

CAPÍTULO

I

«No hago lo que quiero, ni lo que puedo, sino lo que debo.»

Benjamin Franklin (1706-1790).
Estadista y científico estadounidense

Overture from Tommy

The Who

Breve reseña vital

Era el despertar de un día cualquiera de primavera, Fernando (Lolo para sus amigos) se encontraba excitado: tenía ante sí tres jornadas que, cuanto menos, se le antojaban apasionantes. Su sorpresa fue mayúscula cuando días atrás recibió en su correo la autorización y reserva de plaza para asistir a un seminario de Dirección y Liderazgo. Le atraía poderosamente la materia. Habitado a la dirección desde muy joven, había «sentido» muy pronto el pleno significado de lo que implica dirigir, y era ahora cuando le apetecía profundizar en ese tema desde «el intelecto». La situación encajaba perfectamente con una sentencia de lectura reciente: «El mundo no hay que entenderlo, hay que sentirlo». Sentencia que le resultaba un tanto curiosa por cuanto su situación era justo la contraria: quería transitar desde el sentimiento al intelecto y no al revés.

Todo comenzó un par de meses atrás. Su empresa, una multinacional de Servicios, en la cual desempeñaba una Dirección General de carácter regional, no le brindaba la posibilidad de que sus convicciones más profundas se proyectaran en la misma. Creía firmemente que a la rentabilidad económica, de manera irrenunciable, le debía acompañar el desarrollo de las personas, por supuesto de aquellas que quisieran, ya que había tenido oportunidad de tratar largamente con individuos que elegían no entregarse a nada ni a nadie. En los múltiples comités de Dirección en los que había participado no encontraba otro tipo de inquietudes que no fueran las económicas. Por cierto, rara vez fundamentadas con solvencia.

Su último intento de influir en los demás se concretó en una petición al Vicepresidente de RRHH que versaba sobre la posible asistencia al seminario citado del resto de Direcciones homónimas. Creía que de esa forma algún compañero más se acabaría sumando a su particular cruzada.

La respuesta no tardó en llegar, en lo que más tarde interpretó como un intento de taponarle la boca para que «no alborotara el gallinero». La conclusión parecía evidente: a una petición de carácter colectivo le seguía una respuesta de carácter particular. Él y solamente él, sería el invitado a participar en el evento.

Fernando resultaba un tipo de lo más curioso. Su perfil, ciertamente, no se ajustaba lo más mínimo a lo que era habitual dentro del mercado laboral. Militar de carrera, a lo largo de la misma había cursado, como todos sus compañeros, el primer ciclo de Ciencias Físicas por la Universidad de Zaragoza. A un extenso currículum de carácter castrense, había que sumarle su paso por una prestigiosa escuela de negocios donde cursó, una vez abandonadas las Fuerzas Armadas, un Máster en Economía y Dirección de Empresas.

Su infancia había discurrido a la sombra del Parque de la Ciudadela en Barcelona. El deporte era su mundo. Años más tarde adquirió plena conciencia de la importancia que para su desarrollo personal supuso haber sido el centro de atención en los equipos deportivos a los que había pertenecido. Sus habilidades para el deporte eran extraordinarias. Su autoestima se había apalancado en los robustos pilares del ejercicio físico y la competición. No encajó así en el ámbito escolar, donde su concepción del mundo académico resultó errada. Su paradigma: «la asistencia a clase es más que suficiente para adquirir conocimiento», cosechó más suspensos de los deseados.

Su amor propio se vio favorecido por unos padres que creían y confiaban en él, y que a pesar de los múltiples suspensos cosechados en sus primeros escauceos académicos le siguieron apoyando y alentando en su formación. Su hacer recibió de la pasión de uno de sus profesores el ejemplo vital necesario, le inspiró (nadie se podría imaginar cuanto del Fernando actual tuvo su cimentación en él) y desde entonces, de forma permanente, siente su calor y compañía.

Años más tarde pudo abrazarle y, con lágrimas en los ojos, darle las gracias por el tesoro tan inmenso que había depositado en él.

Los dieciséis años fueron una explosión en todos los sentidos. Cuántas veces se sorprendió reflexionando sobre el mercado laboral: ¿en qué consistiría ese mundo? No lo sabía, nadie se lo había explicado, y llegaba el momento de decantarse por el camino a seguir. Entre reflexión, inquietud y poco estudio, jugaba a balonmano en un equipo de primer nivel. Había cambiado de colegio para poder cursar el Preuniversitario (último curso previo a la enseñanza universitaria), con lo que a los amigos del Bachiller, se le añadían las nuevas relaciones generadas en la Academia Granés (Preuniversitario) y en el Picadero Damm (su club de balonmano). Se sentía todo un personaje, conocía y se relacionaba con un sinnúmero de amigos, pero a pesar de todo, la intranquilidad presidía su día a día, el estudio y su futuro laboral le inquietaban sobremanera.

No concebía la vida sin música, ¡cuántas y cuántas horas de ensoñaciones fantásticas acompañadas de música y lectura! Su afición en una primera fase por The Rolling Stones, más como forma de rebeldía ante la constante presencia de The Beatles que de admiración sincera por su música, derivó más tarde hacia grupos como The Who o Led Zeppelin, su favorito por siempre.

Una dura pugna de carácter literario se libraba en su interior: por un lado, se inclinaba por la novela de Stendhal, Leopoldo Alas «Clarín» y Gustave Flaubert. Y por otro, balanceaba hacia la ficción y el misterio de Aldous Huxley, Martín Gardner y Pierre Teilhard de Chardin.

La novela romántica de Stendhal contrastaba con la simetría de Martín Gardner en *Izquierda y derecha en el cosmos*, la ficción de Aldous Huxley y los intentos de llegar a Dios a través de la ciencia de Teilhard de Chardin. Del conflicto y la confrontación literaria derivó un Fernando orientado a lo práctico y tangible.

De padre militar, siempre estuvieron presente en él tanto el espíritu de aventura como el afán de servir a los demás que había alimentado el saber-hacer de su progenitor. No acababa de entender la animadversión hacia el hecho militar que presidía su entorno. La burguesía catalana de la década de los 70, sin mostrarse

abiertamente en contra del régimen político presente en España, sí que manifestaba cierto desapego con la institución castrense, que en la figura de Fernando, como hijo de militar, se concretaba en forma de pequeñas bromas y diabluras que rayaban a la altura de la edad de sus compañeros de clase, nada serio en aquel momento.

Al cruzar la frontera, con ocasión de un torneo de balonmano que se celebraba en el sur de Francia (en Toulouse), se sorprendió al contemplar en las paredes de las montañas que acompañaban al trazado de la carretera «pintadas» en contra del régimen político instaurado en España. Expresiones como «¡Muera el dictador! ¡Abajo la dictadura!» carecían de significado a ojos de un chaval que crecía de espaldas a cualquier tipo de inquietud política. Se sentía llamado al estrellato deportivo, por lo que su sorpresa (quizás más extrañeza que sorpresa) quedó rápidamente disipada por la excitación propia del que se sabe protagonista de un evento deportivo de primer nivel.

Dos cursos más tarde, tras mucho esfuerzo ingresó y cursó la enseñanza superior militar. Era «el producto» de una concepción distinta de la formación castrense. Al primer ciclo de la carrera de Ciencia Físicas se le agregaba toda la carga lectiva en materias de carácter militar, y lo que a sus ojos con el paso del tiempo se transformó en algo vital: la enseñanza en el absurdo. De su paso por la Academia resultó un nuevo Fernando. Resolvió dos problemas de un plumazo: encontró el sendero «profesional» que le permitía desarrollar sus talentos y pasiones, a la par que afloraba un muy buen estudiante, que descubrió en la constancia y dedicación la fuente de sus éxitos académicos.

Su autoestima recibió un empujón definitivo cuando con ocasión de un examen de Física, en una clase formada por algo más de cuarenta alumnos, resultó ser el único aprobado. Todavía recuerda con estremecimiento la invitación, cursada por el profesor, a ponerse en pie como prueba de reconocimiento. Había sido él, y no otro, el merecedor de tan preciado honor.

En el aula jamás se había postulado como voluntario, la ausencia de estudio no propiciaba tal actitud, pero aquel hito obró en él el milagro, marcando el inicio de un largo encuentro con el

voluntariado académico; pasó de ser uno más a devenir en el consultor de la clase. Los pilares del deporte por fin abandonaban su soledad encontrando compañía en otros de naturaleza intelectual.

Su fino olfato, desarrollado a través de la observación detallada de hechos repetitivamente iguales, había inferido lo que para él era una ley universal (en la Academia General Militar ¡Por supuesto!). Bastaba que la lógica le dictara un comportamiento razonable para que la realidad se mostrara como un absurdo completo.

Así, a un largo día de esfuerzo le seguía la ausencia de agua; había que evitar la ducha reparadora, o la satisfacción de una sed atosigante. Su finalidad no era otra que adivinar el poder de contención del alumno. En equitación, una caída del caballo (la equitación era una asignatura obligada con fines educativos de carácter emocional; su objetivo último consistía en adquirir dominio de la tensión, del estrés y del miedo, que acompañaban a todo tipo de galopadas, cortados, saltos y volteos; eran fuente de todo tipo de fracturas, y de la posibilidad cierta de perder curso por no poder asistir al mínimo de créditos establecidos) no significaba la asistencia del masajista cual equipo de fútbol, sino que derivaba en un arresto por bajarse del mismo sin permiso. A la desgracia del golpe había que sumar la de no poder visitar Zaragoza el fin de semana, y con un poco de «buena suerte», no poder recibir visita de algún familiar o «futuro familiar».

Con la ausencia de razones se pretendía educar en el caos. Más tarde, fue consciente de que la vida nos somete a situaciones absurdas, carentes de toda lógica. La insospechada, y nunca deseada, visita de una enfermedad, accidente o ruptura sentimental acaba poniendo a prueba nuestra condición humana.

Tarde o temprano nos visita la adversidad (*Desde la adversidad*, Santiago Álvarez de Mon) y la formación en el absurdo rompe de plano con la primera tentación común en el ser humano, compadecerse y preguntarse «¿porqué me ha ocurrido a mí, qué he hecho para merecer esto?» La formación en el absurdo le mostró que el centro de gravedad de su esfuerzo debía pasar de la pregunta y su inacción, a la reflexión y su concreción en acciones resolutivas. Como sabiamente había enunciado el filósofo Epicteto, de lo único

que somos dueños es de nuestro libre albedrío. Albedrío que debemos emplear en un hacer coherente con principios —asidero fundamental ante la desdicha— éticamente ímpolutos.

La respuesta dada —pensaba— a la visita del absurdo acabará marcando de forma inexorable nuestro desarrollo posterior; ¿pasamos página y centramos esfuerzos en llevar a cabo lo que está en nuestras manos o permanecemos anclados de forma inmovilista tratando de responder a una retahíla de porqués?

Creía firmemente en la persona y en su capacidad de superación. Le gustaba decir que una parte muy importante de su formación había sido adquirida por ósmosis. El ejemplo es así: lenguaje sin palabras que nos alcanza de forma sutil. Estaba plenamente convencido de que, en el fondo, el mundo de la empresa podía y debía defender idénticos principios y valores a los que había mamado en su A.G.M (Academia General Militar de Zaragoza), con una salvedad: la obligación de añadir un tamiz económico que no debía impedir el desarrollo pleno del individuo.

El IESE (Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra) fue su foco de luz y asidero emocional tras abandonar las Fuerzas Armadas. No se sentía querido por una sociedad que emocionalmente le daba la espalda. Siempre se manifestó dispuesto a defender los intereses de sus compatriotas, pero sintiéndose respaldado por su afecto, no percibiéndolo así, decidió abandonar el Ejército. Como anticipaba, asidero emocional por cuanto el paso dado significaba reinventarse de nuevo, y la Escuela le ofrecía esa oportunidad, a la vez que le permitía adaptar de forma natural sus creencias largamente alimentadas en la milicia. No se apreciaba disfunción, los principios eran idénticos y los valores, también. «¡Qué maravilla!» exclamó en su interior al ser consciente de que su futuro no implicaba renuncia alguna al pasado.

Sus inicios en el Máster vinieron marcados por la llamativa curiosidad que despertaba entre sus nuevos compañeros. Meses más tarde, a la sombra de una complicidad alimentada por un trato regular y continuo, le confesaron que su presencia en el IESE fue percibida como la de un marciano que había aterrizado en un planeta equivocado. No obstante, el roce y la cercanía acabaron

poniendo las cosas en su sitio; hizo amigos y pasó a ser uno más entre ellos como no podía ser de otra forma.

Posteriormente, con ocasión del seminario, al llegar nuevamente a la Escuela, reconoció el ambiente de excelencia que siempre le había evocado el centro. Cuántos y cuántos había oído ya que, enganchados a la coetilla de la palabra excelencia, se habían quedado en eso en una coetilla sin más. Hacía un par de años que había cursado su máster pero, con todo y eso, aún recordaba con claridad el sacrificio que le había supuesto y, como no, lo mucho que echaba en falta aquellas maravillosas discusiones de alimento imprescindible para el intelecto. ¡El método Socrático, cuánto lo echaba de menos!¹

Lo que en modo alguno echaba de menos era la tensión que acompañaba a toda entrega de resultados; aunque como sabiamente había manifestado un antiguo profesor suyo, vale lo que cuesta, lo que no nos cuesta no vale para nada. Una adaptación particular del mensaje, desarrollado por Fernando, se concretaba en la siguiente sentencia: «si te toca la lotería estarás contento, muy contento, pero no orgulloso»; el sano orgullo y la satisfacción surgen del logro, producto de nuestro esfuerzo y sacrificio.

Nuevamente tenía la oportunidad de contrastar y, si podía aportar. Siempre le acompañó la necesidad de concretar en acción sus pensamientos y reflexiones. De forma regular comentaba en su trabajo: «somos lo que hacemos, no lo que decimos». Si las ideas son la semilla —pensaba— las acciones son su cosecha. Por tanto la idea como semilla es el principio potencial de toda acción, acción que en definitiva acabará calificándonos.

Lo cierto y verdad es que a estas alturas de su vida, acumulaba una amplia experiencia directiva y un bagaje de conocimientos, tanto de naturaleza económica como humanista, que le permitían afrontar su futuro laboral con cierta confianza; pero cuando a ojos de cualquier observador ajeno hubiera significado una época de plenitud y alegría, su realidad no resultaba ser así, sentía una gran

¹ Método que persigue la búsqueda de nuevas vías de crecimiento intelectual para lo cual se vale del diálogo entre dos personas como mínimo que refutan o aceptan sus respectivos razonamientos, el papel director de la discusión lo ejerce uno de ellos.

zozobra, todo le iba bien pero... Parecía cuanto menos curioso que, habiendo encontrado el reconocimiento profesional largamente anhelado, no obtuviera la recompensa emocional esperada: nuevo enfoque errado —pensó— como en la etapa escolar. ¿Será verdad que la vida es un proceso permanente de búsqueda y, consecuentemente, lo único constante es el cambio, como decía Heráclito?

Ensimismado en sus pensamientos, y acompañado por notas aromáticas de hierba recién cortada, avanzaba con paso firme en dirección al edificio principal del IESE en Barcelona. El ambiente entre alegre y relajado captaba poderosamente su atención. Otra vez aquí, pensó, ¡qué maravillosa sensación!

Al llegar al *hall* de entrada, de nuevo pudo ser testigo del dinamismo de la institución. Cada detalle, conversación, sonrisa, tránsito, anunciaba entrega y dinamismo. Su mirada, entre curiosa y vivaz, se topó con el cartel indicador del seminario en cuestión.

En el mismo se anunciaba: «Seminario de Dirección y Liderazgo, recogida de documentación en la entrada del Aula Magna, inicio de las sesiones a las 10 horas».

Apenas unos breves pasos le habían situado en la puerta del aula, todo en él trataba de fijar cada instante, cada sensación ¡cuán lejos y cerca se encontraban a la vez sus recuerdos!

Su situación, en la última bancada del aula, le permitía dominar tanto la escena como la disposición del resto de participantes, ¿después de dos años aquí, cómo no iba a dominar el escenario?

Entre otros, el seminario contaba con tres alumnos del Programa Doctoral, un profesor Adjunto de Comportamiento Humano en la Organización y varios Directores Generales, Directores Gerentes, Directores Médicos, Comerciales y de Producción; un total de cuarenta personas. De los primeros esperaba más escucha atenta que intervención, del resto lo contrario.

Las sesiones parecían de lo más interesante, aunque centradas en el ámbito laboral. Nunca le habían convencido del todo las sentencias que establecían una clara frontera entre el trabajo como un mal menor y la vida entendida como todo aquello que tiene lugar fuera de la jornada laboral; si así fuera, las pautas laborales y las

personales no formarían un juego de vasos comunicantes. Consecuentemente, si el trabajo es uno y la vida otra, ¿los criterios, principios, valores podrían ser distintos? Esperaba dar con las respuestas adecuadas al final del seminario.

El plan de trabajo era de lo más prometedor. El índice, preciso y extenso, señalaba los horarios y temas a desarrollar; tras una primera lectura, y tratando de adivinar la trama que presidía la puesta en escena, realizó un breve resumen.

Miércoles, **LA PERSONA.**

La persona plena y su entusiasmo, una aproximación a su medida.

Una biografía singular, Víctor Frank, lectura.

Discusión.

Referentes cercanos.

Jueves, **LA PERSONA DIRECTIVA.**

Dirigir con criterio, un reto para cualquier directivo.

La sabiduría función de... Sabiduría = $f(?)$.

La misión, los principios y los valores.

Urgencia vs Importancia.

Viernes, **EL LÍDER.**

El significado de liderar.

¿Liderar para qué? Éxito y Liderazgo.

Vivir. ¿En qué consiste?

Todos los apartados le parecían sumamente interesantes; no obstante, cuando más ensimismado se encontraba, un ruido procedente de la puerta le devolvió a la realidad, en ese preciso instante dos personas, presumiblemente los dos profesores encargados de guiar las sesiones, se dirigían hacia centro del aula.

—Buenos días a todos. Estamos encantados con vuestra presencia, esperamos y deseamos que este programa represente para todos vosotros una experiencia impactante. Antes de su inicio, y como protocolo obligado, os rogaríamos que cada uno de vosotros hiciera una breve reseña personal; en nuestro caso disponéis en la documentación que se os ha entregado de un perfil tanto del profesor Ros como del mío propio, soy el profesor Mateo.

Fernando, a la par que tenían lugar las presentaciones, observaba la buena disposición y dinamismo de ambos profesores;

Mateo ofrecía un aspecto más intelectual y flemático, Ros por contra era puro nervio.

Conforme se acercaba su presentación pensaba que: de nuevo le acompañaba la sensación de que vieran en él a un marciano, pero por nada del mundo renunciaría a ser el marciano que quería ser.

—¡Hola!, me llamo Fernando, soy Director General de una empresa de servicios, mi formación de base es la Enseñanza Superior Militar. Me siento feliz de estar nuevamente en mi casa.

Observó caras de curiosidad en alguno de los participantes, pero la dinámica del momento no ofrecía pausa alguna, por lo que, aunque todavía no había acabado su presentación, el siguiente participante ya reclamaba para sí el mismo protagonismo.

—Buenos días, me llamo Ana y soy alumna del programa doctoral.

Le resultaba cuando menos curioso que alguien provocara en él el mismo impacto del que era objeto habitual. De todos los asistentes le llamaban poderosamente la atención cuatro personas en particular:

Ramón, Director Médico del Hospital Clínico. Presuponía en él valores de carácter humanista; su aspecto era sereno y resuelto.

Carlos, Director de una central nuclear, había estudiado una ingeniería. Su aspecto informal apuntaba maneras de una persona dinámica, más cercana a la síntesis que al análisis.

Eduardo, Director General de una empresa de consultoría informática. Su paso a la posición generalista que ocupaba actualmente había tenido lugar desde una ingeniería en telecomunicaciones, con posterior desarrollo profesional en el mundo de la programación. Su aspecto, más bien retraído, anunciaba una persona de difícil relación.

Ángeles, Directora de Marketing. Su formación de base era la psicología, complementada con un Máster de Dirección de Empresas. De apariencia afable y cercana, prometía una buena interlocución.

CAPÍTULO

II

«Las voluntades débiles se traducen en discursos; las fuertes, en actos.»

Gustavo Le Bon (1841-1931).

Psicólogo francés

Lola

The Kinks

Entremos en materia

Una vez finalizadas las presentaciones, el profesor Ros se puso en pie, no sin antes lanzar una mirada cómplice a su colega de claustro. Claramente se percibía entre ambos su afinada sintonía.

Su pasión era la enseñanza, cada gesto, cada palabra, cada mirada mostraban un espíritu tensado por la emoción de poder influir en los demás.

—¡Señores! —exclamó Ros— son extraordinariamente variadas las situaciones a las que nos enfrentamos en el transcurso de nuestra vida, bien sean en el plano laboral, social o familiar. Muchas son generadoras de sentimientos de alegría, paz o insulsa indiferencia. Algunas nos irritan, otras nos desconciertan, otras nos humillan, pero son contadas las ocasiones en las que somos capaces de adjetivarlas en el preciso instante que nos ocurren. De eso, entre otras consideraciones, trata este seminario.

¿Cuántos de vosotros os habéis encontrado con exclamaciones del tipo?: *¿No le pago para que piense! ¿Le he pedido su opinión?* O situaciones, como la del padre que para dejar claramente asentada su autoridad, humilla a su pequeño valiéndose para ello de un castigo desmedido. O: *Yo soy una persona justa y equilibrada, entregada al trabajo, me han hablado muy bien de vosotros como equipo, pero ahora es a mi a quien se lo vais a tener que demostrar.* O: *A mí no me cuente historias y haga lo que le he dicho.*

Evidentes signos de asentimiento manifestaban una experiencia más que generalizada al respecto.

—¿Qué os sugieren, qué reflexiones propician tales formas de emplearse? Adelante, necesitamos de vuestro criterio.

De esa forma tan rotunda daba entrada a Ramón, quien sorprendido por la rapidez en cómo se había empleado el profesor y de forma un tanto dubitativa, respondió:

—No sé... Me parece que no todas reflejan una problemática similar; no encuentro relación alguna entre la actitud del padre y el resto de situaciones. No obstante, y dicho lo cual, en todas ellas me parece adivinar una enorme falta de respeto y de consideración.

Eduardo, interrumpiendo las reflexiones de Ramón, exclamó:

—¡Me gustaría saber qué es lo que ha justificado tal castigo! Pudiera darse la circunstancia de que fuera apropiado, la autoridad debe quedar siempre bien asentada, —su comentario, acompañado de gestos más que asertivos, provocó cierto revuelo en el auditorio. Todo en él manifestaba una difícil comprensión de la naturaleza humana.

El profesor, tomando nuevamente la palabra, se dirigió a los participantes:

—Os invito a que me acompañéis activamente en el desarrollo de la sesión. Al final del día, seremos capaces de responder, con precisión, al sentimiento de incomodidad que seguramente os han provocado este tipo de situaciones. No cabe duda de que nos enfrentamos a comentarios y situaciones más que habituales, pero no por cotidianos son plausibles; el que un fenómeno se produzca con frecuencia, en modo alguno significa que pueda merecer el calificativo de adecuado.

Con doce años —continuó— tenía un profesor que, ante el reto en un examen de redacción, para realizar una aproximación a conceptos de naturaleza abstracta, tales como los sentimientos, nos aconsejaba como mejor enfoque posible valerse de una historia que los ilustrara. Pues bien señores, eso es lo que voy a tratar de hacer a continuación.

Todos recordaréis, aunque sea de forma un tanto confusa, el concepto de conservación de la energía que estudiábamos en Física. En particular me refiero a la energía mecánica.

Fernando, animado por el cauce que estaban tomando los acontecimientos, por cuanto se había descubierto como buen estudiante gracias a la Física, pensó para sus adentros, que narices tendrían que ver la energía potencial y cinética con el mundo de la persona.

Ros, adivinando el sentir de los allí presentes, pidió un poco de paciencia:

—Tranquilos, tranquilos. Al final de la jornada tendréis la respuesta oportuna —dijo con mirada cómplice. —Como recordaréis, todo cuerpo, por ejemplo, una pelota de tenis, por el mero hecho de estar inmerso en un campo gravitatorio, tiene lo que se denomina energía potencial; esto es, capacidad de generar trabajo.

Llegados a este punto, y con cierta curiosidad, podríamos enfrentarnos a la pregunta ¿para qué sirve esa capacidad de trabajo, esa potencialidad, si se queda en eso y solo eso?

¿Cuántos de vosotros, en no contadas ocasiones, habréis escuchado comentarios del tipo: Si quisiera, sería un estudiante brillante, sus capacidades (potencialidades) son muy elevadas, pero no quiere, o no está dispuesto a asumir el sacrificio del trabajo, estudio, entrenamiento prolongado, etc.?

¡Continuemos con la Física!. Si abandonamos la pelota a su suerte, la acción de la gravedad (la fuerza de la gravedad) le da vida. Vida que se materializará en movimiento, de tal forma que el decremento de la potencialidad dará paso al incremento de la energía cinética.

Su formulación sería tal como refleja el Gráfico 1:

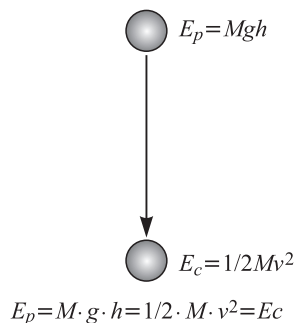


GRÁFICO 1

Concretemos pues: la potencialidad como realidad estática es inerte, no es útil, solo la gravedad le da vida. La potencialidad del agua recogida en un embalse adquiere utilidad con ocasión de la acción de la gravedad. La diferencia de altura propicia que el agua, en su salto, se plasme en trabajo, energía eléctrica, movimiento, etc.

Pero, amigos, el trabajo, la energía eléctrica, el movimiento, no son realidades éticamente correctas o incorrectas en sí mismas, dependen del criterio rector de aplicación. Así, la corriente eléctrica que se utiliza en un quirófano, con la pretensión de salvar una vida, persigue el bien común, un bien éticamente irreprochable. Por el contrario, esa misma corriente puede tener un uso sustancialmente distinto cuando se emplea como elemento de tortura. Por consiguiente, no es la corriente eléctrica la que debe ser calificada como correcta o incorrecta, sino la finalidad que rige su aplicación y, por ende, a la persona que la avala.

Por tanto, debemos concluir que los principios que gobiernan el desarrollo de una potencialidad son los que determinan que califiquemos una acción y su cabeza rectora. Así en una primera instancia analizaremos el fin, para, después, hacer lo propio con los medios empleados, así como la acción misma. Singularmente, cuando la trazabilidad de un acto y su final estén presididos por principios éticamente impolutos, podremos calificarlos como correctos.

¡Por fin ha quedado cerrado el círculo! Ya veis cómo a través de la Física, y de una forma clara, nos hemos acercado al mundo de la persona. ¿Algún comentario al respecto? —inquirió Ros—.

Fernando, pensativo, permanecía perplejo en su asiento. ¡quién diría que la Física permitiría un acercamiento tan preciso al comportamiento del ser humano! Ahora resultaba que aquellos desafiantes conceptos en su comprensión, como eran la conservación de la energía mecánica y cantidad de movimiento, así como la ley de Newton, servían para algo más que para resolver problemas.

Ana, alzando la mano de manera resuelta, se dispuso a entrar en la discusión. Su gesto, entre torpe y «sincopado», propiciaba una imagen hostil que en modo alguno le hacía justicia:

—¿Pero, y el mal menor qué papel juega en esta historia? Parece como si entre el blanco y el negro no existiera escala de grises.

Sin mediar pausa alguna, Ramón pasó a argumentar su respuesta:

—Creo que debemos meditar sobre la situación, al igual que si de la planificación de un viaje se tratara, analizando el recorrido de una forma inversa a la propuesta, esto es: desde el final al principio. Y cuando nos topemos con dificultades, o ante un mal irremediable, analizar vías de escape o de menor penalidad.

—¡Perfecto! —exclamó Ros— Atinada observación. Sigamos adelante: ¿qué diferencia encontráis entre los conceptos principio y valor?

Eduardo, empleándose de forma un tanto desabrida, como parecía ser norma habitual en su conducta, se dirigió al profesor:

—Sinceramente, no aprecio diferencia alguna en los mismos. Es más, creo que estamos ante una moda banal como tantas.

Carlos, cual resorte, saltó de su asiento. No era nada dado a este tipo de discusiones, por encima de todo se consideraba un individuo práctico y concreto, y el tema objeto de debate no formaba parte de sus áreas de interés, no obstante había algo que no le acababa de agradar. Él creía en la necesidad de que la persona estuviera armada en valores. Al fin y al cabo —pensó— sus largas horas de estudio habían representado un esfuerzo importante (el valor del esfuerzo) que estaba dispuesto a defender a capa y espada:

—No me parece que sea una moda banal sin más— argumentó Carlos con convicción. —Me gusta que mis hijos vayan a un colegio en el que su ideario esté respaldado por la enseñanza en valores, quiero que los vivan y los incorporen como hábito. ¿Cómo se enseña el esfuerzo, la honestidad, la justicia, la lealtad, etc.? No se puede llegar a ellos solamente a través del entendimiento, necesitamos del ejemplo; son más sentimiento que razón.

El fin de la exposición de Carlos vino marcado por la interrupción, entre nerviosa y saltarina, de uno de los alumnos del programa doctoral:

—No acabo de percibir con claridad que tanto la lealtad como el esfuerzo sean valores éticamente correctos en sí mismos. ¡Convivimos con acciones, incorrectas a todas luces, que pueden suponer un esfuerzo importante, y no por ello superan el listón de lo que es correcto!

¡Bien centrada la cuestión! —exclamó Ros— entre la documentación que se os ha entregado tenéis un ejemplar de Stephen R. Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. En él encontraréis respuesta oportuna a tales cuestiones. No obstante, me gustaría reflexionar con vosotros al respecto: si como dice Jorge —el alumno del programa doctoral, que con Miguel y Ana formaban el triunvirato de doctorandos— parece que el esfuerzo o la lealtad están supeditados a algo, identifiquemos esa incógnita, por favor.

A Sergio, profesor adjunto de Comportamiento Humano en la Organización, que había presenciado el desarrollo de la sesión desde la distancia del que se sabe conocedor de la materia, le parecía llegado el momento de las puntualizaciones:

El esfuerzo, la lealtad, no califican a la persona en cuanto a la naturaleza de sus acciones. Dicho de otra forma: que una persona sea esforzada y leal no sirve para inferir que es una gran persona.

Fernando, entusiasmado con la dirección que iba tomando el debate, sin dilación se lanzó a la arena:

—El mundo ha conocido esforzados asesinos y leales mafiosos —espetó. Afloraron sonrisas en muchos de los asistentes. Sus miradas fijas y absortas en la figura de Fernando propiciaban que su imagen se fuera agrandando conforme discurría la discusión. —Consecuentemente, creo que podemos acordar que tanto el esfuerzo como la lealtad están supeditados a otros conceptos de naturaleza superior, conceptos que obran a modo de guía. En ellos se adivina la misma función que la del norte magnético en relación a la brújula.

¡Bien, bien! —nuevamente intervino el profesor—. Me parece magnífica la imagen que evoca tu brújula. O sea, el norte es el referente, el referente es ajeno al individuo, y la dirección adoptada por él nos permitirá valorarlo en el uso adecuado de las herramientas

de que dispone. Un observador ajeno podría calificar al mismo como desorientado o perdido, cuando a pesar de tener capacidad de orientación suficiente, puesto que dispone de pericia, brújula y Norte Magnético— no adopta el rumbo adecuado.

Miguel, con mirada chispeante, se sumó a la discusión:

—Capto perfectamente el símil: el norte es el plano superior, la guía. Todo esfuerzo ajustado por el empleo adecuado de la brújula a su referencia nos guiará en la dirección correcta.

—Bien Miguel, has dejado perfectamente enmarcada la cuestión: los principios son la guía y los valores quedan supeditados a su referencia. El devenir de la humanidad siempre ha tomado como referentes valores de orden superior, es lo que denominamos principios. Su referencia dignifica toda acción humana, así, la justicia, la honestidad, la integridad, el amor incondicional, etc. son el norte al que están supeditados valores como la lealtad, el esfuerzo, el poder, la popularidad, etc.

Que los principios tienen dimensión natural resulta cuanto menos fácilmente constatable. Si entregamos una bolsa con caramelos a un grupo de pequeños, al margen de su cultura, religión o país, estos pretenderán un reparto equitativo de los mismos, de no ser así se generará el conflicto oportuno.

Prometer a un niño, un día de aventuras en un parque de atracciones sin que se concrete la jornada señalada, no conseguirá otra cosa que su enfado y disgusto. La mentira nunca es aceptada con agrado, nadie desea ser engañado.

¿Y el amor? ¿Quién no desea ser amado? En todo ser humano está presente el anhelo de ser amado. Por tanto, no parece que sean necesarias muchas más aclaraciones al respecto para percibir que, de forma espontánea y sin explicación ni fundamento previo, los principios siempre están presentes en nuestras vidas.

No quiero adelantar acontecimientos, pero quedaos con esta idea: cuando una persona es guía de otros (lidera) no lo es en función de su capricho, lo es en cuanto a que los referentes (los principios) que utiliza son los mismos que anhelan los demás (en conciencias rectamente formadas), lo que supone un giro radical al

asunto: el individuo no es el guía, sino que simplemente escenifica la referencia a la que están sometidos todos por igual.

El norte magnético (los principios) no se mueve caprichosamente al son del que tiene brújula, sino que él, y con él todos aceptan, por igual la referencia citada.

De no ser así, se podría concluir que el guía y el resto están desorientados; la desorientación en las organizaciones humanas toma la naturaleza de disgusto, malestar, incompreensión, maltrato, des-gobierno, tiranía y un largo etcétera de calificativos.