno automáticamente en un líder mejor. Nadie aprende a nadar sólo con leer las instrucciones de un libro. El aprendizaje requiere aplicar y vivir las instrucciones. La búsqueda del liderazgo implica estar dispuesto a cambiar.

Recapitulación

Hay científicos que sostienen que el cerebro reduce la responsabilidad del sujeto a una cierta predisposición; otros consideran que el cerebro nos determinaría totalmente. El hombre es mucho más que la suma de sus genes o que su cerebro. La libertad significa hacer lo que uno quiere, haciendo lo que debe hacer, o al revés: hacer lo que se debe hacer, queriendo hacerlo. Utilizar la capacidad de elegir para hacer el mal, es un mal uso de la libertad. Claro que una persona

puede matar haciendo de este modo uso de su libertad, pero a ese mal uso de su facultad de obrar se le llama libertinaje porque no comporta un uso responsable para alcanzar su bien y contribuir al bien común de la sociedad.

El obrar bien no es una cuestión del carácter o una cualidad que se posee únicamente a causa de los genes y que, por lo tanto, no se puede cambiar. El hombre alberga un gran potencial de mejora si dispone de la motivación suficiente y lo desea de verdad.

En el camino hacia un comportamiento ético nos encontraremos con obstáculos, algunos difíciles de superar que en la mayoría de los casos supondrán retos que seremos capaces de superar.

Capítulo VII

Sexto descubrimiento: entender el para qué de mis actuaciones

«Haciendo el bien nutrimos la planta divina de la humanidad; formando la belleza, esparcimos las semillas de lo divino.»

Johann Christoph Friedrich von Schiller

Elegir lo bello, lo bueno

Recordemos que el actuar con el fin de adquirir virtudes siempre conlleva aumentar en el conocimiento racional. La adquisición de la virtud significa también crecimiento en el conocimiento del bien.

Las virtudes morales se adquieren por la repetición de actos que perfeccionan las capacidades operativas que tienden a la vida lograda del sujeto. Estas perfecciones reciben el nombre de hábitos que son disposiciones estables o inclinaciones adquiridas a un determinado tipo de actos que permiten realizarlos con la perfección correspondiente a la facultad en cuestión: con facilidad y connaturalmente. Es decir: eligiendo repetidamente acciones justas y actuando de acuerdo a esas acciones voy adquiriendo la virtud. Pero esto no quiere decir que se forme como un acostumbamiento a ciertas pautas de conducta. Lo decisivo aquí no es el «esfuerzo», sino la constancia en la orientación afectiva hacia aquello que la razón manda.

La virtud capacita por lo tanto para acertar con el bien en la elección de la acción. Sin embargo, este bien cada vez es uno distinto; es contingente y relativo a la situación. Aquí hay matices con los que es imposible acertar por costumbre.

Lo que sucede por mero acostumbamiento posee más bien el carácter de lo uniformado y estereotipado. Esto es diametralmente opuesto a la virtud moral, que no aspira a subsumir lo concreto bajo un rígido patrón universal, sino más bien, a captar la universalidad de lo moralmente bueno y «bello» precisamente en su concreción. Para esta tarea de nada serviría una virtud que fuese mera costumbre. Aquí advertimos que la virtud sólo se puede entender como potenciación (desarrollo intensivo) de la razón que juzga de modo correcto precisamente en el virtuoso.

La adquisición de la virtud significa por tanto, siempre, ejercicio en la reflexión y en el juicio. Pero no es solamente eso, pues tampoco hemos de olvidar un segundo elemento de tipo estético como es el bien que, también en su última concreción, como «medio para un fin», posee para la mirada del virtuoso aquella cualidad de lo «bello» que le proporciona la evidencia de lo que le «gusta».

Ante lo bello no nos preguntamos «para qué» gusta o «para qué» es bello. Al virtuoso le «gusta» el bien. En este sentido dice Hans Georg Gadamer que no sólo la ética aristotélica sino la de los griegos en su conjunto, es de hecho una «ética del buen gusto». Esto nos hace ver, al igual que el buen gusto estético, que tampoco la virtud moral es una mera costumbre, sino más bien un juicio correctamente formado que puede captar lo universal en su concreción, gustar de él y darle su aprobación.

La persona virtuosa ve más y establece correctamente la jerarquía de valores. Sabe por ejemplo someterse a un nuevo horario si así lo requiere el bien de su familia, la salud o un bien espiritual; sabe limitar algunas actividades para mantener otras. De este modo, esa persona está «conmesurando» los fines de las diversas actividades, estableciendo determinadas prioridades entre ellos, sobre la base de un fin de orden superior⁵⁹.

La formación del sentido de los valores, del sentido de su jerarquía, de la capacidad para distinguir lo más importante de lo menos importante, es una condición para el éxito de la vida individual vista en su totalidad y para la comunicación con los demás.

La capacidad de conocer valores crece si uno está dispuesto a someterse a ellos y disminuye cuando no se da esa disposición. Ese conocimiento de los valores se alcanza sobre todo por la experiencia y la práctica. Así quien recorre por primera vez una exposición de arte moderno quizás haga rápidamente un juicio global y descubrirá verdaderas diferencias de calidad, si es que ha aprendido el lenguaje de ese arte, es decir, si ha visto muchos ejemplos.

Hay dos propiedades que representan un obstáculo serio para la captación de valores: la apatía y la pasión desbocada.

Un buen ejemplo de ceguera a causa de la apatía nos lo ofrece el *Antiguo Testamento* en la historia de Esaú que vendió a Jacob la primogenitura por un plato de lentejas. Estimulado por su madre, Jacob es lo bastante inteligente como para, en el momento justo, aprovecharse de la apatía del hambriento Esaú y de su preferencia por el plato de lentejas; y sólo mucho más tarde descubre Esaú

que ha sido engañado. En su momento, el plato de lentejas le parecía algo concreto y codiciable, mientras que la primogenitura era algo abstracto y de poco valor. El apático no capta en su verdad real la jerarquía de valores.

Por otro lado, tampoco el que está cegado por la pasión capta esa jerarquía de valores. También en este caso se proporciona un ejemplo muy elocuente en la *Biblia*. El rey David es dominado por su pasión hacia Betsabé hasta el punto de enviar a su marido a un puesto de batalla en el cual morirá irremisiblemente. El amor a Betsabé le ciega y es la causa de este comportamiento tan despreciable. En cierto modo, la pasión le hace ver más, le abre los ojos para apreciar la belleza de esa mujer. La pasión nos descubre valores, pero no su jerarquía.

Las pasiones tienen un papel positivo en el actuar humano y se deben integrar en él como principios de acción, pero conforme a un orden que ninguna de ellas por separado puede establecer, ya que cada una tira del sujeto hacia su objeto particular de forma incondicional. De ahí, que quien no mantiene en armonía sus pasiones, no actúa por los valores, sino por su egoísmo pues se deja conducir tan sólo por la perspectiva reducida de las pasiones, en vez de ponerse en el lugar de las cosas. Y de esa ceguera cada uno es responsable⁶⁰.

El líder necesita tener corazón y motivo

También es posible a la inversa. Es decir, hacer cosas buenas y correctas sin pasión ni sentimiento, incluso a pesar de su ausencia; hacerlas sencillamente en virtud de un conocimiento racional o de la conciencia del deber, etc. Pero la razón cognoscitiva no basta para captar la realidad, porque no comprende existencialmente al otro. En estos casos falta un rasgo esencial de la perfección del actuar moral y al que ya nos hemos referido: «la connaturalidad afectiva con el bien» (die affektive Konnaturalität mit dem Guten)⁶¹ que significa hacer el bien no en virtud del sentimiento del deber y de la razón pura, sino por tender al bien con todas las potencias y capacidades de la persona. De este modo superaremos el problema real y difícil de querer al otro en cuanto otro, ya que tendemos a quererlo en cuanto objeto de la imaginación, y la relación humana se rompe cuando se descubre que sólo se es instrumento para el otro⁶².

Quien actúa desapasionadamente y sin corazón, corre el peligro de no acertar con el bien en los aspectos concretos por faltarle la capacidad, tan importante para un líder, de ponerse en el lugar de los demás y poder experimentar sus mismos sentimientos.

El líder ha de saber inspirar a los demás para que encuentren tipos de motivación a más alto nivel. Recordemos al respecto las palabras acertadas de Antoine de Saint-Exupéry: «Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre e infinito».

La motivación es un término que se aplica a una amplia serie de anhelos, impulsos, necesidades, deseos y fuerzas antropológicas similares. Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Hasta no hace mucho tiempo, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales: cuanto más producían, más ganaban. En este caso la motivación se basaba exclusivamente en un interés económico.

Sin embargo, para Sigmund Freud, la motivación se canalizaba básicamente a través del deseo sexual, es decir, de la libido. Este término ha sido empleado por los freudianos para referirse a ese deseo como fuente de los impulsos y del comportamiento humano en general. Alfred Adler se opuso, ya en tiempos de *Freud*, a sus análisis antropológicos insistiendo en el poder, en la satisfacción y en el reconocimiento como motivaciones básicas para el actuar del hombre.

En psicología, las teorías de la motivación establecen un nivel de motivación primario que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como las fisiológicas y de seguridad, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como necesidades de estima, de logro, de afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Los conflictos éticos

Los conflictos éticos surgen cuando aparece una falta de armonía entre lo que se anhela y la satisfacción de estos anhelos. No raras veces, esta dicotomía de la persona puede llevar a diferentes grados de neurosis. La neurosis, enfermedad del sistema nervioso caracterizada por la inestabilidad emocional, es el tipo de comportamiento de la persona que ha equivocado la vida. Por ejemplo, cuando una persona le da un valor exclusivo a lo que los demás opinen de ella, buscando por encima de todo el ser reconocida.

En las organizaciones, los conflictos éticos suelen darse cuando las personas que han de tomar decisiones directivas se encuentran con la aparente imposibilidad de elegir acciones que satisfagan simultáneamente sus criterios de racionalidad

económica y sus criterios éticos.

La moral no es una «tecnología» productora de reglas aplicables a casos concretos. Las intenciones del sujeto son de vital importancia para la calificación ética de la acción. La ignorancia del sujeto, ignorancia que no puede trivializarse por reducción a la simple carencia de información abstracta, califica seriamente la obligación moral. Cualquier profesional tendrá que estar dispuesto a sacrificios si de verdad quiere desarrollar a fondo su personalidad, buscando nuevas alternativas.

Las motivaciones para actuar

Considerar una empresa tan sólo como un conjunto de personas que se esfuerzan en conseguir algún fin con valor económico es un enfoque muy reducido de la complejidad de una organización y de la motivación de las personas que la constituyen.

Las empresas necesitan apoyarse en personas cuya actuación brote de una motivación interna y no como resultado del mero cumplimiento de unas normas extrínsecas.

La totalidad de un conjunto de personas, así como la totalidad de un organismo vivo, se transforma interiormente al realizarse las más diferentes operaciones. De este modo se van sedimentando diferentes tipos de experiencias que dan lugar a una asimilación y aprendizaje en las personas que contribuyen a la existencia de la colectividad.

A través de las distintas motivaciones tendrán lugar diversos tipos de aprendizaje que hacen posible valorar con mayor exactitud una realidad cuyos contenidos no nos resultan accesibles a la vez y desde el principio. Se nos manifiestan paulatinamente y sólo en la medida en que uno aprende a objetivar sus intereses. Por ejemplo, hemos de aprender a escuchar y entender la buena música para poder disfrutar de ella; hemos de aprender a leer atentamente un texto, a comprender a los hombres o a diferenciar los buenos vinos.

Hoy se escucha con frecuencia que la educación tiene como objetivo que los jóvenes aprendan a defender sus intereses. Pero por encima de esto, es más importante enseñar a tener intereses, a interesarse por algo; pues todo aquel que defiende sus intereses pero no se interesa por nada más que por sí mismo, no puede alcanzar un grado de felicidad superior al que en ese momento haya adquirido. Por eso, la creación de intereses objetivos, el conocimiento de los

valores de la realidad, es un elemento esencial para una vida lograda.

Las transformaciones en las motivaciones de las personas influyen en la totalidad de una empresa. Albert Einstein observaba al respecto con agudeza: «Los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos».

Motivación trascendental

Para llegar a este tipo de motivación más alto que, con Juan Antonio Pérez López llamaremos «motivación trascendental»⁶³, no basta con conocer qué es lo racionalmente adecuado para seguidamente actuar conforme a tal conocimiento. Moverse por motivos trascendentes es todo un reto y corresponde al campo específico de la ética. Nos encontramos aquí con el plano ético de las organizaciones humanas que es el que recoge las consecuencias de un proceso de aprendizaje a través del cual las personas adquieren o pierden la capacidad de moverse por motivos trascendentes. Ese proceso de aprendizaje no es otro que aquel a través del cual se adquieren las virtudes morales.

¿Cómo se puede llegar al dinamismo de la motivación trascendente? Se llegará en la medida en que las personas forjen su carácter tratando para ello de adquirir las virtudes morales, pues como ya hemos visto, las virtudes perfeccionan en su raíz el ser del hombre en el ámbito de su actividad y, por tanto, también perfeccionan y llevan a su cumplimiento a la libertad.

La virtud es soberanía, brillantez, competencia, etc. En resumen, es un hábito dirigido a la buena realización de los actos propios de una facultad, un *habitus operativus bonus*.

Ahora podemos preguntarnos: ¿Qué impulsa a un directivo a esforzarse por ser un buen profesional? La pregunta no es diferente de la que podríamos formular para cualquier otra profesión. Por ejemplo, de un médico se espera que con su profesión restablezca competentemente la salud de sus pacientes, sepa prevenir enfermedades, gane dinero, etc. A nadie le gustaría caer en manos de un médico para quien lo único importante fuera ganar dinero y mantener la clientela, incluso prolongando tratamientos inútiles en sus pacientes.

Lo asombroso es que un directivo pueda afirmar que lo único que le importa es ganar dinero y no perder a sus clientes o que sea normal una reacción que en modo alguno se tendría ante un médico⁶⁴ que dijese algo semejante. Se podrían

alegar y exponer una serie de motivos que explicasen esta situación anómala. A este nivel habría que trascender visiones reductivas y chatas sobre lo que es un hombre de empresa. Comparar al hombre de empresa que aparece con la revolución industrial con sus antecesores es como comparar al médico con el curandero de las tribus primitivas⁶⁵.

Ante lo dicho, podemos afirmar que la sociedad tiene derecho a pedir mucha más responsabilidad a un hombre de empresa de lo que en muchos casos lo está haciendo. El directivo, como cualquier otro profesional, ha de trascender los aspectos puramente económicos de su profesión si quiere de verdad ser un buen profesional.

Parece que el objetivo fundamental de lo que se denomina «*Business ethics*» consiste en la elaboración de un inventario de exigencias y obligaciones de la empresa para que las decisiones tomadas tengan el oportuno respaldo social. La actitud de reducir la ética al análisis de la aceptabilidad o no aceptabilidad social de ciertas consecuencias de las decisiones, degenera fácilmente en hipocresía.

Lo que hace falta, por tanto, es un enfoque que ayude al hombre de empresa a entender el para qué de los sacrificios que ha de realizar cuando subordina lo económico a lo ético. Un enfoque que le permita ver con claridad que nunca será un buen directivo, un buen hombre de gobierno, en definitiva un buen líder, si no se esfuerza seriamente en mejorar constantemente su calidad ética personal.

Con tal motivo quisiera recordar con Juan Antonio Pérez López⁶⁶ aquellas limitaciones que surgen en las concepciones reduccionistas de un líder cuando prescinde de los principios de la ética y de la moral que venimos señalando; limitaciones que acaban por invalidar la utilidad práctica de su actuación a largo plazo.

Esas limitaciones se deben no pocas veces a concepciones reduccionistas de la llamada *ética de empresa*, pero que en realidad bloquean su desarrollo integral. El problema de fondo es que al fijarse únicamente en el valor social (el valor para otros) de acciones con valor ético (el valor para el empresario o líder), se prescinde de hecho de la ética y de la moral, que quedan reducidas a una sociología normativa sin fundamentación ética.

Recapitulación

El buen gusto no es sólo cuestión de costumbre. Se necesita formar el gusto

estético igual que se necesita formar el ético. Si no existe una formación previa, el hombre no es capaz de desarrollar correctamente una ética coherente con facilidad.

Cuando alguien tiene buen gusto es capaz de valorar lo que de bonito y bueno hay en una obra de arte. Lo mismo ocurre con la ética: si se ha conseguido una buena formación ética que nos lleva a optar siempre por el bien común, sabremos captar ese bien universal en las actuaciones concretas, gustar de ellas y darles nuestra aprobación.

Apropiarse de la belleza es una frase genuinamente griega y significa subordinar lo físico, los bienes y honores a un alto ideal para entrar en posesión de la belleza. Es decir, se trata de adquirir mediante las virtudes, el dominio, el señorío sobre si mismo para ser bello y no hacerse esclavo de las pasiones. Señorío y «areté» en los griegos se hallaban inseparablemente unidos: las ideas de nobleza y belleza les entusiasmaban⁶⁷.

Más importante que defender los intereses personales es saber en qué consisten esos intereses para la persona en todas sus dimensiones: es preciso pensar en los demás. Si sólo estamos centrados en nuestros intereses, convertimos nuestra actuación en manifestaciones de egoísmo. Las personalidades que se dejan llevar por sus ansias de exhibicionismo y narcisismo acompañadas de palabras grandilocuentes, con tintes de generosidad e incluso de heroicidad pero faltos de virtudes, no quieren oír hablar de reforma del carácter y algún día, a pesar de los éxitos que hayan podido alcanzar, estallará con plena potencia esa neurosis que siempre estuvo agazapada dentro de ellos.

Por el contrario, buscar el bien común es sinónimo de ser capaz de actuar en beneficio de su empresa y de la sociedad, y de motivar a otros para que obren del mismo modo. Si el líder no influye en las motivaciones que tienen los otros para optar por el bien, no es un verdadero líder.

Las pasiones –que pueden ser buenas o malas según el fin que persigan y los medios de los que se valgan– tienen un papel positivo en el actuar humano y se deben integrar en él como principios de acción. Quien no mantiene en armonía sus pasiones, no actúa por los valores éticos, sino por egoísmo. Entonces, se deja conducir tan sólo por la perspectiva reducida de sus pasiones, en vez de ponerse en el lugar de la realidad objetiva.

Capítulo VIII

Séptimo descubrimiento: la prudencia perfecciona la capacidad ejecutiva del hombre

«La virtud es una perfección. La virtud es un saber, y no hay saber sin retención del pasado. Pero, al mismo tiempo, toda virtud nos permite dominar el futuro, saber cómo tenemos que actuar»

Rafael Alvoira

¿Qué es la prudencia?

El prudente es competente porque se esfuerza por adquirir la mayor competencia posible y, al mismo tiempo, sabe poner esa competencia al servicio de lo bueno para el hombre.

La prudencia es la virtud a través de la cual elegimos el bien en cada caso concreto. La prudencia perfecciona la capacidad ejecutiva del hombre⁶⁸.

Todos tenemos por naturaleza una cierta habilidad o destreza de la razón para encontrar los diferentes caminos que conducen a un fin. Sin embargo, esta destreza es una disposición natural que unos poseen más que otros, y esto todavía no es la prudencia, pues puede ser también astucia o actuación refinada para el mal. Existe una prudencia meramente aparente como por ejemplo, la de un hábil defraudador de impuestos.

También se puede proceder muy «prudentemente» al robar un banco o al cometer alguna otra fechoría. Esta «prudencia de la carne» no es, sin embargo, virtud alguna por más que vaya unida a una gran capacidad o habilidad práctica, pues no ayuda a ser una buena persona. Es simple cautela o, aún peor, astucia.

La astucia es falsa prudencia. Es la actuación táctica que defiende los propios intereses con egoísmo por encima de todo. Se puede llegar a un fin recto por caminos falsos y torcidos. Pero el sentido de la prudencia es andar cabalmente por vías verdaderas, sin simulación, engaño o deslealtad.

La verdadera prudencia es la destreza de la razón para el bien. Pero aún hemos

de precisar más. De un líder se puede decir que es un buen negociante pues gracias a sus decisiones prudentes se ha podido sanear su empresa. Pero ésta no es la virtud de la prudencia a la que nos venimos refiriendo.

La verdadera virtud de la prudencia es la que tiende a aquellos objetivos que son relevantes para la vida considerada como un todo, como vida humana. Es la sabiduría acerca de las cosas humanas que conduce a la vida lograda.

En el prudente siempre es correcto también el *para qué*. El prudente es la buena persona por excelencia, es el virtuoso. Aquel que en el actuar, en el juicio de acción acerca del bien, no se equivoca, sino que acierta con el término medio conforme a la razón. El prudente tiene el arte de saber discernir aunque algunas veces acierte y otras se equivoque se da cuenta de cuándo lo hace. Al saber que se equivoca, vive en la verdad y por tanto equivocarse no le impide ser virtuoso. Así entendemos una vez más que ser virtuoso no quiere decir ser impecable ni infalible⁶⁹.

Vertientes de la prudencia

Un análisis un poco más detallado de la virtud de la prudencia nos permite distinguir dos vertientes. En primer lugar, su dimensión cognoscitiva. En segundo lugar, su dimensión imperativa o ejecutiva. La primera se encara con la realidad objetiva, mientras que la otra apunta a la realización del bien. Veamos esto con más detalle.

La prudencia como conocimiento de la concreta situación en que se mueve la acción particular implica, ante todo, la facultad de apreciar la realidad objetiva y de guardarla en la memoria, siendo fiel a las exigencias del ser. La fidelidad de la memoria al ser quiere decir que dicha facultad «guarda» en su interior las cosas y acontecimientos reales tal como son y sucedieron en realidad.

La deformación o falseamiento del recuerdo, en oposición a lo real, mediante el sí o el no de la voluntad, constituye la más típica forma de perversión de la prudencia, pues contradice su sentido primordial, es decir, el ser «recipiente» en el que se guarda la verdad de las cosas reales. Es precisamente en la memoria donde la verdad de las cosas reales puede ser falseada de un modo muy sutil por influjo de la voluntad.

Esta tergiversación de la memoria es el modo más peligroso a través del cual se pueden introducir de manera casi imperceptible los diferentes «intereses»

subjetivos e injustos, valiéndose para ello de retoques perspicaces y sagaces, así como de variaciones sutiles, de dilaciones o de omisiones que entorpecen considerablemente la acción prudente. De ahí la gran importancia del «conócete a ti mismo».

La virtud de la prudencia está muy lejos de la imagen ingenua de un saber discreto. Como ocurre con las demás virtudes, la prudencia apunta a un bien arduo (difícil de alcanzar) que se adquiere por la repetición de actos buenos y que en el idioma alemán se expresa con la frase «an sich selbst arbeiten», es decir «trabajar en uno mismo».

Interesa ahora considerar otro de los elementos de esta virtud: la *docilitas*, que no debe entenderse como docilidad inconsciente del escolar sino como la propia del hombre maduro que sabe escuchar y además *sabe dejarse decir algo*. Esta es una nota importante que indica una voluntad con deseo real de conocer la realidad de las cosas. El prudente no sólo es fiel a la memoria; además está siempre dispuesto a aprender (que eso significa *docilitas*).

Pedir consejo es propio de la conducta prudente. Es bien conocido que al héroe de la célebre epopeya de Homero, la *Odisea*, nunca le falta el consejo inteligente. No le falta ni a Ulises, ni a su hijo Telémaco. La auténtica educación interior se revela en una sociedad en la cual la conducta distinguida se tiene en la más alta estima. La conducta vergonzosa de los pretendientes de Penélope, la mujer de Ulises, el gran ausente de su casa familiar, es constantemente estigmatizada como una ignominia no sólo para ellos y sino también para los de su clase. Además esta conducta será a la postre severamente expiada. En la *Odisea*, Homero deja palpitar su corazón con empatía para los hombres que representan la *areté*, la nobleza y belleza en su actuar. El actuar virtuoso produce la transformación de Telémaco, que pasa de ser un joven indeciso a ser un héroe a través de una *charis*, es decir de una gracia divina⁷⁰.

La conciencia y la acción educadora de los griegos en sus más altos momentos son plenamente conscientes de este elemento imponderable que es la ayuda divina. Pero de capital importancia es también la figura de Mentor, que acompaña a Telémaco de camino a Pilos y Esparta. Mentor le ayuda en todo momento con sus consejos y advertencias, estableciéndose entre ambos, maestro y guía, una buena relación que inspiró a Fenelon para escribir su obra titulada *Telémaco*.

Cuando Carlos V se enteró de la ejecución de Tomás Moro se dice que comentó: «Yo hubiera preferido perder la mejor de mis ciudades antes que un consejero

tan valioso».

La actitud contraria a la de pedir consejo es la propia de quien se caracteriza por pensar que «todo lo sabe mejor que los demás» y tiene la manía de querer llevar siempre la razón. Estos son dos modos diferentes de cerrarse a la verdad de las cosas.

El prudente tiene la capacidad de actuar objetivamente ante situaciones inesperadas. La *solertia* es una facultad perfectiva por la que el hombre, ante una situación difícil e inminente, vence toda tentación de autojustificación, cobardía o intemperancia. En una palabra: no pierde los nervios. No sucumbe ante las múltiples formas de neurosis, es flexible y trabaja en servicio del bien común, lo que conlleva también que actúe en servicio del verdadero bien de las personas, es decir, en favor de la persona considerada en su totalidad.

Veamos ahora la dimensión ejecutiva o imperativa de la prudencia. Habíamos considerado que uno de los resultados más inmediatos de la ética es que establece cómo un ser humano tiene que ir aprendiendo a valorar la realidad sin dejarse cegar por apariencias superficiales. Pero el saber moral y la valoración de la realidad no bastan para hacer a una persona prudente.

Consideremos de nuevo el auténtico núcleo de la definición de la virtud en general y de la prudencia en particular. La virtud moral es un hábito electivo. El acto de elegir es un acto de la voluntad, que será bueno cuando sean buenas tanto la elección de los medios como la intención del fin. De lo contrario, no sería otra cosa que destreza o habilidad para encontrar los caminos más eficientes que lleven a obtener los fines.

La palabra *phronesis*, es decir, la virtud de la prudencia en griego, designa un saber infalible acerca del bien, no por estar ilustrado por la Metafísica u otra disciplina filosófica, sino como ya hemos apuntado con anterioridad, a causa de cierta *connaturalidad afectiva con el bien*. Esto es lo que afirma Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*.

Con tal motivo esta virtud nos ayuda a emitir un juicio aquí y ahora que siempre será bueno. Ese es el significado de la afirmación de que en el prudente siempre es correcto también el «para qué».

Recapitulación

La persona prudente se esfuerza por hacer las cosas bien, eligiendo lo mejor para

él y para los demás a través del mejor camino posible.

La prudencia no es sólo habilidad para hacer algo (como robar bien) ni astucia para conseguir lo que se desea.

El prudente es la persona buena por excelencia, el virtuoso. Aquel que tiene el arte de saber discernir. Sabe detectar que se ha equivocado para rectificar y emprender de nuevo el camino. La virtud de la prudencia tiende a aquellos objetivos que poseen relevancia para la vida como un todo, como vida humana, es decir, para llevar una vida lograda. La prudencia es la sabiduría en las cosas humanas. En el prudente siempre es correcto también el «*para qué*»⁷¹.

Capítulo IX

Octavo descubrimiento: el líder tiene espíritu de servicio y, por eso, sabe servir

«Los únicos que serán realmente felices son aquellos que hayan buscado y descubierto cómo servir»
Albert Schweitzer

Hacia un liderazgo de servicio

Al comenzar nuestras reflexiones, acordamos que el liderazgo es el arte de influir sobre las personas para que trabajen con ilusión en la consecución de fines que merezcan la pena. Hemos subrayado también la influencia tan grande que generalmente ejerce en la vida de una persona la figura de la madre. A nadie se le ocurre hacer un chiste sobre la ya fallecida Teresa de Calcuta, universalmente conocida como Madre Teresa. Ello se debe a la enorme autoridad de la que estaba dotado su liderazgo ético reconocido, sin duda alguna, en el mundo entero.

Si nos preguntásemos ahora por qué Madre Teresa disfrutaba de semejante prestigio o por qué gozaba de ese crédito tan indiscutido a ojos de millones de personas tan extraordinariamente diferentes, la respuesta podría ser así de simple: fue una mujer que dedicó su vida a servir a los demás.

De la misma manera, al reflexionar sobre el hecho de que uno de nuestros modelos de autoridad sea la figura materna, concluimos que ello se debe, sencilla y llanamente a que una madre, con su vida entregada, se ha ganado esa autoridad. Raro es el caso del hombre que no pueda reconocer en su madre a esa persona entrañable que no sólo lo dio a la vida, sino que, además, se le ha entregado abnegadamente, sin buscarse a sí misma y sirviéndole de mil maneras a lo largo del tiempo.

¿Cuántas veces, sin embargo, las personas eluden esta actitud de servicio bien porque temen rebajarse, bien porque confunden servicio y esclavitud, o ya sea por la divinización de una concepción equivocada de la libertad?

«Servir» puede definirse como «estar al servicio de otro», «estar empleado en la

ejecución de una cosa por mandato de otro», o bien como «estar sujeto a otro por cualquier motivo, aunque sea voluntariamente, haciendo lo que él quiere o dispone». Desde la perspectiva del lenguaje común, «servir» hace referencia principalmente al mandato de otro, a la dependencia de lo que otro dispone. En este sentido, es comprensible que hayan predominado las connotaciones negativas de la palabra y que resultan de los significados de términos como «siervo», «servidumbre», «servil»... Y es también común que, en la misma medida, recaiga el acento sobre los aspectos menos positivos del servicio a los demás.

Considerado en clave histórica, el «servir» – como actividad habitual, como forma de existencia y de trabajo – era casi exclusivamente aplicable, antes del anuncio del Evangelio, a la condición del inferior respecto del superior y traslucía sobre todo un significado de sometimiento y dependencia. El término «siervo» – cercano en su significado al de «esclavo»: persona que, por estar bajo el dominio de otra carecía de libertad – era título de inferioridad, no sólo social sino incluso personal y acarreaba una evidente carga peyorativa⁷².

El cristianismo viene a enriquecer la noción de persona y de su dignidad y cambia radicalmente el sentido profundo que posee la acción de servicio a los demás en la medida en que pasa a entenderse como disposición personal loable y deseable, propia de quienes quieren seguir en todo la enseñanza y el ejemplo de Jesucristo.

Quien mejor personifica esta disposición de servir es, efectivamente, Jesús de Nazaret. Él mismo desveló el sentido de su existencia en la tierra con una frase lapidaria: «no vine a ser servido, sino a servir». Reveló así el significado de la vida del hombre. Servir no fue un aspecto más de la existencia humana de Jesucristo, sino la clave esencial de su vivir cotidiano.

Es precisamente en el servir donde se revela el señorío de una persona. La palabra «ministro» significa, servidor. El Sumo Pontífice es el siervo de los siervos de Dios (*servus servorum Dei*). Los cristianos difuntos que se supone que han vivido heroicamente las virtudes reciben el apelativo de «siervos de Dios».

Servir exige esfuerzo, sobre todo interior

En cada uno de nosotros, la actitud de negarse a servir situando el propio yo en el centro de toda acción, constituye la raíz del egocentrismo que fácilmente puede conducir a una estrechez existencial y a múltiples formas de desequilibrio

del carácter.

El egocentrismo no implica una distorsión irreparable ya que puede y debe superarse tratando de pensar más en los demás que en uno mismo, intentando no poner el interés al servicio del ávido yo, sino al servicio de una correcta escala de valores.

Todos hemos de esforzarnos en rectificar la intención. La rectitud de intención es una cualidad que nos lleva a emprender muchas tareas en beneficio de los demás y esta actitud de enderezar nuestra intención hacia el bien de los demás tiene manifestaciones muy prácticas en las cotidianas relaciones de convivencia. Se trata de tener pequeños detalles, por ejemplo, calcular cuánto se puede servir uno de una fuente que ha de llegar también a otros sentados a la misma mesa; no tomar la mejor parte al servirse el primero; tener la preocupación de afrontar los propios gastos sin que recaigan injustamente sobre otros; saber adelantarse con la disposición de descargar de trabajo a un compañero y de hacérselo más llevadero; agradecer las deferencias de que uno pueda ser objeto, prescindiendo de caprichos innecesarios.

Cuando los intereses propios se encauzan únicamente desde una perspectiva egocéntrica, entonces no se puede vivir en armonía con los demás. Si cada cual se ocupa tan sólo de sus gustos es imposible superar la contraposición de intereses. Con tales planteamientos los interesados actuarían siempre como los niños pequeños: «yo quiero esto» o «yo quiero aquello»..., y no acabarían nunca de superar su inmadurez infantil.

Ahora bien, diariamente llegan a buen término muchos acuerdos y convenios gracias a que los interesados no sólo se rigen por los intereses que están en juego, sino también por «lo que en verdad interesa». Si, por ejemplo, colisionan los derechos de fumadores y no fumadores en una misma habitación y el conflicto se resuelve a favor de los no fumadores, ello no ocurre porque éstos sean mejores personas, sino porque el valor al que apelan los no fumadores tiene preferencia sobre el placer de fumar. Y el fumador se somete a este juicio, aun cuando le desagrada, por la sencilla razón de que comprende que es justo.

Si uno se niega a actuar con rectitud de intención y se desentiende de servir al prójimo, se precipita en el abismo de lo banal y lo mezquino, se aleja de la realidad existencial y, con ello, se empobrece como ser humano, encaminándose hacia el áspero sendero que fácilmente conduce a la neurosis. Veamos con más detalle este proceso, ya que, de no hacerlo, podría darse la falsa impresión de que deducimos que, a un defecto moral, le sigue una enfermedad, como el efecto

sigue a su causa.

El sacerdote y psiquiatra Joan Baptista Torelló⁷³ describe magistralmente la dinámica del egocentrismo apoyándose en la exposición dialéctica de Fritz Künkel y en las argumentaciones de Rudolf Allers y Viktor Frankl. De sus reflexiones se concluye que el egocéntrico no sirve a un ideal: se mira continuamente a sí mismo. Sólo es capaz de mirar hacia la meta que se ha forjado en su yo. El egocéntrico sacrifica todo con tal de conseguir sus fines personales, sin importarle de qué índole sean: ser rico, poderoso, etc. El motor de su vida es un yo idealizado y, por tanto, utópico.

Adler llama *sentimiento de inferioridad* al sentimiento de lejanía del «yo ideal» y *voluntad de poder*, parafraseando a Nietzsche, a la tendencia a acercarse al «yo ideal». Cuanto mayor es su egocentrismo, tanto más siente la persona la distancia del «yo ideal». Al faltarle la auténtica grandeza, se altera con facilidad y la ceguera respecto al bien objetivo se va haciendo cada vez mayor. Por el contrario, el hombre auténticamente grande, es decir, el que sabe actuar con el señorío de servir, no se altera, se mantiene equilibrado.

Volvemos, pues, a percibir la importancia que tiene el esfuerzo por examinarse a uno mismo. Esta labor de examen nos ayuda a desenmascarar las múltiples desfiguraciones del amor desordenado hacia nosotros mismos y a derribar los montajes que hayamos podido forjar en torno a nuestro propio yo.

La inclinación al examen personal y el hecho de dejarse asesorar por una persona recta a la que se está dispuesto a escuchar, aunque pueda doler o molestar lo que nos dice, son requisitos importantes para mantener la elasticidad y la libertad interiores⁷⁴. El egocéntrico pierde estas dos cualidades, pues se hace interiormente esclavo de los impulsos morbosos y tiránicos de su adorado yo. De este modo, se autointoxica psíquicamente, con el riesgo de caer en la neurosis, cuyas manifestaciones más habituales son la angustia y el sentido de culpa. La neurosis, en cuya base se encuentra una pulsión egocéntrica, una fijación del yo que impide su desarrollo hacia la madurez, pone de manifiesto, como ya hemos señalado páginas atrás, un modo equivocado de estar en el mundo.

Torelló, apoyándose en la afirmación de Schauer, recuerda que la actitud primordial del egocéntrico es negativa, mientras que la del realista es propositiva. Por eso, el egocéntrico vive en una atmósfera angustiosa, sobre la cuerda floja y quebradiza de una atención exclusiva al yo, que lo aleja de la realidad⁷⁵.

La persona objetiva, realista –humilde, en definitiva– es fundamentalmente elástica, capaz de adaptarse a las diversas contingencias de la vida porque tiene continuamente presentes los fines esenciales de la existencia. Cuando un fin se vuelve inalcanzable, se pregunta a qué fin superior se subordinaba aquél y descubre así nuevas posibilidades de acción o de actitud. Es esa persona que no se descorazona y sabe dar contestación al «para qué» de cada momento.

El hombre realista crece y madura a costa de dar muerte a lo que San Pablo llama el «hombre viejo», es decir, a esas inclinaciones que todos llevamos dentro de nosotros mismos y que sólo tienden a la propia satisfacción egoísta. Al luchar día a día por negarse a las exigencias del «hombre viejo», esto es, al perder la propia vida, de este modo, la encontramos, conforme a las conocidas palabras de Jesús. Ni el fracaso hunde al hombre maduro, ni el éxito lo lleva a envanecerse.

El psiquiatra y escritor norteamericano Karl Menninger vivió casi hasta los cien años de edad y antes de morir, en 1990, le preguntaron qué le recomendaría a una persona que sufriera una depresión nerviosa. Él contestó: «salga de su casa, cruce las vías del ferrocarril, encuentre a alguien necesitado, y haga algo por él. Libérese del yo por un tiempo, y empezará a sentirse mucho mejor».

Salir de uno mismo

Para ser buenas personas y también líderes eficaces, tenemos que superar ese problema del ego («yo primero»). El carácter de un niño de dos años podría resumirse con dos palabras: «¡Primero yo!» ¡Cuántos ejecutivos y gerentes todavía no han superado esa edad de los dos años, gente a la que lo único que importa son sus necesidades, sus deseos, sus anhelos, sus asuntos, su niño interno: yo, yo y nada más que yo!

Figuras históricas como la de Adolf Hitler han suscitado durante décadas un intenso debate sobre si realmente han actuado como líderes. Quienes defienden a personajes como el dictador nazi aluden a su capacidad de movilizar a la gente, a su oratoria y a sus dotes visionarias.

Sin embargo, con el paso del tiempo se ha llegado a una conclusión de consenso surgida a raíz de las consideraciones de Robert Greenleaf, fundador del movimiento del *Servant Leadership*, que explica de esta manera: «un nuevo principio moral está emergiendo; sostiene que la única autoridad que merece lealtad es aquella que garantiza, de forma libre y expresa, la dirección de un líder en respuesta y en proporción a la evidencia de la condición de servidor que

muestre el líder. Quienes eligen seguir este principio no aceptarán sin más la autoridad de las instituciones existentes, sino que responderán libremente sólo ante individuos a quienes se ha elegido líderes porque han demostrado ser servidores fiables. Si este principio prevalece en el futuro, las únicas instituciones verdaderamente viables serán las que estén predominantemente dirigidas por servidores»⁷⁶.

Servir y sacrificarse por los demás es algo que se puede lograr de muchas maneras. Estas diferentes formas de servir las iremos descubriendo al identificar y atender las necesidades legítimas de los demás, es decir: sirviéndoles. Si examinamos nuestra conducta, quizás descubriremos que hemos de aprender a sacrificar nuestro amor propio, nuestra ansia de poder o nuestro orgullo. Percibiremos, tal vez, que debemos moderar nuestra necesidad excesiva de sentirnos queridos o nuestro afán de tener todas las respuestas, de quedar bien, de tener siempre la razón. O nos daremos cuenta, más bien al contrario, de que lo que tenemos que superar es la mala costumbre de querer evitar siempre, a toda costa, el conflicto.

Cuando servimos a los otros, tenemos que saber perdonar y reconocer su mérito. Cuando nos esforzamos en beneficio de los demás, asumimos el riesgo de resultar rechazados, de ser menospreciados e, incluso, de sentirnos defraudados.

La falta de generosidad y gratuidad constituyen muchas veces el origen principal de la decepción. A veces se da y, a cambio, no se recibe nada; pero, si no se da, poco o nada se puede esperar. Un mínimo de generosidad es absolutamente necesario en toda relación personal, si ha de ser fecunda y enriquecedora.

Benedicto XVI se refiere en varias ocasiones al «principio de gratuidad» como expresión de fraternidad, en el contexto de la actividad económica. «La gratuidad está en la vida del hombre de muchas maneras, aunque frecuentemente pasa inadvertida debido a una visión de la existencia que antepone a todo la productividad y la utilidad. El ser humano está hecho para el don, el cual manifiesta y desarrolla su dimensión trascendente»⁷⁷.

Para los negocios, los contratos son básicos y su aforismo preferido es *do ut des* (te doy para que tú me des). Y, cuando las empresas realizan donaciones, no pocas veces lo hacen con el fin de granjearse una buena imagen social. Con esta afirmación no se pretende restar importancia a los contratos y transacciones comerciales, sino señalar, como bien subraya Benedicto XVI, que si pretendemos ser auténticamente humanos y, por lo tanto, buenos líderes, hemos de «dar

espacio al principio de gratuidad como expresión de la fraternidad»⁷⁸. Es decir, la lógica del don no excluye la justicia, pero ésta no puede ceñirse solamente a lo que atañe al mero intercambio. «Sin formas internas de solidaridad y de confianza recíproca, el mercado no puede cumplir plenamente su propia función económica»⁷⁹.

Benedicto XVI aconseja el principio de gratuidad y la lógica del don en la actividad económica ordinaria pero como algo inherente a la actividad productiva y comercial de las empresas: «Mientras antes se podía pensar que lo primero era alcanzar la justicia y que la gratuidad vendría después como un complemento, hoy es necesario decir que sin la gratuidad no se alcanza ni siquiera la justicia»⁸⁰.

Una forma extrema de falta de generosidad es la envidia. En su forma más pronunciada, la envidia se convierte en un factor destructor que hace imposible toda relación positiva e íntima con otra persona. La envidia, como un obstáculo insalvable, se interpone entre las personas y conduce irremisiblemente a la negación de la persona envidiada, cuya sola existencia es por sí sola motivo de infelicidad para el envidioso.

La decepción que se funda en las condiciones de alguien, o en su conducta, puede ser inevitable y justificada. Quizás una persona en la que hemos confiado haya podido comportarse de manera incoherente o superficial. Pero reaccionar ante los fallos patentes de esa persona que nos ha defraudado «borrándola» o «dándola de baja» es un error, pues no tenemos que olvidar su condición humana: libre, falible y perfectible. Hemos de comprender que existe la posibilidad del arrepentimiento, y que éste tiene un fundamento antropológico. Palabras como conversión y arrepentimiento apuntan, precisamente, hacia la posibilidad que tiene el hombre de cambiar y de mejorar.

C. S. Lewis escribe⁸¹ que siempre le pareció un horror eso de que se debe odiar el pecado, pero no al pecador, hasta que un día descubrió que había realmente una persona en la tierra con la que lo había practicado toda su vida: él mismo.

Una forma sublime de servir consiste en dar nuevas oportunidades a aquellos que nos han defraudado pues hay que creer que las personas pueden, a pesar de los pesares, mejorar. Recordemos el ejemplo de la mujer de Dostoievski que no se desespera ante la adicción de su marido al juego. El famoso escritor gasta y malgasta el dinero innumerables veces, pero su mujer no deja de creer en la posibilidad de cambiar de su marido. Como efectivamente sucedió, al final de su vida.

Cada uno de nosotros tiene la capacidad de provocar un cambio en la vida de otra persona, y tal capacidad se da con más facilidad en aquellas personas que se encuentran en posiciones de liderazgo.

Desafortunadamente, muchas personas que ocupan puestos de liderazgo piensan que su condición de líderes les otorga el derecho a ser servidas. Por el contrario, Peter Drucker afirma que «ningún líder de gran mérito se dejará llevar en andas».

Ana Frank, que murió en un campo de concentración, abordó elocuentemente este tema cuando dijo: «qué maravilloso sería que nadie tuviera que esperar un solo momento antes de empezar a mejorar el mundo».

Al sacrificarnos por los demás y, por tanto, cuando les prestamos toda clase de servicios, estamos forjando nuestra autoridad. La autoridad siempre se funda en el servicio y en el sacrificio por aquellos que dirigimos. Este servicio o este sacrificio, a su vez, comportan la identificación y satisfacción de las legítimas necesidades de los otros.

«La personalidad alcanza su plenitud y su identidad mediante la superación del egocentrismo; esto es, cuando pasa del ser servido al servir, de la voracidad a la entrega» (J.B. Torelló).

El psiquiatra Eugen Minkowsky, en cierto momento de sus meditaciones fenomenológicas, exclama: «la vida está hecha para la entrega». Sin embargo, este don de sí que constituye un encontrarse, al perderse nos asusta, porque todos amamos las seguridades palpables y tendemos a prevenir cualquier riesgo. Pero lo que precisamente hay que asumir es el riesgo, convirtiéndolo en un reto que nos anime a dejar de chapotear en la orilla, remar mar adentro y, de este modo, descubrir nuevos horizontes, nuevas tierras, que hasta el momento nos son desconocidas: «Quien no arriesga, no gana».

La maduración de la persona va ligada a la entrega, al don de sí mismo, a ese modo audaz de estar en el mundo.

Recapitulación

En un liderazgo ético mandar es sinónimo de servir. Quien no sirve a los demás (en los muchos aspectos que el servicio tiene), acaba sirviéndose de ellos. Esto supone un desequilibrio que es enemigo de la autoridad. Es casi imposible encontrar un buen líder que no haya sido un buen servidor de una causa, de

otras personas y del bien común.

El servicio engrandece al hombre que lo practica porque lleva consigo una gran capacidad de vencerse a sí mismo y un aprecio grande a los demás. El «mandado» o el «observador» de quien sirve entiende que esa persona no se mueve por intereses personales, que dentro de él anida algo que le justifica.

Desde una óptica que tenga en cuenta toda la existencia humana –incluida la espiritual o religiosa– es más fácil entender los motivos por los que servir. En realidad, cuando se pierde la visión trascendente de la persona resulta difícil dar sentido al «para qué» de los logros en servicio de los demás. Descubrir estas acciones generosas como una realidad de gran eficacia a largo plazo, dignifica sobre todo a quien lo presta, al tiempo que capacita para un liderazgo eficaz.

Capítulo X

Noveno descubrimiento: el liderazgo requiere aprender a amar

«La conciencia empática nos permite comprender a los otros, nos hace capaces de identificar sus valores y las actitudes que tienen hacia sus emociones y hacia dichos valores»
Edith Stein

El motor eficaz de nuestro obrar

Una vez más tenemos que recurrir al ejemplo de la Madre Teresa de Calcuta. Al contemplarla en su deseo de servir a los moribundos abandonados en medio del ajetreo de las calles, nos preguntamos ahora por la motivación intrínseca de su entrega desinteresada. Hay aquí algo realmente nuevo y distinto que no podemos reducir fácilmente a un mismo denominador común con la amistad, la simpatía, el equilibrio del carácter, el afecto, etc.

Lo que mueve a la Madre Teresa a trabajar por los abandonados y despreciados sólo se puede expresar con una palabra: amor.

Aquí identificamos, por fin, el verdadero motor de nuestras acciones, la fuerza que, sin desfallecer, nos empuja hacia esa meta de llegar a ser un buen líder. Cuanto más amor ponemos en nuestras acciones, mayor bien hacemos a los demás y en consecuencia, mejores personas nos vamos haciendo. Es decir, que sin temor puede afirmarse que el mejoramiento ético de una persona depende de sus acciones libremente orientadas a ayudar a otras.

Un requisito elemental pero imprescindible para poder ayudar de manera efectiva a los demás es saber escuchar. El buen líder no solamente sabe oír y percatarse de las dimensiones externas de las situaciones, no solamente sabe percibir y transmitir instrucciones más o menos despersonalizadas. Como quiere lo mejor para aquellos a quienes tiene a su cargo o, digámoslo sencillamente, porque los quiere, es capaz de ponerse en la piel del otro. Así, de manera natural, hace posible que brote la empatía, incluso entre personas de caracteres muy diferentes. La verdadera empatía que está más allá de las primeras impresiones y de la mera pulsión intenta comprender las razones del otro. Entonces es cuando acaba surgiendo ese «feeling», esa participación afectiva que

facilita entrar en sintonía, a pesar de las diferencias, a veces notables y manifiestas, de modos de ser. Según Daniel Goleman «la empatía sostiene las raíces de la moral: la capacidad de ponernos en el lugar del otro es, en última instancia, el fundamento de la actitud ética»⁸².

El buen líder antepone a cualquier otra cosa la seguridad de las personas que se hallan a su cargo. Todavía hoy se ofrece como ejemplo de liderazgo la actuación heroica del legendario explorador Ernest Shackleton⁸³. A bordo del célebre *Endurance*, partió Shackleton con sus hombres rumbo al Polo Sur. Atrapados en el hielo se vieron obligados a abandonar el barco e iniciar un penoso viaje que les condujo hasta la Isla Elefante. Allí le llegó a Shackleton la hora de tomar una decisión sin vuelta atrás: partir en busca de ayuda, acompañado de cinco de sus hombres. En la isla quedaban otros veintidós, cuya vida estaba en manos del éxito de sus compañeros. Shackleton, tras una navegación arriesgadísima en un minúsculo bote y una marcha extenuante con apenas lo justo para sobrevivir, alcanzó su objetivo y pudo regresar a por al resto de su tripulación, a la que consiguió rescatar, en condiciones difícilísimas, después de sobreponerse a tres intentos fallidos. El hecho es que Shackleton, sabiendo prescindir de aquello que no le era necesario, logró salvar a todos sus hombres, demostrando que la austeridad no tiene por qué estar reñida con la inteligencia. Ésta es, al final, la facultad que permite distinguir objetos suntuosos y prescindibles, de aquellos otros que, aun pareciendo merecer tales calificativos, son, sin embargo, casi imprescindibles⁸⁴. De entre todas las enormes cualidades de Shackleton, poner la salvación y el bienestar de sus hombres en un primer e innegociable plano, a pesar de ser un aventurero amante de la gloria, es la virtud que más le distingue. Años después, cuando Shackleton era invitado a dar conferencias por todo el mundo sobre su épico viaje, no dejaba de elogiar con palabras de profundo afecto y reconocimiento a todo su equipo: «Las palabras no pueden hacer justicia al coraje y alegría de mis hombres. Ser bravo, paciente y amable de corazón, soportar la agonía de la sed con risas y cánticos, caminar al lado de la muerte durante meses y no estar triste, ése es el espíritu de mis hombres. Los admiro y respeto profundamente»⁸⁵.

Como bien apunta Santiago Álvarez de Mon,⁸⁶ difícilmente puede aducirse un *feedback* más encomiable y elogioso que el que ponen de manifiesto estas palabras de Shackleton. Que los hombres y mujeres que se han encontrado con uno en el camino —ya por unos días, ya por semanas, meses o años— sean mejores es la cumbre de un liderazgo que aspira a sacar lo mejor de cada persona. El buen liderazgo anima a pensar en grande, a alzar la vista y divisar un horizonte mejor, en el que caben todos, a no regatear miserablemente la

abundancia material y espiritual que se nos ha regalado. Por eso Shackleton pervive en el recuerdo de sus hombres y por eso su figura, como la de los clásicos de la literatura y de la música, se agiganta con el tiempo. ¿Quiénes son sus agentes de marketing? ¿quiénes sus asesores de imagen? Unos valores tan sencillos como accesibles; unos principios tan fiables que aseguran con creces el rendimiento de la inversión realizada en ellos.

Demasiadas personas creen poder vivir únicamente en la esfera del rendimiento material y no se pueden imaginar que se las acepte o estime, si no se coronan con el éxito. No llegan a comprender que alguien las pueda amar por lo que son y, de hecho, se afanan día tras día en «comprar» el afecto del prójimo.

De acuerdo con las reflexiones de Josef Pieper⁸⁷, el amor, y sólo el amor, es lo que tiene que estar en orden para que todo el hombre lo esté y, en consecuencia, pueda decirse que un hombre es bueno. Cuando amo y digo: «¡qué bueno es que tú existas!», con esta frase estoy diciendo que el yo quiere ante todo la existencia del tú. Es decir, que el que ama se compromete con la existencia del amado. Así se entiende que el amor sobrepase en mucho a la justicia. Sería una grave falta de caridad no vivir las exigencias de la justicia, pero la sola justicia no basta. Cuando la justicia se desvincula de la caridad, fácilmente degenera en deber kantiano, es decir, carece de la motivación profunda del amor. Sin embargo, si es el amor lo que guía a la persona, entonces la verdadera caridad continuará fortaleciendo e impulsando su sentido de la justicia incluso en los momentos más difíciles, aquellos en los que sería posible sustraerse del cumplimiento de la ley en aras de un beneficio injusto.

Decía Maurice Blondel que es el amor, ante todo, lo que *hace ser*, una fuerza que excluye la muerte, que protesta contra ella y la niega. Con el amor se está tomando partido decididamente por el amado. En su núcleo más profundo, lo que indican estas expresiones es una afirmación llena de agradecimiento por la existencia del otro, que remite a las palabras que, antes que cualquier hombre, pronunció Dios mismo: «Yo quiero que seas; es bueno, muy bueno que existas» (*Génesis* 1, 31). Por tanto, en virtud de su misma naturaleza, y de una forma irreversible, el amor humano no puede ser más que un correlato, una suerte de eco proyectado de ese amor de Dios.

Cómo se manifiesta el amor. Dejarse querer

Pero, ¿a qué nos lleva el sabernos amados por un Dios amante? Una posible contestación nos la ofrece San Pablo cuando dice en la primera carta a los

Corintios⁸⁸, que el amor verdadero es paciente, es amable; no es envidioso, no obra con soberbia, no se jacta (es humilde), no actúa indecorosamente (es respetuoso), no busca lo suyo (es desinteresado), no se irrita, no toma en cuenta el mal (es indulgente), no se regocija con la injusticia sino con la verdad (es honesto), es comprometido. El saberse querido de ese modo nos revitaliza interiormente y nos llena de ánimo en medio de las vicisitudes del trabajo ordinario.

Este florecer interior se reflejará de un modo muy concreto en que los subordinados desarrollen con mayor solidez el sentido de lealtad hacia la empresa, porque saberse querido contribuye a crear un entorno en el que predomina el «querer hacer» y no el «tener que hacer». Llevará también a que se sientan más identificados con los objetivos de la empresa, a que se intensifique el sentido de responsabilidad en la gestión de los asuntos, su compromiso con los objetivos de la compañía. Conseguir este ambiente es todo un reto para el líder, pero no cabe la menor duda de que sólo con intentarlo seriamente, la confianza interpersonal se acrecentará y la sinergia de equipo será más efectiva.

Cuando se nos dice de un modo auténtico: «¡qué maravilla que estés en este mundo!», se da uno cuenta – como apunta Josef Pieper – de que la idea de una «capacidad creadora» del amor humano ha adquirido de repente un sentido nuevo y más profundo. Realmente, en el amor se sigue produciendo esa acción creativa divina y en él alcanza su consumación hasta tal punto que podemos llegar a comprender algo así como «te necesito para ser yo mismo». Naturalmente, una idea así podría dar lugar a equívocos si se toma de modo absoluto, pero lo que aquí se quiere resaltar es que sólo aquella persona que actúa movida por el amor que proviene de otro consigue vivir arropado en medio del mundo y ayudar al sinfín de personas con las que convive, ya sea en su propia casa, en el trabajo, en su propia empresa o en cualquier sitio.

Precisamente por esto, no conviene olvidar la tendencia que nos lleva en tantas ocasiones a resistirnos a ese amor creador que, sin sernos debido ni ser por nuestra parte merecido, está obrando en nosotros la existencia. A veces parece como si el ser humano sintiese repugnancia a dejarse agasajar. La frase: «no acepto regalos» ofrece en ocasiones un siniestro parentesco con aquella otra: «no quiero ser amado». Es la desgraciada tendencia a «no dejarse querer».

C.S. Lewis afirma que, aunque lo que necesitamos es el amor no merecido, ésta es, sin embargo, la clase de amor que no deseamos. «Queremos ser amados, por nuestra inteligencia, por nuestra belleza, por nuestra liberalidad, simpatía o excelencia de dotes», pero el amor creador del «Primer Amante», como lo llama

Dante, no encontró en nosotros nada de todo eso, pues antes de ser, éramos la pura nada.

El amor humano merece este nombre si es entrega gratuita y sin plazo. Si deja de serlo, se define, más bien, como un simple intercambio de servicios, de intereses o de cosas. Cuando entre dos personas que se aman se priorizan los derechos y deberes, se corre el peligro de olvidar lo más importante: el carácter de don incondicional y la correspondiente gratitud.

El final de nuestras reflexiones nos ha introducido en una nueva dimensión de la motivación que no es otra que el verdadero amar con obras: el amar que está dispuesto a servir, a sacrificarse, a escuchar, a perdonar. Hemos visto cómo los motivos son aquellas razones por las cuales se elige una acción concreta en lugar de otra. Esa decisión lleva al que ama, no pocas veces, por un camino arduo y difícil, por un sendero empinado y angosto, de descubrimiento en descubrimiento, hasta llegar al origen, a la fuente que nos suministra la sabiduría necesaria para decidir bien y alcanzar una vida plenamente lograda.

Amor y liderazgo

Ejercer con habilidad el liderazgo es una tarea difícil y tiene un coste. Convertirse en un líder con espíritu de servicio requiere una gran capacidad de motivación, información y praxis, como cualquier otra disciplina; sin embargo, no es algo que pueda simplemente aprenderse, como se aprende la contabilidad por partida doble o a hacer balances.

De lo dicho a lo largo de nuestras consideraciones se desprende que si pensamos que el directivo es «cualquiera que consigue dinero a corto plazo sin importar el precio que paguen él y la sociedad», entonces está claro que el «hacer negocios» y el «ser ético» son acciones inconciliables. Recordemos que para Aristóteles, un directivo «no-ético» es un pobre hombre que está usando sus talentos para autodestruirse como persona. Sólo de forma secundaria menciona, a modo de corolario, que ese pobre hombre en su proceso de autodestrucción infligirá también daño a otras personas. Pero Aristóteles añade enseguida que ese deterioro no es comparable con el daño real que una persona de comportamiento «no-ético» se está haciendo a sí misma. Por tal motivo resulta imprescindible que nos preguntemos acerca de la razón profunda y trascendente que guía nuestro actuar.

El Papa Benedicto XVI nos revela, en su primera encíclica, la fuente de la que

emana la motivación profunda para todo nuestro actuar en servicio de los demás: «si en mi vida falta completamente el contacto con Dios, podré ver siempre en el prójimo solamente al otro, sin conseguir reconocer en él la imagen divina. Por el contrario, si en mi vida omito del todo la atención al otro, queriendo ser sólo piadoso y cumplir con mis deberes religiosos, se marchita también la relación con Dios. Será únicamente una relación correcta, pero sin amor. Sólo mi disponibilidad para ayudar al prójimo, para manifestarle amor, me hace sensible también ante Dios. Sólo el servicio al prójimo abre mis ojos a lo que Dios hace por mí y a lo mucho que me ama»⁸⁹.

Como ya hemos señalado, toda la existencia de Cristo fue servicio amoroso e incondicionado a su Padre Dios y, como consecuencia necesaria de ese amor fue un servicio ilimitado a los demás. Por eso, conocer a Jesucristo supone «darnos cuenta de que nuestra vida no puede vivirse con otro sentido que con el de entregarnos al servicio de los demás»⁹⁰. Cristo nos muestra que las obras en servicio de los demás, el espíritu de servicio, por ser signo de identidad con él, es signo genuino de estar junto a él y de seguirle.

Antes habíamos aludido a la labor impagable de la Madre Teresa de Calcuta, una mujer cuya vida nos ahorra el esfuerzo de explicar mejor aquella exclamación de Josef Pieper en su excursión filosófica sobre el amor, a la que también hacíamos referencia: «¡qué maravilloso es que tú existas!». Pues bien, el núcleo de donde se obtiene esa energía que permite darse sin limitaciones es el Primer Amante. La caridad, *ágape*, es el supremo amor que da al hombre participación en el amor creador de Dios, lo que, en el *Nuevo Testamento*, se llama gracia. Liderar es servir por amor.

Conseguir que los demás triunfen

El que tiene bajo su responsabilidad la orientación y la buena marcha del trabajo de otras personas debe actuar con espíritu de servicio para saber abrir horizontes a los que tiene a su cargo y descubrir más fácilmente en esas personas los talentos que poseen. Asimismo, les facilitará los medios para que cada vez más, cumplan su tarea con perfección y lleguen a alcanzar un sólido prestigio profesional.

El buen líder, aquel al que mueve la caridad, siente una pasión irrefrenable por hacer el bien, porque tiene en su interior algo de que dar: da de su riqueza íntima, del tesoro de sus virtudes personales y de modo especial, de esa caridad que le lleva constantemente a darse y a sacrificarse por los demás.

El triunfo de quienes tenemos a nuestro cargo lo es también y siempre el triunfo de nosotros mismos. Lo ha expresado con profundidad Benedicto XVI: «éste es un modo de servir que hace humilde al que sirve. (...) Quien es capaz de ayudar reconoce que, precisamente de este modo, también él es ayudado; el poder ayudar no es mérito suyo ni motivo de orgullo. Es gracia. Cuanto más se esfuerza uno por los demás, mejor comprenderá y hará suya la palabra de Cristo: *somos unos pobres siervos*» (Lc 17,10)⁹¹.

Liderar es «hacer hacer», en palabras de un moderno santo que ha contribuido a redescubrir el valor del trabajo humano, «dar lo que recibimos, enseñar de lo que aprendemos; hacer partícipes a los demás – sin engreimiento, con sencillez – de ese conocimiento del amor de Cristo (...). El trabajo bien acabado, que progresa y hace progresar, que tiene en cuenta los adelantos de la cultura y de la técnica, realiza una gran función, útil siempre a la humanidad entera, si nos mueve la generosidad, no el egoísmo, el bien de todos, no el provecho propio: si está lleno de sentido cristiano de la vida»⁹².

Buen líder es quien reconoce la primacía de la persona, el que es capaz de pensar en los demás. El buen líder sabe discernir cuál es el momento apropiado y el modo oportuno en que alguien puede afrontar una determinada tarea y sabe colocar a cada persona exactamente en el sitio donde mejor desarrollará sus facultades. Como dice el *Antiguo Testamento*: «el corazón del sabio sabe el tiempo y el modo, ya que cada cosa tiene su tiempo y su modo» (Eccl. 8, 5-6).

Quien lidera con espíritu de servicio sabe, además, aprender de ellos, de su respuesta a lo que se les ha mandado. Cuando, por ejemplo, algo no se ha hecho o no se ha realizado como estaba indicado o previsto, no asume que no es sólo «culpa» de quien había recibido el encargo, sino también de quien no ha sabido comunicarlo con actitud de servicio, con amor, cara a Dios.

Liderar y obedecer son dos modos de servir, de contribuir al logro de los objetivos de la empresa. En efecto, ¿qué sería de quien gobierna, a pesar de sus buenas intenciones y cualidades, si no fuera obedecido! La obediencia inteligente puede verse como una forma de participar de la acción de gobierno, de la prudencia del gobernante para conseguir el fin buscado.

Para ser un ejecutivo con capacidad de transformación, de conducir a los subordinados a grandes horizontes, es necesario superar lo meramente empírico, lo material. El hombre es mucho más que la suma de sus genes. Si se cierran los ojos al enigma del hombre, la vida se convierte en existencia cosificada. Una actitud coherente y auténtica ante la vida no teme mirar con

firmeza lo esencial de la existencia y, por supuesto, no niega las dimensiones trascendentes de la condición humana.

Limitarse a la seguridad y al poder que nos ofrecen la ciencia y la tecnología se paga a un alto precio. Ya hace mucho años, el sociólogo alemán Max Weber advertía del peligro del «desencantamiento del mundo» (*Entzauberung der Welt*), producido por la ciencia, que acabaría conduciendo a la pérdida de sentido. La descripción del tipo de hombre que habría de resultar de esa «revolución cultural» nos hace temblar por las similitudes que muestra con la realidad presente: «especialistas sin alma, vividores sin corazón, hombres huecos, hombres rellenos, con la mollera llena de paja». Así los veía Max Weber.

El líder ha de trascender su propio mundo y salir de sus cosas para poder así entrar, con empatía, en el mundo de sus subordinados, haciéndose disponible. Un líder enfrascado en sus propios problemas, enclaustrado en su inmanencia, que agota en sí mismo todo su ser y su actuar, está condenado al fracaso. «No estar disponible significa estar ocupado consigo mismo», decía con toda razón Gabriel Marcel.

La verdadera disponibilidad hace posible superar el mero activismo al que se ve abocado el egoísta. La disponibilidad permite al líder abrirse a las aspiraciones justas de los demás y expresa, por su parte, un compromiso tan sólido hacia ellos, que produce, como natural contrapartida, una adhesión firme y libérrima, tanto hacia él como hacia la empresa, cuya buena marcha se percibe como un empeño común.

La disponibilidad así descrita, siempre pronta a volcarse en servicio de los demás, en último término sólo se da plenamente en personas abiertas a un fundamento trascendente de la existencia humana. La fe en Dios es, en efecto, la más arriesgada de todas las decisiones, pues la fe compromete la vida entera. Por eso se puede considerar esta virtud como la raíz última y más profunda de las decisiones de un líder.

Y quien camina con fe camina con esperanza, con juventud de espíritu. «Dios es más joven que todos» decía San Agustín. La esperanza sobrenatural confiere una energía más profunda que el vigor de los pocos años, el optimismo y la confianza de no cejar en la tarea de llegar a ser uno de esos buenos líderes que nuestro mundo hoy tanto necesita.

Recapitulación

El factor más motivador para una persona es amar y sentirse amada. Esto es aplicable al liderazgo en cualquier tipo de organizaciones. Ahora bien, el amor ha de ser verdadero porque, si no, aparte de carecer de eficacia, fácilmente se convierte en un simple instrumento de manipulación.

El amor se manifiesta en una entrega incondicional a la otra persona por ser quien es, no por lo que tiene o por lo que hace. Sin embargo, el líder ha de saber conjugar este amor a cada persona con el bien común de la organización.

Enfocadas así las relaciones humanas, carece de sentido un comportamiento no ético (engaño, manipulación, murmuración, injusticia, etc.), porque el fin nunca justifica los medios. Además, cuando se ha conseguido contagiar este modo de actuar (de ser), el éxito de los demás contribuye directamente al éxito propio y al de la organización.

Muchas vidas auténticamente santas como las de tantísimas personas, las más de las veces anónimas, que han ejercido un verdadero liderazgo, moviendo a muchas otras a esparcir el bien a manos llenas dondequiera que estuvieran, tienen en común, sin embargo, que no ha sido el suyo un liderazgo por sí mismo buscado sino logrado como consecuencia de que han sabido servir y amar a las personas con las que convivían.

Capítulo XI

Décimo descubrimiento: la felicidad nace de una ilusión vital

«El buen educador, cuya magnanimidad es desinteresada, consigue orientar los anhelos de los jóvenes hacia altos ideales. Es feliz viendo sus grandes metas y su ilusión por alcanzarlas, sin dejar de ser consciente de que son los jóvenes mismos los auténticos protagonistas de sus vidas».

Jutta Burggraf

El bien ético nos hace felices

Hemos querido añadir este último capítulo a la segunda edición de nuestro libro para señalar que, aunque el viaje que emprendimos, de descubrimiento en descubrimiento, pueda resultar arduo y difícil, como el de quien camina por un sendero empinado y angosto, se trata, no obstante, de un camino de felicidad.

La felicidad y el bien están inseparablemente unidos. Juntos forman un binomio alrededor del cual gira el buen liderazgo. Podemos afirmar que el líder que sabe poner entre paréntesis sus propios intereses para buscar exclusivamente el bien de los que le rodean, es feliz y hace felices a los demás.

Queremos subrayar en este capítulo que la felicidad hunde sus raíces en el deseo efectivo de procurar el bien ético, y no considerado sólo en sus dimensiones parciales, sino en su totalidad. Dicho de otro modo: llevaré una vida feliz si ejerzo mi libertad en todo momento buscando sólo el bien ético con rectitud de intención. Únicamente de ese modo gozaré de aquella libertad interior que nadie me podrá sustraer.

La exigencia de la verdad en lo que se refiere a la búsqueda del bien, lejos de disminuir la libertad, actúa como condición necesaria para que ésta se desarrolle, y muy especialmente en todo lo que atañe a la formación y al crecimiento del amor.

La libertad es la autodeterminación en la búsqueda de lo que la conciencia presenta como bueno; por eso libertad y búsqueda honrada de la verdad van unidas y crecen o perecen juntas. La conciencia es criterio subjetivo de actuación que requiere del esfuerzo del sujeto por formarse en la verdad. En definitiva, la libertad del buen líder es una libertad para la verdad, para el bien, para el amor,

para la felicidad.

En la medida en que el hombre se esfuerza en conocer y hacer el bien, más libre se va haciendo y más goza del señorío de la autoposición. Como consecuencia de ello disfruta también de la felicidad de poder abrirse a los demás, pues se hace capaz en mayor grado de salir de sí mismo hacia el conocimiento del otro y hacia el amor. Podemos incluso decir que nuestra autorrealización más profunda consiste en ayudar a los demás a ser ellos mismos y a que encuentren su propio camino.

En el capítulo IX nos referimos al líder que tiene espíritu de servicio y pudimos entrever que no hay verdadera libertad si no es en servicio del bien y de la verdad. La elección del mal no puede ser considerada tan sólo como un modo diferente de elegir, pues como habíamos visto, la opción por el mal va minando progresivamente la libertad.

Nuestro personal ejercicio de la libertad no es algo que podamos examinar de un modo indiferente y aséptico, como si nuestras decisiones concretas fueran acciones impersonales, que no nos afectan existencialmente, o como si no fuéramos realmente responsables de esas acciones o como si no tocasen el núcleo más íntimo de nuestra personalidad. Toda decisión libre tiene consecuencias de carácter moral. Viktor Frankl solía decir a sus oyentes estadounidenses que la Estatua de la Libertad en la costa este, necesitaba un complemento: una Estatua de la Responsabilidad en la costa oeste. Es la vida la que nos interpela a nosotros, y nuestra respuesta consiste en asumir nuestra responsabilidad personal y en realizar las tareas que la vida misma en cada momento nos depara.

La elección del mal es un abuso irresponsable de la libertad y conduce, tarde o temprano, a la depravación e, incluso, a ser esclavo de las adicciones que aherrojan a quienes actúan de este modo, que acaban por convertirse en una amenaza para los que de ellos dependen. En los últimos años hemos presenciado, con motivo de la creciente globalización, cómo los ideales de progreso, cuando la confianza se deposita en personas egoístas y mezquinas, sin grandeza de ánimo ni responsabilidad por el bien común, pueden llegar a concretarse en situaciones tan inquietantes como dramáticas. Si el progreso técnico no se corresponde con una mejora en la formación ética del hombre, con el crecimiento del hombre interior, entonces se convierte en una amenaza para todos.

No es algo nuevo. Recordemos las experiencias que hubieron de vivir

personalidades como Juan Pablo II o los disidentes rusos bajo el régimen comunista, una maquinaria de poder movida por la mentira y de la que uno tan sólo podía zafarse adoptando la consigna de «no mentir jamás», de no meter nunca los dedos en los engranajes de la mentira. En tal situación, quedaba claro que la fidelidad a la verdad era condición necesaria para la libertad. La menor concesión a la mentira conducía inevitablemente a someterse al chantaje. Mantenerse en la verdadera paz que da la libertad interior, consecuencia a su vez de no dejarse manipular por falsedades y por actuaciones corrompidas de raíz, era lo mismo que salvaguardar la dignidad humana.

El compromiso con un ideal noble llena la vida de felicidad

Evoquemos ahora la famosa película italiana *La vida es bella* (1997). Ni el personaje representado, ni el director y protagonista de la película, que son la misma persona, Roberto Benigni, dejan indiferente a nadie. Benigni es un provocador y revolucionario, ama la vida y ama al ser humano, ama la tierra y la naturaleza. Un loco amante de esos que ven las cosas siempre desde un punto de vista inesperado, lleno de imaginación creativa. Tiene mucho de filósofo, de observador, de pensador. Quiere cambiar el mundo y grita y gesticula efusivamente con las manos al hablar, porque no puede creer que no comprendamos lo hermoso que es vivir. Benigni es un artista en todos los sentidos de la palabra, un gran contador de historias.

Con lo dicho no se pretende negar que otras personas puedan tener un juicio muy diferente sobre la película y el actor, sobre todo por el delicado equilibrio que se precisa para mostrar el horror y la tragedia del holocausto nazi, sin renunciar a un fino sentido del humor y a algún toque de ternura. A nadie se le escapa que tratar desde esta óptica temas como los campos de exterminio no es una tarea sencilla: enseguida se pueden herir sensibilidades o caer en lo grotesco. Pero queda claro que Benigni, a pesar de esas innegables dificultades, consigue llegar al corazón del espectador, haciéndole ver la energía que puede desarrollar una persona si actúa por amor y con ilusión de vivir.

El filme nos enseña que, aun en las situaciones más terribles, es posible encontrar la belleza y la felicidad a través del amor por quienes tenemos a nuestro lado y apreciar la fuerza arrolladora de la persona que tiene un ideal por el que vale la pena vivir y cómo es capaz de desarrollar una imaginación desbordante y de llenar su vida y la de sus seres queridos de felicidad, amor y esperanza. Es asombrosa la manera en que Guido Orefice, el protagonista, logra proteger a su hijo de la terrible amenaza que se cierne sobre él. Guido nos

demuestra que la esperanza y la ilusión son el camino para sobreponerse a todas las desdichas. Nos anima a no perder la sonrisa, a apurar la vida al máximo, a amar sin restricciones. Nos enseña a recurrir a la magia de un gesto o de un pequeño detalle para hacer feliz a alguien. Es un canto a la superación, a la capacidad de resistir el miedo con la mejor cara para dar fuerzas y esperanzas a nuestros seres queridos cuando están en peligro. Y es, también, en definitiva, una oda a la paz, que nos hace ver, con su tierna ingenuidad, el absurdo de las guerras y de los odios, de las ideologías que atentan contra la dignidad humana.

Desde un punto de vista, si se quiere, más real que el cine, nuevamente puede arrojar luz a la cuestión que estamos tratando la vida del gran psiquiatra vienés Viktor Frankl. Gracias a su compromiso de amor, a su ilusión por desarrollar su gran obra sobre la Logoterapia y a su sentido del humor, pudo llevar a cabo hechos asombrosos e inverosímiles, entre ellos, el de haber sido capaz de sobrevivir a varios campos de concentración.

En esos entornos, en los que no se reconoce el valor de la vida y de la dignidad humanas, el yo personal fácilmente acaba por abandonar sus principios morales y, por lo tanto, su libertad interior. Allí Frankl descubrió, sin embargo, la fuerza tan grande que le proporcionaba su compromiso de amor con Tilly Grosser, su mujer, a quien vislumbraba sin que estuviese presente con extraña precisión. oía cómo le contestaba, la veía sonriendo con su mirada franca y cordial. Real o no, su mirada se le aparecía más luminosa que el sol del amanecer. Nos dice Frankl que «es ahora cuando entiendo el mayor de los secretos que la poesía, el pensamiento y la fe del hombre nos intentan comunicar: que la salvación de la persona está en el amor»⁹³. Y prosigue: «Ahora estoy entendiendo cómo el hombre, desposeído de todo en este mundo, todavía puede conocer la felicidad si contempla al ser querido. Cuando el ser humano se encuentra en una total desolación, cuando su única posibilidad es limitarse a soportar los sufrimientos con dignidad, ese hombre puede realizarse en la amorosa contemplación de la imagen del ser querido»⁹⁴.

Por el contrario, también es el mismo Frankl quien nos relata que la verdadera razón de la muerte de cierta persona en un campo de concentración, aparentemente causada por una infección tifoidea, era en realidad que la esperada liberación de ese lugar no se había producido. Ello la condujo a una tal desilusión, que su fe en el futuro y su voluntad de vivir quedaron paralizadas, privadas de todo apoyo espiritual. Su cuerpo había perdido la resistencia contra el tifus latente. De aquí que Frankl no se canse de repetir que «la salud se basa en un cierta tensión que ha de existir entre lo que ya se ha logrado y lo que todavía no se ha conseguido; esta tensión es inherente al ser humano y, por

consiguiente, es indispensable para la salud mental; el hombre necesita una meta por la que valga la pena esforzarse»⁹⁵.

Son muchas las lecciones que nos pueden impartir personas como Viktor Frankl, Tomas Moro, Martin Luther King, Madre Teresa o John Henry Newman en su empeño por mantenerse fieles a unos ideales con grandeza de ánimo. En nuestras consideraciones hemos reflexionado sobre algunas de ellas y hemos sacado la conclusión de oponernos netamente a aquellos que quieren degradar la grandeza humana a pura materia, tal como hemos resaltado en nuestra referencia al *hombre cerebral*⁹⁶. Por eso, insistimos en reafirmar con decisión que el hombre es mucho más que la suma de sus genes, pero también mucho más que el entorno en el que vive; no es sólo un producto accidental de factores ambientales condicionantes, sean de naturaleza biológica, psicológica, sociológica o genética.

Aun en las situaciones más adversas, el hombre puede decidir libremente. La vida de Frankl, como la de otros muchos, nos ha demostrado que «al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la última de las libertades humanas – la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias – para decidir su propio camino»⁹⁷. Ciertamente, no siempre es posible realizar exteriormente todo lo que querríamos; pero las verdaderas aventuras son las interiores, las que nadie puede impedir⁹⁸.

Según Frankl, incluso en un campo de concentración, el hombre puede conservar su libertad íntima y por lo tanto su dignidad humana. En este contexto cita las palabras de Fiódor Dostoievski, «sólo temo una cosa: no ser digno de mis sufrimientos». Y sigue Frankl: «y estas palabras retornaban una y otra vez en mi mente, cuando conocí a aquellos mártires cuya conducta en el campo, cuyo sufrimiento y muerte, testimoniaban el hecho de que la libertad íntima nunca se pierde. Puede decirse que fueron dignos de sus sufrimientos y la forma en que los soportaron fue un logro interior genuino. Es esta libertad espiritual, que no se nos puede arrebatar, lo que hace que la vida tenga sentido y propósito»⁹⁹.

Felicidad y esperanza

Llegamos así al final de nuestras reflexiones sobre el liderazgo ético, que hemos acordado definir como el arte de influir sobre otras personas para que trabajen con ilusión vital y de modo que ellos mismos sean felices y puedan hacer felices

a los demás. La felicidad no es consecuencia de llevar una vida sin tensiones, una vida sin problemas de ningún género. No se trata tanto de «tener la vida resuelta», como se suele decir, como de tener un corazón enamorado, que se sabe ilusionar y entusiasmar con los retos grandes o pequeños de cada día, las pequeñas o grandes esperanzas.

A lo largo de nuestra vida van surgiendo muchas esperanzas, grandes y pequeñas, diferentes en cada momento: una promoción profesional, una buena gestión económica, el buen resultado de una operación quirúrgica, una mudanza o un traslado culminados con éxito, un hijo que supera un problema... O algo tan sencillo como encontrarse con un amigo.

Esto último está bien reflejado en la conversación del principito con el zorro en la novela de Antoine de Saint-Exupéry: «Hubiera sido mejor que volvieras a la misma hora –dijo el zorro–. Si tú vienes, por ejemplo, a las cuatro de la tarde, desde las tres comenzaré a ser feliz. Cuanto más avance la hora, más feliz me sentiré. A las cuatro me sentiré agitado, inquieto, sólo así descubriré el precio de la felicidad. Pero si tú vienes a cualquier hora, nunca sabré a qué hora preparar mi corazón»¹⁰⁰. En este libro se evocan algunos valores del ser humano: bondad, amistad, solidaridad, autenticidad, sencillez, inocencia, paciencia, fe, ilusión, tenacidad, compañerismo y entusiasmo por aprender. El libro es un símbolo de la búsqueda permanente del hombre de aquellos principios que enriquecen el espíritu y embargan el alma de una paz inefable.

No obstante, al cumplirse las pequeñas esperanzas se puede ver que esto, en realidad, no lo es todo. Además, ¡cuántas veces nos dejamos llevar por ilusiones vanas! El ser humano necesita una esperanza que vaya más allá. En el hombre no se da sólo la experiencia de la finitud, sino también la esperanza de la infinitud. Aun conscientes de la breve duración de la vida, no dejamos de trabajar, de «poner toda la carne en el asador» para buscar la felicidad. Nuestro esfuerzo se proyecta hacia adelante, apunta a algo que pueda realizarnos en plenitud, persigue algo total. Anhelamos algo más que la experiencia pasajera de la felicidad terrena porque ya aquí estamos experimentado que podemos trascender nuestro mundo material por tener más deseos de felicidad.

Vivimos así en tensión entre nuestra propia finitud e imperfección, por una parte, y el deseo de lo infinito, absoluto y perfecto, por otra. Quizás nos acordemos de momentos especialmente sublimes de nuestra vida en los que teníamos la sensación de estar tocando el cielo. Momentos de epifanía en los que se suspende el curso de la historia; desde el centro mismo del tiempo estábamos tocando la eternidad. Queremos, tal como lo han expresado muchos poetas,

retener, detener o contener ese momento de resplandor que se nos presenta con todo su fulgor muy escasas veces en nuestra vida. Ansiamos lo infinito y eterno. Tendemos hacia una perfección última que no podemos darnos nosotros mismos. «*El hombre supera infinitamente al hombre*», decía Pascal.

De algún modo deseamos la vida misma, la verdadera, la vida que no se ve afectada ni siquiera por la muerte; pero, al mismo tiempo, no conocemos eso hacia lo que nos sentimos impulsados¹⁰¹. Lo importante son los sueños que pueden hacerse realidad, las personas que, sin decirlo, nos están pidiendo que las llevemos a la verdadera grandeza de ánimo, las metas que nos guían, las verdades que nos inspiran, los bienes arduos, difíciles, pero apasionantes, que me he propuesto conseguir. Es importante apuntar muy alto para agrandar el corazón y movernos con energía.

Sería el momento de sumergirse en el océano del amor infinito, en el cual el tiempo –el antes y el después– ya no existe. Podemos únicamente tratar de pensar que este momento es la vida en sentido pleno, sumergirse siempre de nuevo en la inmensidad del ser; a la vez que estamos desbordados simplemente por la alegría. En el Evangelio de Juan, Jesús lo expresa así: «Volveré a veros y se alegrará vuestro corazón y nadie os quitará vuestra alegría» (16,22)¹⁰². Así, por un lado, de nuestro obrar brota esperanza para nosotros y para los demás; pero, al mismo tiempo, lo que nos da ánimos y orienta nuestra actividad, tanto en los momentos buenos como en los malos, es la gran esperanza fundada en las promesas de Dios¹⁰³.

Sólo Dios es capaz de dar respuesta a los anhelos de felicidad que experimentamos. El deseo de Dios está inscrito en el corazón del hombre por haber sido hechos a imagen y semejanza del Dios infinito. No hemos sido creados para llevar una vida mezquina y estrecha, sino para saborear la verdadera grandeza humana, sin que por ello dejemos de ignorar nuestra indigencia. En definitiva, como decía el filósofo francés Gabriel Marcel, «*estar en el mundo quiere decir: ser querido por Dios*».

A modo de conclusión

La conclusión que querríamos que se pudiera extraer de la lectura de estas páginas es tan sencilla como fundamental: vale la pena vivir con coherencia ética pues sólo así seremos felices y contribuiremos a que quienes nos rodean anden también por caminos de plenitud.

Hemos visto, sin embargo, partiendo del «conócete a ti mismo», cómo una persona puede perder, o dejar de alcanzar, la perfección específica a la que la vida le invita. El ser humano llega a ser como debe ser sólo si es digno de confianza, si es una persona coherente cuyo sí es un sí y cuyo no es un no; es decir, por paradójico que resulte, sólo cuando resulta fiable para sí mismo. Este hacerse fiable se basa en lo que los antiguos llamaban virtud, que es una cualidad que se va forjando en la medida en que se va eligiendo hacer el bien concreto una y otra vez. En este sentido, y tal como hemos apuntado en el capítulo sobre la prudencia, se puede afirmar que la razón práctica que determina la acción y que llega a convertirse en prudencia es la causa del hábito virtuoso, de la facilidad para decidir y obrar bien. Y la prudencia define la auténtica medida del actuar humano y del buen líder.

Evidentemente, para que las cosas sean así, el *actuar correctamente* no puede separarse de la *recta intención del agente*⁸⁶. La ética clásica de las virtudes se caracteriza por considerar unitariamente la *rectitud de intención del que obra y la corrección de su actuar*, sin que sea posible separar estos aspectos en el juicio moral. En consecuencia, nos encontramos siempre ante una actuación en «primera persona» aunque tenga lugar en el marco de las relaciones interpersonales, como las del directivo con sus subordinados, o las que se dan entre cónyuges, con los amigos o con los compañeros de equipo, ya sea de trabajo o deportivo. Se trata, en definitiva, de un modo de comportarse que considera lo que se le debe al otro, que asume los derechos del prójimo; de un modo de proceder que asume la propia relación de responsabilidad para con las personas concretas que nos rodean. Y esa relación es prioritaria en comparación con cualesquiera otras consideraciones.

La ética de corte utilitarista, que venimos llamando a lo largo de estas páginas como ética «en tercera persona», no concede a esas relaciones interpersonales una posición privilegiada, pues separa *la categoría de la corrección en el actuar* de la *recta intención del agente*¹⁰⁴. Para el utilitarismo, en todas sus formas y variedades, las acciones en sí mismas consideradas, con independencia de las consecuencias que produzcan, no poseen identidad moral. Son procesos físicos, sucesos conscientemente provocados que, a su vez, dan lugar a determinados estados de cosas y situaciones. Esos procesos reciben su identidad moral de la ponderación de las consecuencias que producen. Así, podemos entender que estas éticas «en tercera persona» sean, en realidad, teorías acerca de cómo se llega en determinadas situaciones a decisiones aparentemente correctas, con entera independencia de que la voluntad del que actúa sea buena o mala. Se podría incluso matar activamente a un inocente en aras de que, con esa muerte,

se pueda salvar otras diez personas. De esta manera, en fin, acaba por entenderse a la persona nada más que como material ponderable a disposición de juicios que llevan a cabo instancias más altas.

Frente a estas teorías inciertas de la moral que, como acabamos de explicar, en vez de ayudarnos en el camino hacia la felicidad, pueden conducirnos, incluso, a abismos de perversión (ejemplos hay más que suficientes en la historia antigua o reciente), no nos hemos cansado de repetir en nuestras reflexiones la perspectiva propia de toda ética congruente: las acciones morales son actos inmanentes que, además de producir efectos sobre otros sujetos, siempre modifican y dejan su huella también en el agente mismo. En el capítulo IV hemos insistido en que la cuestión de la moral no radica tan sólo en la pregunta acerca de «qué debo hacer», pues esta pregunta, por muy importante que sea, no deja de estar subordinada a la cuestión primera y decisiva: ¿qué tipo de persona soy cuando hago esto o aquello? En tanto que sujetos-agentes morales, nos hacemos aquello a lo que tendemos en nuestras acciones: lo que hacemos repercute en nuestra manera de ser, nos convierte en buenas o malas personas. De nada le serviría al hombre hacer mejor el mundo entero si él mismo no se hiciese una buena persona.

¿Quién es, en fin, el buen líder? Es buen líder el líder prudente. Y es prudente quien se esfuerza por tener la mayor competencia técnica posible, al mismo tiempo que sabe poner ese saber al servicio de lo bueno para el hombre. La huella que deja en la persona el actuar virtuoso es la felicidad y la felicidad es también lo que la persona virtuosa regala a quienes le rodean. Es el amor, fundamento sobre el que descansa la felicidad, el motivo más profundo por el que vale la pena esforzarse en ser una persona virtuosa. Del amor se ha dicho que, a diferencia de la fe y la esperanza, nunca se extingue, sino que es una fuerza que une la vida del más acá con la del más allá, al otro lado de las fronteras de la muerte, a las que trasciende.

Desde la antigüedad se ha reflexionado mucho sobre la *eudaimonia* o vida feliz. Según Aristóteles¹⁰⁵ —y no es fácil discrepar de esto—, no podemos querer no ser felices. El problema es que muchas veces comprobamos que, haciendo algo que creemos que nos va a hacer felices, no llegamos, sin embargo, a serlo. A veces, sucede que queremos algo incondicionalmente y, cuando lo conseguimos, experimentamos que no era precisamente eso lo que queríamos, quizá porque nos habíamos imaginado algo diferente. Eso prueba que, en ocasiones, lo que nos sucede es que no sabemos qué es lo que de modo auténtico puede hacernos profundamente felices.

Dice Robert Spaemann¹⁰⁶ que al hombre le es posible trascenderse a sí mismo, no solamente como un ser pensante, sino también como un ser que siente y que quiere: un ser, por tanto, que es capaz de alegrarse con los que se alegran y de llorar con los que lloran. Y eso es amar. Desde la perspectiva del amor, la contraposición entre querer y deber queda superada; así se hace posible una felicidad que llega a ser completa y que resulta en sí misma indescriptible. Quizá a alguien pueda parecerle esa felicidad una perfecta utopía, pero, si ello es así, lo es sólo porque raramente nos comprometemos con la aventura de perfeccionarnos y porque sólo en pocas ocasiones nos permitimos la dicha de descubrir que vale la pena vivir la vida para amar.

Notas

Introducción

¹ Werner Jaeger, *Paideia. Los ideales de la cultura griega* (México, 1957), pp. 895-921.

² *Ibidem*, pp. 28-29.

³ Claude Mossé, *Pericles. El inventor de la democracia* (Madrid, 2007), p. 36.

Capítulo 1

⁴ Alejandro Llano, *La vida lograda* (Barcelona, 2002), p. 10.

⁵ La palabra *eudaimonía* es la usual para decir «felicidad» en griego. El filósofo griego que más a fondo se ha planteado esta cuestión es Aristóteles sobre todo en la *Ética a Nicómaco*, con particular profundidad en los libros I y X.

⁶ Los sugerentes conceptos de «ética en primera persona» y «ética en tercera persona» los he asumido de la brillante exposición de Martin Rhonheimer, sobre todo de su *Perspektive der Moral. Philosophische Grundlagen der Tugendethik* (Berlín, 2001).

⁷ Leopoldo Abadía, *La crisis Ninja y otros misterios de la economía actual* (Madrid, 2009), p. 177.

⁸ Alfred Sonnenfeld, «Selbstverwirklichung oder Selbstvernichtung. Gewissen und ethisches Handeln im ärztlichen Beruf», en *Deutsches Ärzteblatt* 87 (1990), pp. 1507-1515.

⁹ Viktor E. Frankl, *El hombre en busca de sentido* (Barcelona, 1986), pp. 68-70.

¹⁰ *Ibidem*, p. 9.

¹¹ *Ibidem*, p. 81.

¹² Viktor E. Frankl, *La voluntad de sentido* (Barcelona, 1994).

¹³ Abraham Maslow, *Readings in Humanistic Psychology* (New York, 1969), en Viktor Frankl, *op. cit.*, p. 21.

¹⁴ Palabras de Pablo VI en su encíclica *Populorum progressio*, recogidas por Benedicto XVI en su encíclica

Caritas in veritate, 29-VI-2009, n. 16.

¹⁵ Benedicto XVI, *op. cit.*, n. 17.

¹⁶ *Ibidem*, n. 70.

¹⁷ *Ibidem*, n. 70.

¹⁸ *Ibidem*, n. 75.

¹⁹ *Ibidem*, n. 76.

²⁰ *Epistulae morales ad Lucilium* 113, 29-30. Se trata de 124 cartas de Seneca a Lucilio distribuidas en diez libros, que si bien tienen un destinatario al que Séneca alude en todas ellas, van en realidad dirigidas a un público más amplio. Constituyen un verdadero tratado de dirección espiritual. Para Séneca la filosofía no es sólo una búsqueda desinteresada de la verdad, sino el profundo deseo de vivir conforme a la verdad y a la naturaleza. Aunque todos los hombres necesitan de la filosofía, no todos pueden dedicarse a ella; por eso es obligación del sabio enseñar a los demás. La misión del líder es buscar no sólo su propia perfección, sino también la de los otros. Sólo la vida de acuerdo con la verdad hace al hombre libre y semejante a Dios.

²¹ Leopoldo Abadía, *op. cit.*, p. 177.

²² Juan Luis Lorda, *Humanismo. Los bienes invisibles* (Madrid, 2009), p. 105.

²³ Miguel Delibes, *Señora de rojo sobre fondo gris* (Barcelona, 1991), p. 13.

²⁴ Aurelio Fernández, *Diccionario de Teología Moral* (Burgos, 2005), p.1393.

²⁵ José Ortega y Gasset, «Introducción a una estimativa: ¿Qué son los valores?», en *Obras completas*, T. VI, (Madrid, 1961), p. 315.

²⁶ Aurelio Arteta, *La virtud en la mirada* (Valencia, 2002), pp. 88-89.

²⁷ Alfonso López Quintás, *El conocimiento de los valores* (Estella, 1992), pp.92-93.

²⁸ Heinrich Wölfflin, *Conceptos fundamentales en la Historia del Arte* (Madrid, 1976), p. 25.

²⁹ Expresión específica de Max Scheler. Véase: *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik* (Bonn, 2007).

³⁰ Dietrich von Hildebrand, *Moralidad y conocimiento ético de los valores* (Madrid, 2006), p. 51.

Capítulo 2

³¹ James C. Hunter, *La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo* (Barcelona, 1999), pp. 45-46.

³² Joseph M. Bochenski, *¿Qué es autoridad?* (Barcelona, 1989), pp. 61-65.

³³ Juan Antonio Pérez López, *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI* (Bilbao, 1998), p. 92.

³⁴ En lo relativo a la confianza sigo de cerca las ideas expuestas por Robert Spaemann en una conferencia pronunciada en el IESE en mayo de 2005.

³⁵ James C. Hunter, *Las claves de la paradoja. Una guía práctica para el líder con vocación de servicio* (Barcelona, 2005), p. 70.

Capítulo 3

³⁶ Alejandro Llano, *op. cit.*, p. 78.

³⁷ Carmen Balmaseda, *¡Qué bien se está contigo!* (Eunate, 2006), p. 26.

³⁸ Julian Marías, *Felicidad humana* (Madrid, 1994), pp. 82-89.

³⁹ Juan Luis Lorda, *Moral. El arte de vivir* (Madrid, 1999), p. 73.

⁴⁰ Martin Heidegger, *Holzwege* (Frankfurt am Main, 2003).

⁴¹ Robert Musil, *Der Mann ohne Eigenschaften* (Frankfurt am Main, 2004).

⁴² Philipp Lersch, *La estructura de la personalidad* (Barcelona, 1968), pp. 99-303.

⁴³ Rüdiger Safranski, *Ein Meister aus Deutschland. Heidegger und seine Zeit* (Frankfurt am Main, 2006), p. 186.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 186.

⁴⁵ François Michelin, *Empresa y responsabilidad* (Madrid, 2009), p. 149.

⁴⁶ *Ibidem*, p. 131.

⁴⁷ *Ibidem*, pp. 130-131.

Capítulo 4

⁴⁸ Martin Rhonheimer, *op.cit.*, p. 173.

⁴⁹ *Ibidem*, p. 50.

⁵⁰ Immanuel Kant, *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* (Madrid, 2009), pp. 46-47. Ver también Ernst Cassirer, *Kant, vida y doctrina* (México, 1968), pp. 281-317.

⁵¹ Martin Rhonheimer, *op.cit.*, pp. 50-51.

Capítulo 5

⁵² Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, II, 6, 1106 a.15.

⁵³ Martin Rhonheimer, *Ley natural y razón práctica* (Pamplona, 2000), pp. 104-111.

⁵⁴ Publicada en *Nuestro Tiempo* en el número de julio-agosto de 2005.

⁵⁵ Josef Pieper, *Obras*. Volumen 3: Escritos sobre el concepto de filosofía (Madrid, 2000), p. 79.

Capítulo 6

⁵⁶ Wolf Singer, *Keiner kann anders, als er ist. Verschaltungen legen uns fest: Wir sollten aufhören, von Freiheit zu reden*, en: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 8.1.2004, n. 6 p. 33.

⁵⁷ Gerhard Roth, Klaus Jürgen Grün (editores), *Das Gehirn und seine Freiheit* (Göttingen, 2006).

⁵⁸ Dieter Sturma (editor), *Philosophie und Neurowissenschaften* (Frankfurt am Main, 2006).

Capítulo 7

⁵⁹ Conmensurar los fines no últimos no significa disponer de ellos arbitraria o instrumentalmente sino del modo como las partes han de estar relacionadas con el todo. Véase para ello, Ángel Rodríguez Luño, *Cultura política y conciencia cristiana* (Madrid, 2007), pp. 31-32.

⁶⁰ Robert Spaemann, *Moralische Grundbegriffe* (München, 1981), pp. 49-60.

⁶¹ Martin Rhonheimer, *ob.cit.*, p. 153.

⁶² Rafael Alvira, *Filosofía de la vida cotidiana* (Madrid, 1999), p. 106.

⁶³ Juan Antonio Pérez López, *op.cit.*, pp. 79-85. en esta obra, profunda y sin duda útil para empresarios y para todas aquellas personas con responsabilidades de liderazgo, Pérez López propone un paradigma

antropológico que se materializa en la necesidad de que los actos tengan la impronta de la corrección ética. Es decir, los actos humanos han de ser actos virtuosos. Hablar de ética o de ética profesional sin referirse a las virtudes morales, afirma Pérez López, sería tanto como hablar de física sin mencionar la ley de gravedad.

⁶⁴ Alfred Sonnenfeld, «Über die sittliche Qualität ärztlichen Tuns», en *Der Mensch als Mitte und Maßstab der Medizin*, ed. por J. Bonelli (Wien / New York, 1992), pp.175-195.

⁶⁵ Juan Antonio Pérez López, *ob.cit.*, p. 82.

⁶⁶ *Ibidem*, pp. 115-117.

⁶⁷ Werner Jaeger, *op. cit.*, pp. 20-29.

Capítulo 8

⁶⁸ Josef Pieper, *Las virtudes fundamentales* (Madrid, 1990), pp. 33-82.

⁶⁹ Alfred Sonnenfeld, *Du kannst es schaffen* (Köln, 2000), pp. 91-94.

⁷⁰ Werner Jaeger, *op. cit.*, p. 48.

⁷¹ M. Rhonheimer, *op.cit.*, p. 240.

Capítulo 9

⁷² Joan Baptista Torelló, *Psicología abierta* (Madrid, 2003), pp. 114-119.

⁷³ Joan Baptista Torelló, *Psicología y vida espiritual* (Madrid, 2008), pp. 110-127.

⁷⁴ Es conocida la estrecha amistad que unió a los grandes poetas alemanes Goethe y Schiller. Goethe no se cansaba de ponderar cuán enriquecedora le resultó disfrutar de la amistad de Schiller, quien le iluminaba en la difícil tarea de discernir entre los problemas reales y las meras complicaciones sin base real. Cf. al respecto, Rüdiger Safranski, *Goethe & Schiller. Geschichte einer Freundschaft* (München, 2009).

⁷⁵ Joan Baptista Torelló, *op. cit.*, p. 115.

⁷⁶ Robert K. Greenleaf, *The Servant as Leader, Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New Jersey, 2002), pp. 23-24.

⁷⁷ Benedicto XVI, encíclica *Caritas in veritate* 29-VI-2009, n. 34.

⁷⁸ *Ibidem*, n. 34.

[79](#) *Ibidem*, n. 35.

[80](#) *Ibidem*, n. 38.

[81](#) C. S. Lewis, *Christian Behaviour* (London, 1943), p. 43.

Capítulo 10

[82](#) Daniel Goleman, *Inteligencia emocional* (Barcelona, 1996).

[83](#) Caroline Alexander, *Atrapados en el hielo. La legendaria expedición a la Antártida de Shackleton* (Barcelona, 2005).

[84](#) Santiago Álvarez de Mon Pan de Soraluce, *Desde la Adversidad* (Madrid, 2006), pp. 243-244.

[85](#) *Ibidem*, pp. 244-245.

[86](#) *Ibidem*, p. 245.

[87](#) Josef Pieper, *op.cit.*, pp. 417-551.

[88](#) Cf. cap. 13.

[89](#) Benedicto XVI, *Deus caritas est*, 25-XII-2005, n. 18.

[90](#) Josemaría Escrivá de Balaguer, *Es Cristo que pasa* (Madrid, 1985), n. 145.

[91](#) Benedicto XVI, *op.cit.*, 25-XII-2005 n. 35.

[92](#) Josemaría Escrivá de Balaguer, *op.cit.*, n. 166.

Capítulo 11

[93](#) Viktor E. Frankl, *El hombre en busca de sentido* (Barcelona, 1986), pp.45-46.

[94](#) *Ibidem*, p. 46.

[95](#) *Ibidem*, p. 104.

[96](#) Capítulo VI.

[97](#) *Ibidem*, p. 69.

[98](#) Jutta Burggraf, *La libertad vivida con la fuerza de la fe* (Madrid, 2006), p. 33.

[99](#) *Ibídem*, p. 70.

[100](#) Antoine de Saint Exúpery, *El Principito* (Madrid, 2008) p. 66.

[101](#) Benedicto XVI, encíclica *Spe salvi. Sobre la esperanza cristiana* (Madrid, 2007) n.11.

[102](#) *Ibidem*, n.12.

[103](#) *Ibídem*, n.35.

[104](#) Martin Rhonheimer, *op.cit.* pp. 321-329.

[105](#) Aristoteles, *Ética a Nicómaco*, 1095^a, 15-20.

[106](#) Robert Spaemann, *Ética, política y cristianismo* (Madrid, 2007), pp. 162-163.

Índice

- [Nota a la tercera edición](#)
- [Nota a la segunda edición](#)
- [Prólogo](#)
- [Introducción](#)
- [Capítulo I](#)
[Ser empresarios de nuestra vida](#)
- [Capítulo II](#)
[Primer descubrimiento: ¿en quién deposito mi confianza?](#)
- [Capítulo III](#)
[Segundo descubrimiento: concéctete a ti mismo](#)
- [Capítulo IV](#)
[Tercer descubrimiento: tengo que ser buena persona](#)
- [Capítulo V](#)
[Cuarto descubrimiento: el bueno es el virtuoso](#)
- [Capítulo VI](#)
[Quinto descubrimiento: ¡puedes cambiar, no estamos predeterminados!](#)
- [Capítulo VII](#)
[Sexto descubrimiento: entender el para qué de mis actuaciones](#)
- [Capítulo VIII](#)
[Séptimo descubrimiento: la prudencia perfecciona la capacidad ejecutiva del hombre](#)
- [Capítulo IX](#)
[octavo descubrimiento: el líder tiene espíritu de servicio y, por eso, sabe servir](#)
- [Capítulo X](#)
[Noveno descubrimiento: el liderazgo requiere aprender a amar](#)
- [Capítulo XI](#)
[Décimo descubrimiento: la felicidad nace de una ilusión vital](#)

Siempre ha habido figuras de la talla de Sócrates que en las decisiones clave, aquellas en las que se pone a prueba de forma radical el valor de un líder, han planteado una disyuntiva entre el ser y el actuar. Sócrates obra con coherencia y alcanza así esa grandeza de ánimo que se alza por encima de cualquier género de claudicación, esa cualidad que Aristóteles denominó en su ética la magnanimidad.

Por eso siempre han sido necesarias, y siempre lo serán, esas figuras inconformistas y provocadoras que nos hagan reflexionar sobre los verdaderos fundamentos de la grandeza humana, particularmente en tiempos de crisis y decadencia.

Este papel representaron cumplidamente aquellos grandes educadores griegos que, como Sócrates, aunque les costara la vida, fueron capaces de enseñar algo esencial: la sola legislación no sirve para nada si el espíritu del ethos del político no es bueno de por sí, pues es el ethos individual el que verdaderamente forja el carácter de un ciudadano.

ISBN DIGITAL: 978-84-9920-811-4

Alfred Sonnenfeld es Doctor en Medicina y en Teología. De 1995 a 2005 fue miembro experto en Teología de la Comisión Ética de la Clínica Universitaria Charité de Berlín y Docente en la Facultad de Medicina de la Universidad Humboldt de Berlín. Ha publicado numerosos artículos sobre Bioética en el Deutsches Ärzteblatt y en otras revistas de medicina alemanas. También ha contribuido con diferentes opúsculos sobre el tema de Liderazgo y ética en la dirección de empresas.

Actualmente es Profesor ordinario en la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR) y capellán en el Colegio Retamar de Madrid.

EE
ENCUENTRO

BOLSILLO

Índice

Nota a la tercera edición	6
Nota a la segunda edición	7
Prólogo	9
Introducción	13
Capítulo I. Ser empresarios de nuestra vida	17
Capítulo II. Primer descubrimiento: ¿en quién deposito mi confianza?	26
Capítulo III. Segundo descubrimiento: conócete a ti mismo	35
Capítulo IV. Tercer descubrimiento: tengo que ser buena persona	42
Capítulo V. Cuarto descubrimiento: el bueno es el virtuoso	49
Capítulo VI. Quinto descubrimiento: ¡puedes cambiar, no estamos predeterminados!	56
Capítulo VII. Sexto descubrimiento: entender el para qué de mis actuaciones	65
Capítulo VIII. Séptimo descubrimiento: la prudencia perfecciona la capacidad ejecutiva del hombre	73
Capítulo IX. Octavo descubrimiento: el líder tiene espíritu de servicio y, por eso, sabe servir	78
Capítulo X. Noveno descubrimiento: el liderazgo requiere aprender a amar	87
Capítulo XI. Décimo descubrimiento: la felicidad nace de una ilusión vital	96