

Anselm Grun



Dirigir con valore

Breve curso de adiestramiento

SalTerra

COLECCIÓN «PROYECTO»

88



Anselm Grün

Dirigir con valores

Breve Curso de Adiestramiento



Editorial SAL TERRAE
Santander

Título del original en alemán:
Führen mit Werten.
Coaching Kompakt Kurs
© 2003 by Olzog Verlag GmbH,
München 2003

Traducción:
José Pedro Tosaus Abadía

Para la edición en castellano:
© 2005 by Editorial Sal Terrae
Polígono de Raos, Parcela 14-I
39600 Maliaño (Cantabria)
Tfno.: 942 369 198
Fax: 942 369 201
E-mail: salterrae@salterrae.es
www.salterrae.es

Diseño de cubierta:
Fernando Peón / <fpeon@ono.com>

Reservados todos los derechos.
Queda rigurosamente prohibida,
sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*,
bajo las sanciones establecidas en las leyes,
la reproducción parcial o total de esta obra
por cualquier método o procedimiento,
incluidos la reprografía y el tratamiento informático,
así como la distribución de ejemplares
mediante alquiler o préstamo públicos.

Con las debidas licencias
Impreso en España. Printed in Spain
ISBN: 84-293-1591-8
Depósito Legal: BI-332-05

Fotocomposición:
Sal Terrae – Santander
Impresión y encuadernación:
Grafo, S.A. – Basauri (Vizcaya)

Índice

<i>Dirigir con valores</i>	9
<i>El tema</i>	13
1. La imagen del ser humano como presupuesto para DIRIGIR	17
Revisa tu imagen de ti mismo	22
Revisa tu imagen de ti mismo – Hoja de repetición	25
Revisa tu imagen inconsciente de ti mismo	27
Revisa tu imagen del ser humano	31
Revisa si tu comportamiento responde a tu imagen consciente del ser humano	33
MEDITACIÓN	35
<i>La imagen del ser humano</i>	36
<i>La imagen de uno mismo</i>	37
<i>Reconoce la imagen que tienes de ti mismo</i>	39
2. La virtud de la JUSTICIA	41
Comprueba hasta qué punto es justa tu actitud como dirigente	45
Cómo entendía san Benito la justicia	47
El Reino de Dios y su justicia	50
La justa distribución de los bienes	51
Hazte justicia a ti mismo	52
MEDITACIÓN	54

3. La virtud de la VERACIDAD	57	8. La virtud de la PRUDENCIA	121
Ceguera	59	Comprueba tu grado de prudencia	125
Examina tu propia veracidad	63	MEDITACIÓN	127
Ejercita tu sinceridad interior	65	<i>Tareas para los próximos días</i>	130
MEDITACIÓN	67	9. La virtud de la SABIDURÍA	133
4. La virtud de la FORTALEZA	69	Comprueba tu sabiduría	136
La fortaleza de Jesús	72	MEDITACIÓN	138
Revisa tu propia conducta	75	10. FE	139
Tu tarea para los próximos días	77	La fe de san Benito en la presencia de Cristo	
MEDITACIÓN	79	en todo ser humano	142
5. La virtud de la FIDELIDAD	81	Para examinar tu fe	144
Revisa tu actitud de fidelidad	83	MEDITACIÓN	146
Practica la fiabilidad	85	11. ESPERANZA	149
Trata de ser fiel a ti mismo	87	Revisa tu esperanza	154
MEDITACIÓN	89	Cómo manejar los miedos	156
6. La virtud de la TEMPLANZA	93	Ejercítate en manejar tu miedo	159
La templanza en san Benito	96	Cómo manejar el insomnio	161
Revisa tu templanza	98	Ejercítate en manejar tu insomnio	164
Descubre tu trayectoria vital	101	MEDITACIÓN	165
Para poner en práctica	104	12. AMOR	167
MEDITACIÓN	106	El amor en la labor directiva	173
7. La virtud de la RECONCILIACIÓN	107	Revisa tu amor	175
Cinco pasos para llegar a la reconciliación	109	Imágenes bíblicas	
Comprueba si tú mismo estás reconciliado	111	aplicables al amor a los colaboradores	177
Propiciar la reconciliación en el grupo	113	Tarea a propósito de la curación	
La reconciliación en san Benito	115	de la mujer encorvada	179
MEDITACIÓN	118	Tarea a propósito de la curación del leproso	182
		Tarea a propósito de la historia de Zaqueo	186
		<i>Observación final</i>	189
		<i>Bibliografía</i>	191

Dirigir con valores

EL gran interés que suscitó mi libro *Menschen führen - Leben wecken* fue para mí motivo de alegría. Pero algunos «ejecutivos» me insistieron en que les gustaría tener aparte, y de manera aún más concreta, lo que allí describo acerca de la filosofía de la dirección. Querían practicar esa forma de dirigir. Así surgió la idea de elaborar un curso de adiestramiento. Pero no quería yo repetir lo ya escrito en mi libro. Por eso preferí otro planteamiento. No quería simplemente hacer fecunda la tradición benedictina para los ejecutivos actuales. Me decidí a situar el curso de adiestramiento sobre una base más amplia, sobre la tradición de los valores según los ve la filosofía griega: como medios para hacer posible una verdadera humanidad. Para mí, personalmente, la descripción de los valores y virtudes básicos de la vida humana como directrices para dirigir, y la confección de ejercicios concretos para poder aprender a dirigir con valores y practicar una forma humana de dirección, ha sido una empresa fascinante.

En los puntos donde me ha parecido útil he recurrido a las Reglas benedictinas, y he tratado en secciones propias problemas de los directivos, tales como el miedo y el insomnio.

El objetivo de este curso es doble: que puedas comprobar cuál es tu comportamiento como directivo, en lo que respecta a los valores básicos de la imagen cristiana del ser humano, y que, valiéndote de ejercicios concretos y meditaciones, puedas practicar una forma de dirigir que no sólo responda a la sabiduría de todos los pueblos, sino también a la humanidad tal como nos la propuso Jesucristo con su vida hace dos mil años.

Descubrirás que dirigir con valores te llena de alegría y paz íntimas, que te sientes más auténtico que cuando sólo aprendes a utilizar recursos de dirección encaminados a obtener un rendimiento cada vez mayor. A la larga, sólo dirigirás a gusto si valoras debidamente al ser humano. Y experimentarás que dirigir con esos valores es absolutamente eficaz. Con ello obtendrás mejores resultados que los que se obtienen con los principios establecidos a corto plazo en la actual dirección de empresas. Pero, ante todo, te pondrás en armonía contigo mismo. Y éste es, efectivamente, el presupuesto más importante para un adecuado ejercicio de la dirección. A la larga, sólo si te tratas bien a ti mismo tratarás bien a tus colaboradores. Y sólo entonces dirigirás a gusto, porque te darás cuenta de que con ello puedes contribuir a que nuestra sociedad sea más humana y más digna de ser vivida.

Este *Breve Curso de Adiestramiento* está pensado como un curso práctico, puesto por escrito para propiciar el aprendizaje por cuenta propia. No siempre dispondrás de tiempo para reservarte unos días y hacer un curso práctico. Y quizá incluso hayas tenido ya la experiencia de que después de un curso práctico has vuelto más desorientado, o de que los buenos propósitos se han desvanecido rápidamente. En el caso del presente curso de adiestramiento por cuenta propia, tú mismo puedes marcar el ritmo, determinar cuánto tiempo vas a detenerte en cada unidad. Puedes ver de manera realista cuánto tiempo necesitas invertir tú, y hacer que de ello dependa la velocidad de tu aprendizaje. Puedes acometer con toda tranquilidad las cuestiones y tareas que te propongo. Lo mejor sería que cumplimentaras las tareas a solas y por escrito. De ese modo, el resultado del aprendizaje será bastante mejor. A veces resultará útil repetir la misma tarea al cabo de un tiempo. Con ello podrás ver si has hecho progresos y qué es lo que ha cambiado en tu manera de verte a ti mismo y a los demás y en tu modo de tratarlos.

Los símbolos que encontrarás en el texto pretenden ser un apoyo visual para tu adiestramiento.



El curso es tu material personal de trabajo. Es importante que anotes tus respuestas y reflexiones en las páginas correspondientes. Sólo así podrás cotejar más tarde tus opiniones, tu evolución.



Conviene que algunos ejercicios los repitas al cabo de algún tiempo, tal vez escribiendo en este caso tus respuestas en otro color.



Reflexiona con tranquilidad y concentración antes de contestar.

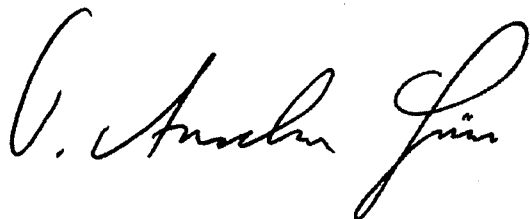


Meditación.

Las *meditaciones* que te ofrezco pretenden procurarte sosiego y transformarte desde dentro. No basta con querer cambiarlo todo únicamente con la voluntad. Ello, además, resulta agotador a la larga.

Se trata de que en la meditación nos vaya calando una palabra con la que queden transformados los presupuestos inconscientes de nuestro obrar; de que el Espíritu de Jesús vaya configurando nuestro espíritu desde las raíces. Entonces nuestro obrar guardará también correspondencia con ese Espíritu sin que tengamos que controlarnos constantemente. En efecto, la pregunta no es sólo: ¿qué puedo hacer de otra manera? Sino más bien: ¿cómo puedo ser de otra manera? ¿Cómo transformarme yo mismo? ¿Cómo puedo vivir del Espíritu que despierta la vida, endereza a los seres humanos y les muestra su dignidad?

Confía en el modelo benedictino de dirección, cuya antigüedad es de casi 1.500 años, y verás cómo ese saber te ayudará a asumir responsabilidades y a dirigir a personas. Dirigir es un arte que exige mucho de la persona, pero también un arte que puede ser divertido.



ANSELM GRÜN, OSB
ADMINISTRADOR DE LA ABADÍA DE MÜNSTERSCHWARZACH

El tema

SON muchos los planteamientos que circulan hoy acerca del modo de dirigir. En las páginas que siguen querría yo retomar una antigua tradición y poner como fundamento de la dirección las *cuatro virtudes cardinales: justicia, fortaleza, templanza y prudencia* y las *tres virtudes teologales: fe, esperanza y amor*.

El método parece un tanto viejo. Sin embargo, una ojeada a la bibliografía y a los numerosos cursos de dirección que las empresas ofrecen hoy a sus empleados indica que es al mismo tiempo un camino sumamente actual. La competencia moral no es un lujo que únicamente puedan permitirse unos cuantos ejecutivos con formación humanística, sino que le merece la pena a toda empresa y a toda persona de empresa. Quien, en su calidad de directivo, ha elegido las virtudes como criterio de su obrar da a sus colaboradores orientación moral y hace su empresa atractiva de cara al exterior. En la época de la globalización, las firmas rivalizan no sólo en la fabricación de productos más baratos, sino en *competencia ética*. Christian Seidel, que durante muchos años fue miembro de la junta directiva del Dresdner Bank, decía hace poco en una conferencia: «La aceptación social de una empresa y de sus productos se ha convertido hoy en un valor económico». Ahora bien, hoy en día la sociedad sólo manifestará estima, a la larga, por aquellas empresas en las que perciba una clara orientación hacia valores éticos.

Las cuatro virtudes cardinales son consideradas, desde los tiempos de la filosofía griega, actitudes fundamentales del ser

humano que son importantes para el buen éxito de su vida. «Cardinal» viene de la palabra latina *cardo*, que significa «gozne». Las cuatro virtudes son como el gozne de una puerta alrededor del cual gira todo. Sin ellas no se encuentra acceso alguno al ámbito del alma. En latín, «virtud» se dice *virtus*, término que denota fuerza, facultad, destreza. El alma necesita las fuerzas de las virtudes para dominar la vida. *Virtus*, a su vez, proviene de *vir*; «varón». Originariamente, *virtus* es la fuerza viril, la fuerza que adorna al varón. La palabra alemana para *virtus*, «Tugend», proviene de «taugen», que significa «servir». Sin virtud, la vida no sirve. Las virtudes contribuyen a que la vida salga bien. La palabra alemana «Tugend» [como la castellana «virtud»] es femenina. Los artistas siempre han representado las virtudes como cuatro mujeres. En el ámbito de la simbología, la mujer representa al alma. Al parecer, el varón necesita las fuerzas anímicas de la mujer para que su vida tenga éxito. Para la filosofía griega, las virtudes cardinales son el camino para desplegar la riqueza del alma, conducir al ser humano hasta su verdadero yo y posibilitar una cooperación fructífera. Cada una de las cuatro virtudes cardinales la presento acompañada por otra que está emparentada con ella y la desarrolla aún más: la justicia, con la veracidad; la fortaleza, con la fidelidad; la prudencia, con la sabiduría; y la templanza, con la reconciliación. Podríamos hablar de «virtudes complementarias». Convendrá examinar estas ocho virtudes para determinar cómo impregnan mi actitud como directivo y mi obrar empresarial, y cómo puedo practicarlas de manera que mi vida «sirva», tenga éxito y sea una bendición para mí y para los demás.

Las tres virtudes teologales son para la teología y la filosofía de la Edad Media el despliegue concreto de la espiritualidad en la vida cotidiana. Lo mismo que las virtudes cardinales marcan el comportamiento del ser humano, también han de marcarlo las tres virtudes teologales. Sin ellas la vida no sirve. La espiritualidad no es, por tanto, algo postizo, sino un ahondamiento del camino puramente humano. Describe el

verdadero despliegue de la condición humana y nos descubre las posibilidades que Dios ha puesto dentro de nuestra propia naturaleza.

Quizá alguno se asombre de que las tres virtudes teologales marquen nuestra función directiva. Pero lo importante en relación a dichas tres virtudes no es si soy cristiano o no, sino si acepto una dimensión espiritual en mi vida. Fe, esperanza y amor son actitudes absolutamente humanas que nos permiten tener un mejor trato unos con otros. Ello no me obliga a creer en todos los dogmas del cristianismo. Lo importante es, más bien, acuñar actitudes que sepan del misterio de la condición humana y hagan justicia al ser humano. Y esto sólo lo lograremos si tenemos también en cuenta su dimensión espiritual.

La psicología transpersonal de nuestro tiempo lo ha puesto de manifiesto una y otra vez. En ella, «espiritualidad» no significa que soy lo más piadoso posible, sino que mi modo de dirigir deja claro cómo veo al ser humano y cómo lo trato; si se trasluce o no algo espiritual y, en última instancia, profundamente humano.

La imagen del ser humano como presupuesto para DIRIGIR

TODO ser humano tiene unos determinados valores que condicionan su pensamiento y sus palabras, sus obras y sus actitudes, pues cada cual hace su propia valoración de sí mismo y de las personas con las que se encuentra. Y tiene también unas determinadas normas que condicionan su manera de actuar. Muchas veces no somos conscientes de nuestros valores, pero ello no nos impide hacer valoraciones de todo aquello con lo que nos encontramos. Cuando entramos en una habitación, valoramos a las personas que se encuentran en ella. A unas las desvalorizamos para revalorizarnos a nosotros mismos. A otras las estimamos en mucho para juzgarnos de manera despectiva a nosotros mismos.

La palabra alemana «Wert» («valor») pregunta por lo que es valioso para mí. Y guarda relación con la palabra «Würde» («dignidad»). Los valores que rigen mi vida muestran qué dignidad tiene para mí el ser humano, qué imagen del ser humano subyace a todo cuanto hago. La palabra inglesa equivalente a valor, «value», proviene [lo mismo que la castellana «valor»] del latín «valere», que significa estar sano, encontrarse bien; pero también ser válido, ser vigoroso, tener influencia, tener un valor. El valor es, por tanto, algo que posee en sí mismo una fuerza y que está al servicio de la salud del ser humano. Sin valores, el ser humano no puede vivir sano. De los valores depende que mi vida tenga o deje de tener éxito.

Todo el que dirige a otros parte siempre de una determinada imagen del ser humano, la cual determina la imagen que asimismo tiene de aquellos a quienes dirige, pero también de-

termina la imagen que tiene de sí mismo. Hoy en día, en la filosofía de la empresa se habla de *human capital* («capital humano»). Ya la expresión misma revela, sin embargo, que el ser humano es considerado como un capital. Se le atribuye, por tanto, un fin que no es el suyo. Se le asigna un valor. Cuando se habla de *human capital*, con ello se quiere decir en realidad lo valiosas que son las personas dentro de una empresa. Pero al mismo tiempo eso tiene en mí una clara resonancia: las personas no son valoradas por su auténtica dignidad, sino desde el capital; desde valores, por tanto, que son extrínsecos a la persona.

Cuando en una empresa lo decisivo son las cifras, es frecuente que se pase por alto al ser humano, el cual es introducido a la fuerza en un sistema. Es valioso tan sólo en la medida en que produce beneficio y dinero. Si veo así a las personas, muy fácilmente puedo sustituirlas por robots, pues a menudo éstos son más fiables y más baratos. Inconscientemente, muchos directivos tienen una imagen del ser humano que no se corresponde con la dignidad de éste. El ser humano queda subordinado a otros objetivos. Lo que está en el centro no es el ser humano, sino el resultado, la ganancia. Naturalmente, mal podrá servir a las personas una empresa que no gane nada con ello. Pero la pregunta es: ¿cuál es el valor supremo para mí: que el dinero sirva a los seres humanos o que los seres humanos sirvan al dinero?

La imagen que tenemos del ser humano depende de las influencias que recibimos a diario, procedentes de los medios de comunicación, de la sociedad, de las personas que nos rodean. Es bastante frecuente que no seamos conscientes de dicha influencia. Pero si nos fijamos bien, descubriremos que cada grupo tiene su imagen del ser humano. Y ésta ha cambiado mucho últimamente. En numerosos círculos domina una imagen despectiva. En ellos no se respeta ni la vida ni la salud ni la dignidad del individuo. La dureza con que una empresa trata a las personas genera a su vez un ambiente brutal en la sociedad. Entonces el individuo ya no vale gran cosa. Cuando

se interpone en el camino de los intereses propios, se le quita de en medio.

Pero la imagen del ser humano depende aún más de la imagen que yo tengo de mí mismo. Y la imagen que uno tiene de sí mismo se desarrolla en función de la educación que recibe de padres y maestros. Tomemos el caso de alguien que de niño no fue tomado en serio en su dignidad única. Se ridiculizaron sus sentimientos. Se sintió herido. Para no tener que percibir las heridas, se fue protegiendo cada vez más y creó en torno a sí una gruesa coraza. Como directivo, una persona así tampoco dejará que nadie se le acerque. La imagen que ha desarrollado del ser humano es una coraza. Se protegerá a sí mismo y tratará a los demás de manera poco sensible. Otro caso: alguien que de niño fue desvalorizado una y otra vez, que oía constantemente mensajes como: «No sirves para nada. Eres demasiado lento. Eres una carga para mí. ¡Qué pinta tienes! Tú tienes la culpa de que me vayan mal las cosas»... Tales mensajes desvalorizadores le hacen a uno desvalorizarse a sí mismo. Cuando algo sale mal, uno busca la culpa inmediatamente en sí mismo. O, por el contrario, se minusvalora siempre y no se cree capaz de nada. Pero tal minusvaloración de mí mismo me lleva también a despreciar a los demás para, de ese modo, poder, a la postre, sobrevivir. De otro modo, tendría la sensación de ser una verdadera escoria. Pero si los demás tampoco sirven para mucho, entonces de alguna manera puedo soportarme a mí mismo.

Conozco a muchos directivos cuya filosofía de la vida les hace tener una imagen positiva del ser humano, a pesar de lo cual manifiestan inconscientemente su desprecio por los demás. La razón es que en su infancia experimentaron un alto grado de desvalorización de sí mismos. Otros han aprendido a alabar y valorar a sus empleados, pero, como de niños fueron ignorados o humillados por su padre, abrigan en su interior una enorme desconfianza con respecto a todo el mundo. Siempre tienen la impresión de que el otro trama algo contra ellos. Se trata de una imagen desconfiada del ser humano. Uno

no confía en la persona con la que se tropieza, porque todos, en el fondo, son bribones que sólo pretenden perjudicarme. En el ámbito de la dirección de empresas, tales imágenes del ser humano no las aceptaría hoy nadie. Pero, por más que las rechazamos, dichas imágenes siguen actuando inconscientemente en nosotros.

Por eso es importante que reflexionemos sobre la verdadera imagen que tenemos de nosotros mismos, tanto la consciente como la inconsciente. *Sólo si nos damos cuenta de quiénes somos realmente, podrá derivarse de nuestra actividad directiva una bendición.* Todo cuanto permanezca inconsciente ejercerá una influencia negativa sobre nuestros trabajadores. Se asentará en nosotros como una sombra y enturbiará nuestras relaciones con los empleados.

Por muchos métodos que aprendamos para tratar a nuestros trabajadores y trabajadoras, de nada nos servirán si no desarrollamos una imagen clara de nosotros mismos, si no hemos reconciliado con nosotros y con nuestra historia personal y si no respetamos, y en última instancia amamos, el yo propio y el ajeno.



Antes de responder a las preguntas que siguen, intenta tomar conciencia de los valores que determinan tus pensamientos y tus palabras, tus actos y tus actitudes.

Considera que a menudo no somos conscientes de nuestros valores, pero hacemos valoraciones de todo aquello con lo que nos encontramos.



Revisa tu imagen de ti mismo

Las preguntas que siguen pretenden ayudarte a tomar conciencia de la imagen que tienes de ti mismo. Quizás a alguna de ellas no sepas qué contestar. Pero conviene que, a pesar de todo, te las hagas, porque te animarán a conocerte mejor. *Y sólo cuando te conozcas bien, podrás valorar correctamente tu persona y tu comportamiento.* No debes tener miedo a que la imagen inconsciente que tienes de ti mismo destruya cuanto intentas construir conscientemente. Tómate tiempo para las preguntas e intenta anotar lo que surja espontáneamente en ti.

¿Cuál es tu imagen consciente de ti mismo?



¿Qué valoración haces de ti mismo?

¿Cómo te describirías a ti mismo?

¿Cuáles son tus capacidades?

¿Cuál es tu dignidad?

¿Qué te diferencia de los demás y te hace único?



Convendría que al cabo de algún tiempo te hicieras de nuevo estas preguntas para comprobar si tus respuestas han cambiado o no, y en qué medida. Quizá entonces puedas responder también a preguntas que la primera vez dejaste en blanco. Utiliza para ello la «hoja de repetición» de la página siguiente.

No se trata sólo de responder a estas preguntas. Si ellas te han permitido conocerte mejor, deberías decir un «sí» consciente a ti mismo. Deberías intentar tratarte con benevolencia en lo que tienes de único, y estar agradecido por ser como eres. Eres único y valioso. En tu condición de persona única, puedes ejercer la dirección de la manera que te sea más propia. Vas a dejar impresa en este mundo tu huella absolutamente personal.

Revisa tu imagen de ti mismo –Hoja de repetición–

Las preguntas que siguen son una repetición. Anota las respuestas que en este momento se te ocurran espontáneamente. Luego puedes compararlas con las que diste la última vez.

¿Cuál es tu imagen consciente de ti mismo?



¿Qué valoración haces de ti mismo?

¿Cómo te describirías a ti mismo?

¿Cuáles son tus capacidades?

¿Cuál es tu dignidad?

¿Qué te diferencia de los demás y te hace único?

Revisa tu imagen inconsciente de ti mismo

Podrás saber la imagen inconsciente que tienes de ti mismo si respondes a las siguientes preguntas. Pero responder a las preguntas es sólo el comienzo de un proceso más largo: el de ir conociéndote mejor. Es un proceso fascinante. No tengas miedo alguno a descubrir en ti algo que se oponga a la imagen consciente que tienes de ti mismo. Todo tiene su sitio. Aborda estas preguntas con curiosidad. Ten la ilusión de conocerte mejor. Y mírate siempre con ojos clementes y misericordiosos.

¿Cuáles eran los mensajes que de niño oías una y otra vez de tu padre, de tu madre, de tus maestros?



¿Con qué frases solían reaccionar tus padres o tus maestros ante tu comportamiento?

¿Qué decían cuando cometías un error?

¿Te hirió algo de lo que te acuerdes especialmente?

¿Cuáles fueron tus sentimientos?

¿Sentiste vergüenza, dolor, rabia o impotencia?

¿Cómo has asimilado esa herida?

¿La has reprimido, obviado u olvidado?

¿La has analizado y te has reconciliado con ella?



Al observar tus heridas y compararlas con tu comportamiento, ¿descubres algún paralelismo? ¿Infliges tú esas mismas heridas a tus colaboradores? ¿O quizá te hieres tú a ti mismo exigiéndote demasiado, rebajándote o despreciándote?

Yo...

Revisa tu imagen del ser humano

La imagen que tienes de ti mismo determinará también la imagen que te hagas de los demás. Si consideras la imagen que tienes de tus colaboradores, te darás cuenta una y otra vez de los paralelismos que dicha imagen presenta con la que tienes de ti mismo. Y verás que la imagen que tienes del ser humano determina tu comportamiento. Por conviene que tomes conciencia de la imagen que tienes del ser humano.

Toma algunas notas antes de responder a las preguntas.



¿En qué consiste para ti la dignidad del ser humano?

¿Qué es el ser humano para ti? ¿Qué afirmaciones bíblicas sobre el ser humano te vienen a la mente?

¿Qué definiciones filosóficas de la condición humana te resultan naturales?

Revisa si tu comportamiento responde a tu imagen consciente del ser humano

¿Cómo tratas, de hecho, a tus colaboradores? ¿Eres consciente, en medio del trabajo diario, de su carácter único y de su dignidad?



¿Cómo te relacionas con tus colaboradores cuando llegas a la empresa? ¿Cómo reaccionas ante sus errores?

¿Sientes una profunda desconfianza hacia tus colaboradores o, más bien, confías en ellos?

¿Tienes en cuenta en tus decisiones el valor (value, el bienestar) de tus trabajadores? ¿O te obsesionan los números? ¿Meditas de vez en cuando sobre tus colaboradores? ¿Sabes lo que piensan y cómo les va?



Siéntate durante 10 minutos a pensar sobre cada uno de los tus colaboradores más cercanos (no más de 7): pregúntate cómo les va, qué es lo que les alegra y lo que les hace sufrir, a lo que aspiran... ¿Qué mueve a tus colaboradores? ¿Cuál es la imagen que tienen del ser humano y cuál es la imagen que tienen de sí mismos?

Anota brevemente tus respuestas.

¿Hay colaboradores sobre los que no puedes decir nada? ¿Por qué? ¿Qué significa eso para ti?



Meditación

«Meditación» significa: pensar sobre algo continuamente, dejar que las palabras pasen de la cabeza al corazón, saborearlas con el corazón hasta que impregnen nuestro pensar y sentir. «Meditación» se puede traducir también como «camino hacia el centro». En la meditación debo salir de mi cabeza y descubrir mi centro, en el que soy totalmente yo mismo, en el que me encuentro en contacto con la fuente interior que brota en mí.

Puedes meditar las frases sencillamente diciéndolas para ti y repitiéndotelas con frecuencia. ¿Qué eco despiertan en ti? Naturalmente, la meditación también tiene algo que ver con la reflexión. Reflexiona sobre las frases. Pero no te limites a pensar. Deja que las palabras penetren profundamente en ti, que caigan en tu corazón, que te marquen por dentro.

Puedes meditar una de estas frases por la mañana. Escoge para ello un lugar de tu vivienda en el que estés a solas. Si tienes un rincón de oración en tu cuarto de trabajo, ése sería un lugar apropiado. Dedicar a meditar 10 minutos. Quizá luego, a lo largo del día, la frase te venga sola a la cabeza en algún momento, por ejemplo cuando tengas que esperar en algún lugar, o cuando reflexiones brevemente antes de una reunión. Por la noche, antes de ir a dormir, puedes revisar brevemente el día y preguntarte si esa palabra ha tenido algún efecto en ti y de qué modo ha influido en tu comportamiento.

También puedes escribir la palabra en un papel y ponerlo sobre tu escritorio o fijarlo en la pared. Así te lo encontrarás continuamente a lo largo del día y te pondrá en contacto contigo mismo, recordándote tu auténtica realidad, que la palabra de la Biblia desea hacerte accesible. Esa palabra te abre los ojos a lo que realmente cuenta.

Medita las siguientes frases de la Escritura en relación con el tema:



La imagen del ser humano

«Y dijo Dios: Hagamos al ser humano como imagen nuestra, semejante a nosotros» (Gn 1,26).

Los griegos tradujeron estas palabras así: «Hagamos al ser humano a nuestra imagen y semejanza». Todo ser humano es el vivo retrato de Dios. Y su tarea es hacerse cada vez más semejante a Dios. La semejanza es, por tanto, una exigencia: la de esforzarse por ir haciéndose cada vez más semejante a la imagen de Dios que uno es.

«¿Qué es el hombre para que te acuerdes de él, el hijo de Adán para que de él te cuides? Apenas inferior a un dios lo hiciste, coronándolo de gloria y esplendor. Señor lo hiciste de las obras de tus manos, todo lo pusiste bajo sus pies: ovejas y bueyes, juntos, y hasta las bestias del campo, las aves del cielo, los peces del mar, que trazan sendas por los mares» (Sal 8,5-8).

«El sábado se hizo para el ser humano, no el ser humano para el sábado» (Mc 2,27).

Con estas palabras Jesús pone de relieve que los mandamientos están al servicio del ser humano, y no al revés. En relación con la economía, esto significa que el ser humano no existe sólo para incrementar sus ganancias. El ser humano no está al servicio de la economía, sino la economía al servicio del ser humano.

Medita las siguientes frases de la Escritura en relación con el tema:



La imagen de uno mismo

Cuando, después de su resurrección, Jesús se encuentra con sus discípulos, les pide que lo toquen:

«Mirad mis manos y mis pies: soy yo mismo» (Lc 24,39).

En griego, las últimas palabras suenan así: «Ego eimí autós». *Autós* es para la filosofía estoica el santuario íntimo del ser humano, el yo verdadero, al que nadie puede herir. Es el yo original y auténtico, que procede de Dios. Es la imagen sin adulterar que Dios se ha hecho de cada uno. Poco más se puede decir de este yo. Pero es importante saber que soy algo más que el resultado de mi historia personal. Soy algo más que lo que los demás piensan de mí. Soy algo más que aquel a quien percibo conscientemente en mí. Soy una imagen de Dios única e incomparable.

Durante un día a la semana, procura decirte continuamente en todo cuanto hagas: «*Yo soy yo mismo*». Entonces advertirás que muchas veces no eres tú mismo. Desempeñas determinados papeles: el papel de jefe, o de amigo, de hombre de negocios, de proveedor, de cliente, de padre o de madre. Pero ¿quién eres tú mismo? ¿Eres del todo tú mismo en todo cuanto haces? Si te repites estas palabras continuamente, se desprenderán de ti muchas cosas exteriores. Percibirás quién eres realmente. Y entonces experimentarás a la vez libertad interior. Ya no será tan importante el modo en que te valoren los demás, o si causas buena impresión o no hacia fuera. *Lo único importante será ser del todo tú mismo*. Y quizá puedas alegrarte de ser tú mismo, único. Hay algo en ti que nadie te puede arrebatarse. Aun cuando externamente cometes errores o ha-

gas el ridículo, ese yo interior, sin embargo, no se ve afectado por ello. Si estás en contacto con ese yo verdadero, experimentarás una profunda paz interior: *Está bien como está. Puedo ser así. Soy valioso. Soy único.* Y, junto con la paz, experimentarás a la vez libertad y amplitud interior. La carga que tu tarea entraña se desprenderá de ti, y sentirás placer en cumplir dicha tarea y también en encontrarte con tus empleados como personas únicas que son, en las que hay un «autós», un santuario interior, un espacio sagrado en el que no puedes penetrar. Eso te ayudará a darte cuenta de su dignidad.

Lo mejor es que elijas un día determinado para este ejercicio; por ejemplo, el martes. Cuanto mayor sea la regularidad con que lo repitas, con tanta mayor claridad percibirás quién eres.

Pon por escrito cuándo meditas y dónde te resulta mejor hacerlo.



Reconoce la imagen que tienes de ti mismo

Para que vayas siendo cada vez más tú mismo y puedas dirigir realmente desde tu núcleo más íntimo, procura responder a las siguientes preguntas. Escribe lo que se te ocurra espontáneamente. Confía más en tu sentimiento que en el puro intelecto. No se puede responder a estas preguntas igual que se hacen unos deberes que nos han mandado para casa. Confía sencillamente en las imágenes y palabras que surjan espontáneamente en ti. Y si no se te ocurre nada, déjalo estar. No debes forzarte a responder. Las preguntas pretenden sensibilizarte al hecho de que muchas veces vivimos ajenos a nuestra propia importancia. Y quieren ayudarte a llegar a ser cada vez más tú mismo.

¿En qué papel (jefe, hombre de negocios, empleado, padre, madre...) «eres tú mismo» y en cuál te limitas a representar?

¿Qué necesitas hacer para llegar a ser auténtico?

Quizá, al considerar la imagen que tienes de ti mismo, hayas tropezado con puntos débiles. *Los puntos débiles no deben afligirte, sino servirte de acicate para trabajarte.* No debes evaluar tus puntos débiles, que pueden ser a la vez tus puntos fuertes. El primer paso en el desarrollo de la imagen que tienes de ti mismo es aceptar las cosas como son. Es un principio de la psicología: sólo se puede cambiar lo que se ha aceptado. El segundo paso consiste en que te esfuerces en familiarizarte cada vez más con la imagen que corresponde a tu verdadero yo, la imagen única que Dios se ha hecho de ti.

Para la filosofía griega y para la espiritualidad cristiana, las virtudes son una ayuda para desplegar la imagen del ser humano que responde al designio originario de Dios en su creación. Las virtudes son actitudes con las que puedo familiarizarme. Al practicarlas, despliego cada vez más las posibilidades y capacidades que se encuentran en mí. Y me voy familiarizando cada vez más con esa figura única con la que Dios quiere moldearme, con la que la gloria de Dios quiere resplandecer en mí. La imagen del ser humano que se encuentra tras el proyecto de las virtudes es una imagen optimista. No estamos simplemente entregados a nuestras debilidades. Podemos hacer algo en nosotros. Podemos ejercitarnos en las virtudes para que nuestra vida tenga cada vez mayor valor y se logre cada vez más.

2

La virtud de la JUSTICIA

LA justicia tiene para cada filósofo un significado diferente. Para **Platón**, probablemente el más grande de los filósofos griegos, la justicia consiste en que el ser humano establezca el equilibrio correcto entre las tres partes del alma. La justicia es para él, por tanto, una propiedad del alma. *Justo es quien hace justicia a su esencia*, quien dedica la debida atención a todo cuanto hay en él. La justicia tiene que ver con la rectitud. Justo es quien vive rectamente. En cambio, **Aristóteles**, el otro gran filósofo de Grecia, considera la justicia como una virtud social. *Justo es quien media imparcialmente entre dos grupos rivales, quien juzga recta y justamente y da a cada uno lo que es justo sin dejar que sus propias necesidades interfieran en ello.*

En la Edad Media se desarrolló aún más la dimensión social de la justicia, sobre todo gracias a **Tomás de Aquino**, para quien la justicia es la actitud «*en virtud de la cual se reconoce a cada uno su derecho con voluntad firme y constante*» (Pieper 68). Tomás toma de la filosofía romana de Cicerón el principio del *suum cuique*. La filosofía tiene que ocuparse de que a cada cual se le dé lo suyo. La cuestión es saber qué es lo suyo para cada uno. Todo ser humano tiene, porque Dios se lo ha dado, derecho a la vida, derecho a la libertad. El derecho precede a la justicia. En última instancia, los derechos humanos le vienen dados a cada ser humano con el nacimiento. Le han sido asignados por Dios. Tomás distingue entre cosas que nos corresponden en virtud de contratos, acuerdos, promesas

y disposiciones legales, y cosas que nos corresponden a causa de la naturaleza de la realidad. A esto lo llama «*ius naturale*», derecho natural.

La justicia todavía no es amor. *Justo es más bien quien acepta al otro como tal otro, lo confirma en su alteridad y le ayuda a conseguir lo que le corresponde* (Pieper 82). Para Tomás, la justicia es ante todo un hacer. Pero al ser humano no le basta con *hacer* lo justo. Debe además *ser* justo. Debe hacer lo correcto desde dentro, con alegría y sin vacilación, y conceder y posibilitar a cada uno lo suyo.

En la Biblia, la justicia es un valor importante. Para **Pablo** la cuestión decisiva es cómo llega el ser humano a ser justo: si mediante sus propias obras o por gracia. *Justa es la persona a la que Dios justifica, aquella a la que Dios hace justa*. El evangelista **Mateo**, en cambio, tiene otra concepción de la justicia. Describe a José, el marido de María, como un hombre justo. Pero José *une a su justicia la misericordia*. Su justicia no significa que pretenda imponer en cualquier caso el derecho, sino que hace justicia al ser humano. Cuando se entera de que María está encinta, y no precisamente de él, no reclama el derecho que le correspondía y según el cual su novia debía ser lapidada. Más bien piensa cómo puede hacerle justicia a ella y, al mismo tiempo, ser fiel a la voluntad de Dios. Para Mateo, la justicia es el camino para cumplir la voluntad de Dios y, a la vez, hacer lo correcto para el ser humano. José es modelo de persona recta y fiel a la voluntad de Dios.

La filosofía de la Edad Media conoce una triple justicia: la *conmutativa*, que regula la relación de los individuos entre sí, la *distributiva*, que va de la comunidad al individuo, y la *legal*, que ordena la relación del individuo con la comunidad.

Para los dirigentes es de vital importancia aprender la *justicia distributiva*. Según santo Tomás, quien tiene poder debe hacer realidad la justicia distributiva. Debe dar al individuo lo que le corresponde. Y lo que corresponde al individuo en la

justicia distributiva es distinto de lo que le corresponde en la justicia conmutativa: es «la participación que al individuo le pertenece en el *bonum commune*», en el bien común (Pieper 139). Santo Tomás se ocupó de la justicia distributiva sobre todo en relación con el soberano justo. Para él, la justicia del rey es el presupuesto de la justicia social. Lo que santo Tomás escribe del rey es igualmente aplicable a todo dirigente, incluso al jefe de departamento de una empresa. Debe dar al individuo lo que le corresponde en relación con el bien común. No se trata sólo del salario justo, sino también de la atención, el respeto a su dignidad y la posibilidad de aportar sus capacidades al conjunto de una empresa. Josef Pieper, el gran filósofo alemán que ha reinterpretado a Tomás de Aquino para nuestro tiempo, escribe lo siguiente a propósito de la justicia: «Por eso, educar en la justicia a la nueva generación de dirigentes es una de las tareas más urgentes de la formación política» (*Gerechtigkeit* HthB 483).

En la Edad Media siempre se representó a la justicia como una mujer que sostiene una balanza en una mano y una espada en la otra, a la vez que lleva los ojos vendados. La justicia consiste en sopesarlo bien todo. Pero justicia significa también dictar sentencia y, además, hacer con poder que se cumpla. La justicia precisa de un poder sólido para ordenar las relaciones en el mundo, y debe hacerse sin acepción de personas. La persona justa es ciega para los deslumbramientos con que algunos intentan influir en su decisión. Procura no tener en cuenta sus vinculaciones y preferencias personales. Desea hacer justicia a la realidad. Pero si sólo hiciera justicia a la realidad y no también a la persona, su justicia resultaría inmisericorde. Por eso dicen los latinos: «*Fiat iustitia, pereat mundus*» («hágase justicia aunque se hunda el mundo»). Cuando el derecho llega a ser más importante que la persona, ésta se hunde bajo el peso del derecho. Por eso santo Tomás está convencido de que la justicia sola no puede ordenar de manera justa este mundo si no va unida al amor.

En la raíz de la palabra alemana «Recht» («derecho») se encuentra el verbo latino «regere» («regir, guiar, enderezar, conducir»). Regir le corresponde al *rex*, al rey, al dirigente. Así, la justicia es la virtud de los reyes, la virtud de quienes tienen poder. Justa es la persona íntegra, que en sí es recta, se hace justicia a sí misma y satisface sus distintas necesidades, y así se capacita para hacer también justicia a su prójimo, con sus reivindicaciones y expectativas, y para tratarlo correctamente.

Comprueba hasta qué punto es justa tu actitud como dirigente

¿Qué significa para ti dirigir de manera justa?



¿A quién debes hacer justicia?

¿Eres capaz de tratar con justicia a todos tus colaboradores, dando a cada uno lo que le corresponde?

¿Qué necesita cada colaborador?

¿Te consideran justo tus colaboradores?

Cómo entendía san Benito la justicia

San Benito exige del abad que se ocupe de cada persona concreta:

«Sepa también cuán difícil y ardua es la tarea que emprende, pues se trata de almas a quienes debe dirigir, y son muy diversos los temperamentos a los que debe servir. Por eso tendrá que halagar a unos, reprender a otros, y a otros convencerlos; y conforme al modo de ser de cada uno y según su grado de inteligencia, deberá amoldarse a todos, y lo dispondrá todo de tal manera que, además de no perjudicar al rebaño que se le ha confiado, pueda también alegrarse de su crecimiento. [...] Tendrá muy presente siempre en su espíritu que su misión es la de dirigir almas de las que tendrá que rendir cuentas. Y para que no se le ocurra poner como pretexto su posible escasez de bienes materiales, recuerde lo que está escrito: “Buscad primero el Reino de Dios y su justicia, y todo lo demás se os dará por añadidura”. Y en otra parte: “Nada les falta a los que le temen”».

Para Benito, la justicia no consiste en tratar a todos igual. Ciertamente insiste al abad en que no debe amar a uno más que a otro ni hacer acepción de personas; pero, por otro lado, insiste también en que debe ponerse en el lugar de cada persona concreta y preguntarse lo que cada cual necesita. Uno necesitará severidad, otro clemencia. A uno deberá espolpearlo, a otro frenarlo.

Cuando observas a tus colaboradores, ¿eres capaz de advertir lo que necesita cada uno?



*¿Percibes que cada uno necesita algo diferente?
¿Quién necesita ante todo atención, y quién exigencia?*

¿Quién necesita cercanía, y quién distancia?

¿Quién necesita poder exponer sus ideas en el transcurso de una conversación?

¿Quién necesita más signos de reconocimiento en lugar de una conversación, que quizá le supondría una exigencia excesiva?

El Reino de Dios y su justicia

Benito recomienda al abad que no preteje su escasez de bienes materiales para no hacer justicia al individuo. Al contrario: el individuo debe ser respetado siempre en su dignidad. No se debe sacrificar a la mera ganancia. La justicia es más importante que el resultado. Naturalmente, esto no hay que verlo de manera aislada. Si la empresa no genera a la larga beneficio alguno, tampoco podrá hacer justicia al individuo. No obstante, Benito deja claras las normas en lo que a esto respecta. Lo que al abad debe importarle ante todo es el reino de Dios y su justicia. A los dirigentes en el mundo de la economía esta exigencia les parece ajena a la realidad. ¿Cómo se puede responder en nuestro mundo moderno a esta exigencia de Jesús que Benito pone al abad ante los ojos?

Para mí, esas palabras de Jesús (Mt 6,33) significan lo siguiente: primero debo buscar el reino de Dios y aquello que le hace justicia. «Reino de Dios» significa que Dios debe reinar. La voluntad de Dios se debe cumplir. Todo cuanto hago debe responder a la voluntad de Dios. Y la voluntad de Dios es siempre la salvación del ser humano. Dios quiere que el ser humano viva como corresponde a su ser. El reino de Dios está allí donde hago justicia al ser humano y a su naturaleza, creada por Dios.

Pero «reino de Dios» significa además otra cosa: Dios debe reinar en el corazón del ser humano. Dentro de sí, el individuo debe entrar en contacto con ese ámbito interior en el que Dios reina ya. Para los directivos esto significa: debo dejar que en mi corazón mande Dios, y no segundas intenciones; por tanto, no la ambición, la rabia, los celos, la sed de venganza o el odio. Cuando Dios reina en mí, soy libre para servir al ser humano. Entonces no mezclo mi tarea de dirección con la suciedad de mi amargura interior. El señorío de Dios crea en mí claridad y sinceridad. Y éstos son presupuestos importantes de la dirección.

Benito está convencido: quien busca el reino de Dios y su justicia no padecerá carencia alguna. Todo lo demás (el éxito, el beneficio económico, la eficacia...) se le dará en cualquier momento por añadidura. Esto requiere confianza absoluta. Primero miramos al dinero, y luego a la persona. Pero con ello no hacemos justicia a ésta. Si lo que nos importa ante todo es el reino de Dios y su justicia, nos haremos justicia a nosotros mismos y a los demás.

La justa distribución de los bienes

Un tema importante de la justicia es la distribución justa de los bienes. Sociólogos y politólogos dicen que la mayoría de las guerras se hacen a causa de la distribución injusta de los bienes. Para que nuestro mundo pueda sobrevivir es necesario, por tanto, que los bienes se distribuyan bien. Esto es aplicable al agua, al aire, a la tierra, y también a los alimentos y a cualesquiera clase de bienes materiales.

El dirigente tiene la obligación, ante todo, de tratar a los empleados con justicia y pagarles un salario justo. Pero debe mirar más allá del estrecho horizonte de su empresa y contribuir a que aumenten las oportunidades para la gente en los países en vías de desarrollo. Si se limita a explotar a los demás países para obtener el máximo provecho propio posible, no hará justicia a la virtud de la justicia. *La justicia exige a todo dirigente tener presente el bien de todos los seres humanos.* Sus decisiones tienen siempre repercusión en el mundo entero. Por eso debe conocer las circunstancias y condiciones económicas que se dan en todo el mundo. La globalización sólo tendrá éxito si va unida a valores éticos, si se convierte ante todo en precursora de la justicia, y no en la explotadora de aquellos que todavía no son lo bastante astutos para asegurarse el mayor provecho.

Hazte justicia a ti mismo



Siéntate y escucha en tu interior: ¿qué necesidades, qué sueños, qué deseos y anhelos tienes?



Ahora comprueba si haces justicia a tus necesidades y deseos esenciales.

¿Te despreocupas de tu alma cuando vas al trabajo?

¿Haces justicia a tu cuerpo? ¿Vives de manera sana? ¿Escuchas a tu cuerpo cuando se rebela contra tu ritmo de trabajo? ¿Satisfaces sus necesidades?

¿Satisfaces tu necesidad de descanso o te fuerzas a trabajar continuamente?

¿Haces justicia a tu familia, a tu mujer, a tu marido, a tus hijos?

Quizá al responder a estas preguntas hayas comprendido que la justicia no es algo que se relacione sólo con los demás o con la comunidad. Más bien tiene que ver con el hecho de ser una auténtica persona humana que haga justicia a su verdadero ser y cumpla las exigencias de la comunidad. En la Biblia, justo es quien responde a la imagen que Dios se ha hecho de él, quien es recto e íntegro, quien tiene el corazón en su sitio, quien es sincero y franco, quien extiende la mano hacia lo que es correcto, lo que corresponde a su verdadero ser. Justo es, así mismo, quien se conduce correctamente, quien sigue el camino recto.

■ || *Convendría que repitieras estas preguntas al cabo de algún tiempo, quizá copiando las dos páginas.*



Meditación

Puedes meditar las frases sencillamente diciéndolas para ti mismo y repitiéndotelas con frecuencia. ¿Qué eco despiertan en ti estas frases? Reflexiona sobre ellas. Deja que las palabras penetren profundamente en ti, que empapen tu corazón, que te marquen por dentro.

Puedes meditar una de estas frases por la mañana. Escoge para ello un lugar dentro de tu casa en el que estés a solas. Dedicar a meditar 10 minutos. Quizá luego, a lo largo del día, la frase te venga a la cabeza por sí sola, por ejemplo cuando tengas que esperar en algún lugar, o cuando reflexiones brevemente antes de una reunión. Por la noche, antes de ir a dormir, puedes revisar brevemente el día y preguntarte si esa palabra ha tenido algún efecto en ti y cómo ha influido en tu comportamiento.

Medita las siguientes frases de la Sagrada Escritura:

«No andéis preocupados preguntando: ¿Qué vamos a comer?, ¿qué vamos a beber?, ¿con qué vamos a vestirnos? Que por todas esas cosas se afanan los paganos; pues ya sabe vuestro Padre celestial que tenéis necesidad de todo eso. Buscad primero el Reino de Dios y su justicia, y todas esas cosas se os darán por añadidura» (Mt 6,31-33).

«Amad la justicia, los que gobernáis el mundo. Porque la justicia es inmortal» (Sb 1,1.15).

«Riquezas injustas son inútiles, pero la justicia libra de la muerte. El Señor no permite que el justo pase hambre, pero rechaza la codicia del malvado» (Pr 10,2s).

«El malvado recibe una paga engañosa; el que siembra justicia, recompensa segura» (Pr 11,18).

«Bienaventurados los que tienen hambre y sed de la justicia, porque ellos serán saciados» (Mt 5,6).



Al cabo de una semana, más o menos, convendría que te preguntaras: «¿Qué efecto han producido en mí estas frases?». No te des por vencido aunque no hayas encontrado aún tu centro; date tiempo y repite el ejercicio con regularidad.



Yo... _____

LA virtud de la veracidad significa decir siempre la verdad, sin deformarla ni dejarse deformar como ser humano. Lo importante no es sólo decirle al otro cuál es el verdadero estado de cosas, sino también ser veraz interiormente. Es veraz quien es genuino y auténtico en sí y muestra hacia fuera lo que es en sí. No finge ante el otro, sino que se da tal como es. No sabe de cálculos, y renuncia a intrigas de todo género. Con una persona veraz sabe uno a qué atenerse: se puede confiar en ella; es incorruptible.

La corrupción está hoy muy extendida. Durante años, los alemanes hemos mirado a otros países por encima del hombro, echándoles en cara que en ellos reinaba la corrupción. Pero de entonces acá ha habido entre nosotros bastantes casos de corrupción. «Corrupción» viene de «*corrumpere*» («echar a perder, aniquilar»). Quien es corruptible se echa a perder a sí mismo. Destruye su verdadero ser, su auténtico yo. La persona veraz es la persona incorruptible. No se deja torcer ni por dádivas ni por la promesa de seguir trepando en la escala del éxito profesional. No se inclina ante las promesas, sino que vive lo que para él es coherente.

Pero no es en absoluto necesario mirar a otros que se dejaron enredar en escándalos de corrupción. Todos conocemos la tentación de la corruptibilidad y la falta de veracidad. No le decimos al otro la verdad por miedo a perder su cariño y sus simpatías. No decimos la verdad en un grupo por miedo a provocar un conflicto desagradable o herir a alguien. Luego nos escaqueamos de la verdad y nos liamos cada vez más en ex-

casas y rodeos, y con bastante frecuencia en la mentira. La consecuencia es que todo ello a nosotros mismos no nos beneficia, y además enturbiamos el ambiente que nos rodea.

Decir la verdad no significa espetarle al otro la verdad en la cara. La verdad debe ir siempre unida al amor. La veracidad también puede degenerar en inhumanidad cuando se le da un valor absoluto. Necesita como elemento corrector el amor y la prudencia, que se pregunta si el otro puede soportar la verdad. La prudencia no es diplomacia, sino consideración que se hace del individuo en su situación momentánea. Quien da a la veracidad un valor absoluto no advierte en modo alguno cómo en su virtud se entremezclan otras motivaciones, por ejemplo la de la venganza. Quiero vengarme de otro diciéndole todo lo que sé de él. Lo que creo es que voy a decir la verdad por amor a la verdad. Pero en realidad tengo segundas intenciones. Deseo poner al otro en evidencia. Deseo aprovechar mi saber para situarme por encima de él. Por eso la veracidad necesita la honradez respecto de las propias intenciones, y no sólo las conscientes, sino también las inconscientes, que a menudo se cuelan en mis palabras.

«Verdad» se dice en griego «aletheia», que significa «realidad manifiesta, sin velos». La imagen que se encuentra tras esta palabra es la del velo que lo cubre todo. A menudo tenemos la impresión de no ver la realidad tal como es, de que un velo lo cubre todo. El objetivo de la mística es quitar dicho velo y mirar tras las cosas, ver la esencia de las cosas. El velo que todo lo cubre está marcado por las ilusiones que nos creamos acerca de la realidad. Con frecuencia no queremos ver las cosas tal como son, porque entonces tendríamos que reaccionar de otra manera. Lo amañamos todo para ver la realidad tal como queremos que sea. La psicología habla de «proyección». Proyectamos sobre la realidad nuestras propias necesidades y lados oscuros reprimidos. Nuestras proyecciones son como unas gafas oscuras con las que todo lo vemos negro, o unas gafas de color de rosa con las que querríamos suprimir cuanto hay de desagradable. No queremos ver la realidad tal

como es. La verdadera causa de muchas quiebras de empresas han sido los lentes de color de rosa de sus dirigentes, que cerraron los ojos a la realidad y trataron de adaptarla para que se pudiera vivir con ella. Pero la veracidad es también el valor para afrontar la verdad completa: la verdad de la situación de la empresa, lo mismo que la verdad de uno mismo.

Propia de la veracidad es también la íntima claridad y sinceridad. En la tarea de dirección nos vemos una y otra vez manchados interiormente por las emociones de nuestros colaboradores. Es frecuente que en nuestro interior demos cabida a los problemas sin elaborar que los demás proyectan sobre nosotros. Se mezclan con nuestras propias emociones, y surge así una contaminación emocional del ambiente. Transmitimos nuestras emociones sin depurar, y con ello se produce un «puré» emocional en el que uno ya no entiende nada. La persona veraz mete continuamente la suciedad interior en la verdad de Dios, para que quien está sucio se aclare y sea capaz de mirar de frente a la propia verdad y a la verdad de las personas que lo rodean.

Ceguera

Todo el mundo tiene «puntos ciegos». Cuanto más elevada es la imagen ideal que trazamos de nosotros mismos, tanto mayores son esos puntos ciegos. Hay quienes no quieren ver su verdad por miedo a que ésta contradiga la imagen que tienen de sí mismos. En la Biblia hay un hermoso relato de curación en el que se habla de un hombre ciego de nacimiento. Cabe imaginar que alguien niegue ya de niño su propia realidad porque es demasiado dolorosa. Conozco a muchas personas que tuvieron una infancia tan terrible que se vieron obligadas a cerrar los ojos para poder sobrevivir. Tal estrategia fue absolutamente fundada y sana. Pero si toda mi vida mantengo los ojos

cerrados a mi propia realidad, iré ciego por la vida. Los demás verán perfectamente lo que me ocurre. Sólo yo me niego a mirar de frente mi verdad. Hay quien emplea una enorme cantidad de energía en mantener en pie su fachada (fachada que tiene por objeto impedir que alguien mire detrás de ella). Pero vive temiendo constantemente que la fachada se resquebraje y los demás puedan entonces mirar tras la imagen ideal que muestra hacia fuera y descubran sus fallos y debilidades.

Jesús cura al ciego escupiendo en el suelo y haciendo con el barro un ungüento que aplica en los ojos del ciego, al que ordena lavarse a continuación en la piscina de Siloé (véase Jn 9,1-7). Con este gesto, Jesús quiere decirle al ciego: «Has sido tomado de la tierra. Reconcíliate con este hecho. No eres un ser celestial ni un ser perfecto. En cuanto tomado de la tierra, tienes también parte en el barro de la tierra. Sólo si te reconcilias con tu barro interior podrás ver de nuevo». De la piscina de Siloé dice Juan que el nombre significa «el enviado» (Jn 9,7). Con ello hace referencia a Jesús, aquel a quien Dios nos ha enviado para sanarnos. No podremos soportar nuestra propia verdad si no se la ofrecemos a Dios. Ante Dios sabemos que somos aceptados tal como somos. Ante Dios no tenemos que engañarnos a nosotros mismos. Si nos vemos enfrentados a nuestra verdad sin miramientos, saldremos corriendo ante nosotros mismos. Necesitamos que alguien nos acepte incondicionalmente. Y ese alguien es Dios.

Jesús se inclina hacia la tierra, se vuelve al «humus». Los latinos lo llaman «humilitas» («humildad»). La humildad es el valor para afrontar la propia verdad, el valor para descender a mi condición terrena, al barro de mi interior, al reino de sombras de mis pasiones y necesidades reprimidas. Lo contrario es la arrogancia o la soberbia, el orgullo desmedido. Me identifico tanto con mi imagen ideal que, de cara al exterior, aparezco siempre como perfecto. Pero en realidad hay también otra cosa en mí. Dentro de una empresa, la soberbia de alguien se muestra a menudo en el hecho de que se rodea sólo de personas conformistas y serviles que lo reafirman.

Considera «cortos» y estúpidos a quienes le critican. Cierra los ojos ante la propia realidad y se tiene por el mejor ejecutivo. Cuando se producen errores, tiene que echar la culpa a los demás.

C.G. Jung dice que la soberbia es inflación. Uno se hincha con ideas que son demasiado elevadas en comparación con la propia realidad. Y una forma peligrosa de esa inflación es la identificación con una imagen arquetípica. Las imágenes arquetípicas son imágenes que ponen algo en marcha en nosotros. Necesitamos tales imágenes para encontrar nuestro verdadero yo. Pero si nos identificamos con una imagen así, nos volvemos ciegos para la propia realidad. Así, una imagen arquetípica es la imagen del profeta, del bienhechor, del salvador, del líder. Si, por ejemplo, me identifico con la imagen del bienhechor, este arquetipo se pondrá en marcha al instante cuando alguien esté débil y desvalido. Entonces pensaré inmediatamente que yo puedo prestarle la ayuda que necesita. Puedo sacarlo de su depresión. Puedo resolver sus problemas. Con todo eso me hago ciego para mis propias necesidades. Auxiliando a otros, doy forma a mi propia necesidad de grandeza o de cercanía. Por supuesto que debo ayudar cuando alguien necesite mi ayuda. Pero si me identifico con la imagen del bienhechor, me vuelvo ciego para mis propias necesidades, que mezclo con mi labor de ayuda. Y tampoco ayudaré realmente al otro. Más bien lo utilizaré para expresar y desfogar mis propios delirios de grandeza. Quien se identifica con la imagen arquetípica del líder, seguramente al principio pondrá en marcha muchas cosas. La gente le seguirá entusiasmada. Pero no advertirá en absoluto lo autoritario que se hace, cómo se tiene por infalible y se excede. Piensa que puede resolver todos los problemas. Sólo necesita marcarse metas para después alcanzarlas. A un líder así se le puede aplicar lo que dijo Jesús: «Si un ciego guía a otro ciego, ambos caerán en el hoyo» (Mt 15,14).

Se habla a menudo de líderes carismáticos. Tales figuras, capaces de arrastrar a otros, existen sin duda. Pero si están

ciegos para su propia realidad, su talento pronto se convertirá en maldición para ellos mismos y para la empresa entera. Un líder realmente carismático estará agradecido por los dones que Dios le ha dado. Pero nunca se identificará con dichos dones. Necesita como contrapeso la humildad, el valor para mirar cara a cara su propia verdad. De otro modo, se hinchará y conducirá a sus subordinados a la ruina.

Examina tu propia veracidad

Las preguntas que siguen pretenden ayudarte a verificar si eres realmente veraz.

¿Dices siempre la verdad o tratas siempre de presentar la realidad de modo que te favorezca y te haga quedar bien ante los demás?



¿Tienes la habilidad de presentarte siempre a una luz favorable o eres capaz de admitir tus errores sin disimularlos y sin tratar de culpar a los demás o a las circunstancias?

¿Cuál es tu intención más profunda cuando presentas las cosas de manera distinta de como son? ¿Tienes miedo a perder reconocimiento y cariño, a dar al traste con tu popularidad? ¿O no puedes admitir la verdad de ti mismo? ¿Te resulta difícil reconocer tus debilidades?

¿Cómo presentas tu empresa hacia fuera? ¿Concuerda tu publicidad con la realidad o tratas de engañar a tus clientes?

A tu alma no le hace ningún bien el que la distancia entre ideal y realidad sea demasiado grande. Naturalmente, nunca llegaremos del todo a la altura de los ideales. Pero al menos debe quedar patente que apuntamos a ellos. Si sólo están impresos en papel brillante para impresionar, no son veraces.

¿Concuerdan con la realidad los ideales que has desarrollado para tu empresa? ¿Son realmente ideales o tan sólo sirven de coartada de cara al exterior, como tranquilizante de la conciencia?

Ejercita tu sinceridad interior



Siéntate en silencio y examina tus emociones y tus pensamientos. ¿Se trata realmente de tus emociones o se han mezclado con ellas las emociones de tu entorno? Intenta aclarar los pensamientos y las emociones, arrojar fuera de ti todo lo que no ha sido depurado y volver a clarificarte interiormente.

Yo ... _____

Haz este ejercicio todas las tardes durante una semana. Antes de abandonar tu despacho, siéntate un par de minutos y mírate por dentro. Intenta visualizar cómo el Espíritu de Dios penetra en tus emociones y pensamientos, aclarando todo lo turbio y limpiando lo sucio. Quédate así un par de minutos para que puedas volver a casa más sincero interiormente.

Antes de ir a trabajar, examínate para ver si todavía hay en ti pensamientos y sentimientos sin depurar, restos de los conflictos del día anterior. Límpiote por dentro, para que luego en el trabajo puedas contribuir a la clarificación de las emociones.



En la página siguiente puedes crear una pequeña lista de control: tal vez caigas en la cuenta de situaciones típicas en las que no consigues aclarar tus emociones

Al cabo de una semana, comprueba si interiormente te has aclarado más, si te ves a ti mismo y a tus colaboradores tal

dor o con el cliente te recordará lo que has meditado. Volverás inmediatamente a estar en ti y a concordar con tu verdad.

Yo sentía a menudo miedo de un colaborador. Cuando llamaba a mi puerta, parecía que quería echarla abajo. Y yo ya sabía que venía a quejarse de alguien o a criticar algo que yo había ordenado. Inmediatamente, y de manera instintiva, yo me ponía a la defensiva, lo cual me costaba mucha energía. Entonces me imaginé unas cuantas veces cómo reaccionaría yo si estuviera totalmente en mí, totalmente en armonía conmigo mismo. La crispación de todo aquello desapareció. Pude observar sus fuertes golpes y sus críticas sin entrar inmediatamente en el juego de las emociones agresivas y sin dejarme torcer. En la meditación pude responder con absoluta calma. Luego, cuando el empleado llamaba realmente con esa vehemencia a la puerta, ya no me inquietaba: la experiencia de la meditación estaba sencillamente ahí. Y pude tratarlo de otra manera también en la realidad. Ya no me costaba energía alguna. Podía conservar mi serenidad interior sin tener que mantenerme todo el día bajo control.

Meditación de pasajes bíblicos

«La verdad os hará libres» (Jn 8,32).

«Mi paladar saborea la verdad y mis labios aborrecen el mal. Todos mis discursos son ecuanímenes, ninguno es hipócrita ni retorcido» (Pr 8,7s).

«Quien obra la verdad se acerca a la luz, para que quede de manifiesto que sus obras están hechas según Dios» (Jn 3,21).

«El amor no se alegra de la injusticia, sino que se alegra con la verdad» (1 Co 13,6).

«No amemos de palabra ni con la boca, sino con obras y según la verdad. En esto sabremos que somos de la verdad, y tendremos nuestra conciencia tranquila ante él» (1 Jn 3,18s).

4

La virtud de la FORTALEZA

LA fortaleza, lo mismo que la justicia, es una de las cuatro virtudes cardinales. Originariamente, es la virtud de los soldados. Pero ya los filósofos griegos reclamaron esta virtud para sí. Fuerte, en este sentido, es quien se mantiene fiel a sí mismo, quien persigue su objetivo propio sin dejarse amedrentar por los peligros. *La fortaleza es el ánimo de perseguir lo que se ha reconocido como justo.* El fuerte no se deja disuadir por los conflictos. Persigue su meta. Lucha por aquello que le parece importante.

La palabra alemana «tapfer» («fuerte») tiene distintos sentidos. Significa: firme, duro, poderoso, luchador, audaz, atrevido. El fuerte no se deja derribar tan fácilmente. Tiene una posición firme. Demuestra aguante. No tiene un punto de vista rígido e incuestionable, sino un punto de vista por el que lucha. *Una persona fuerte se atreve a discutir con otros.* En alemán se dice: pone su peso en la balanza. Lucha por algo que para él es importante. La fortaleza siempre tiene que ver con la lucha. El fuerte es una persona luchadora, pero no en el sentido de que tenga necesidad de pelear constantemente. No es un buscapleitos ni un pendenciero. Más bien, afronta la lucha cuando es necesario. Desarrolla una cultura de la lucha. Quiere que se aclare algo. Y no puede conseguirlo si se mantienen posiciones poco claras que enturbian la convivencia. Y el fuerte es audaz. «Kühn» («audaz») viene de «wissen, weise» («saber, sabio»). El fuerte no lucha a tontas y a locas. Más bien intenta ver y valorar correctamente la situación. Primero,

antes de estar dispuesto a embarcarse en una pelea, se hace sabedor y sabio.

La fortaleza no es testarudez. El fuerte no se obstina en mantener su postura a toda costa. Más bien es valiente. Lucha de corazón. Puesto que tiene abierto el corazón a lo que es importante para él, está dispuesto a salir en su defensa, cueste lo que cueste. Sin valentía, el fuerte se convierte fácilmente en un Michael Kohlhaas (personaje de la novela de Heinrich von Kleist [1777-1811] y que fue llevado al cine por Volker Schlöndorff), el cual lucha por algo sin valorar si sigue siendo sensato hacerlo. Se vuelve terco y obstinado y se perjudica a sí mismo y a aquellos con quienes pelea. Sólo es verdaderamente fuerte quien lleva su corazón consigo a la lucha. Y la fortaleza lucha por el bien; de lo contrario, se vuelve ciega y sin valor.

La fortaleza es diferente del ánimo. El ánimo se tiene; la fortaleza se adquiere. El ánimo es activo; la fortaleza se muestra también en soportar y aguantar dolores. Lo contrario del ánimo es el desánimo; lo contrario de la fortaleza, la cobardía. La fortaleza se debe adquirir continuamente. No es una posesión en la que podamos descansar. En todos nosotros se muestra también la tendencia a evitar cobardemente los problemas, a ceder al miedo, a retroceder ante el peligro y a huir del conflicto.

Josef Pieper dice: «Los ángeles no pueden ser fuertes». Fuerte sólo puede ser la persona humana, que es vulnerable. El fuerte reconoce que en su defensa del bien puede ser herido. Lo teme. Pero, pese a ello, soporta la lucha, porque se aferra al bien. La fortaleza protege el bien. Pero en esta lucha por el bien salimos heridos con bastante frecuencia. Otros luchan contra nosotros, quieren hacernos mal, niegan nuestra buena intención y nos atribuyen turbias motivaciones. Quizá incluso promueven campañas difamatorias en nuestra contra. No es sencillo seguir siendo fuerte cuando quienes nos combaten están en superioridad. La fortaleza siempre tiene que ver con la superación del propio miedo. Pero sólo podré superar dicho

miedo si el bien es para mí tan importante que me hace aplicarme en su defensa a cualquier precio.

La fortaleza no sólo necesita el bien como fundamento, sino también las otras dos virtudes, la prudencia y la justicia. La fortaleza sin prudencia no es fortaleza. La fortaleza no es temeridad. Quien se mete a ciegas en todo tipo de luchas, a menudo no advierte en absoluto lo ciego que está. Se siente amenazado por todos, sin discernir de qué se trata en realidad. La fortaleza requiere que valorar correctamente las cosas en cuya defensa sale uno. En su discurso en honor de los caídos, el general griego Pericles puso acertadamente de manifiesto la vinculación entre reflexión y fortaleza: «Pues también esto es propio de nuestra manera de ser: arriesgarnos más libremente allí donde mejor hemos reflexionado. En otros, sin embargo, sólo el desconocimiento engendra fortaleza; la reflexión, en cambio, acobardamiento» (Josef Pieper, *Das Viergespann*, München 1964, 174). El fuerte lucha siempre por lo que es justo. Y lo que es justo es algo que se lo hace ver la prudencia.

La fortaleza tiene que ver con la perseverancia. El fuerte no ataca, sino que resiste al ataque. Para Tomás de Aquino, sólo es capaz de resistir quien se aferra enérgicamente al bien. Una característica esencial de esta fortaleza es para santo Tomás la paciencia. Tal como la entendía la filosofía medieval, la paciencia consiste en «no dejarse arrebatar la serenidad y lucidez del alma por las heridas derivadas de la realización del bien» (Pieper, 182). La paciencia es, por tanto, la actitud que necesita el fuerte para no dejarse quebrantar por la tristeza en su lucha en favor del bien. Hildegarda de Bingen describe la paciencia como «la columna que nada puede ablandar». Y para santo Tomás la paciencia es la facultad de permanecer dueño del alma, de seguir en uno mismo, aun cuando desde fuera se abalancen muchas cosas sobre uno. Junto a la paciencia, para santo Tomás también la ira es un presupuesto importante para ser dueño de la propia alma. La ira pertenece esencialmente a la fortaleza. Es la fuente de la que ésta se alimenta.

Para los primeros monjes, la perseverancia era un importante ejercicio espiritual. San Benito exige de sus monjes *stabilitas*, es decir, *la capacidad de aguante, la disposición a permanecer fiel a sí mismo, a soportarse a sí mismo*. Los monjes se exigen mutuamente permanecer en la celda cuando están en peligro de ceder ante el conflicto con la propia verdad. Esta firmeza interior es el presupuesto para también exteriormente poder aguantar con fortaleza una situación.

La fortaleza de Jesús

Me resulta fascinante la escena en la que Jesús cura al hombre de la mano paralizada (Mc 3,1-6). Éste representa a quien se amolda, a quien es demasiado cobarde para mancharse las manos. Se mantiene al margen de todo y retira la mano en lugar de ponerla en el fuego. Jesús está solo frente a los fariseos que lo observan de cerca para ver si cura en sábado. Pues, según la estricta prescripción de los fariseos, en sábado sólo estaba permitido curar cuando había peligro de muerte. Pero no era éste el caso del hombre de la mano paralizada.

Jesús se enfrenta a la superioridad numérica de los fariseos. «Les pregunta: “¿Es lícito en sábado hacer el bien en vez del mal, salvar una vida en vez de destruirla?” Pero ellos callaban» (Mc 3,4). Jesús interpreta el comportamiento de los fariseos. Si se remiten al mandato sabático estricto, en última instancia hacen un mal, destruyen una vida en lugar de salvarla. Cuando la letra de la ley vale más que un ser humano, ello acaba matando al ser humano. En un ambiente de interpretación tan estricta de la ley, el ser humano no puede vivir. Son preguntas valientes las que Jesús hace a los fariseos. Con ello les deja sin palabras. Pero cuando alguien es testarudo, no se deja convencer con argumentos. Jesús lo experimenta dolorosamente. Entonces los va mirando uno a uno «con ira, apenado por la dureza de su corazón» (Mc 3,5). Se pone aquí de manifiesto lo que Tomás de Aquino escribe sobre la conjunción

de fortaleza e ira. La ira es la fuerza que me permite liberarme del poder del otro y hacer, a pesar de todo, lo que considero correcto. La ira de Jesús no es una rabia que explota, que se ciega y sólo deja escombros tras de sí. Es más bien la fuerza que le permite distanciarse de los fariseos. La ira de Jesús viene a decir: «Tú puedes ser como eres, con tu dureza de corazón, con tu corazón marchito. Pero eso es cosa tuya. Es tu problema. Yo hago lo que considero correcto». Jesús actúa desde su centro. Su fortaleza se pone de manifiesto en el hecho de que, contra la superioridad numérica de los enemigos, hace, no obstante, aquello de lo que está convencido en lo más íntimo de sí, aquello que ha reconocido como voluntad de Dios.

Jesús vincula su ira con la tristeza por la dureza de corazón de sus adversarios. La palabra griega que aquí se emplea es «*syllypoumenos*», que en última instancia significa «compartir los sentimientos», «com-padecer», «hacer duelo con otros». Con la ira, Jesús se distancia de los fariseos. Pero con su compasión, por así decirlo, les tiende la mano. No los da por perdidos. Se distancia de ellos para encontrar una nueva relación con ellos. Pero los fariseos no aceptan este gesto de reconciliación y de compasión, sino que endurecen aún más su corazón y toman la decisión de «eliminar a Jesús» (Mc 3,6). Pero Jesús no deja que eso le detenga. Ordena al hombre de la mano paralizada: «Extiende la mano. Él la extendió, y quedó restablecida su mano» (Mc 3,5).

Comportarse con fortaleza es no dejarse guiar por las expectativas de los demás, sino hacer lo que en el fondo percibe uno como correcto y según Dios. La fortaleza protege al bien de la resistencia que le opone el mal. Lo que Jesús hizo en este caso es una pregunta dirigida a cada dirigente: ¿me guío por las expectativas de los demás o actúo desde mi conciencia interior, incluso contra la oposición de un *lobby* que es más poderoso que yo, que querría llevarme a la ruina? Comportarme con fortaleza puede acarrear graves perjuicios. Puedo fracasar en mi proyecto. Pero a veces esta fortaleza viene exigida. No puedo dejarme torcer. Pues eso me quebrantaría inte-

riormente. La autenticidad y la movilización en favor del bien son más importantes que el propio perjuicio. *No obstante, la fortaleza no es autodestrucción.* En última instancia, el fuerte abraza la esperanza de la victoria. Es verdad que en primera instancia Jesús es eliminado. Pero, al final, con su muerte y su resurrección alcanza la victoria sobre los poderes del mal. Esta victoria, sin embargo, adopta un aspecto distinto de lo que el mundo espera. Lo que a los ojos de los fariseos parece una victoria es en realidad una derrota. El grito de Jesús en su agonía es, según el evangelio de Marcos, un grito de victoria. Jesús vence al poder de los demonios, incluido el demonio de la estrechez y el miedo, que ocupaba permanentemente los corazones de los fariseos.

Revisa tu propia conducta

¿Cómo andas tú de fortaleza?

¿Cuándo optas por evitar los conflictos y problemas?



¿Cuándo te enredas en luchas innecesarias?

(Eso no es fortaleza, sino más bien pelear por pelear).

¿Cuáles son tus motivaciones más profundas en las luchas que tienes que librar en tu empresa?

*¿Tienes la suficiente fortaleza para soportarte tal como eres?
¿Eres capaz de perseverar o huyes de ti mismo y de tus
problemas?*

*¿Cómo afrontas las resistencias? ¿Las vences haciendo uso
de la violencia? ¿Las abor das con el fin de reconocer lo que
pretenden? ¿O tal vez las evitas? ¿Sigues siempre el camino
de la menor resistencia?*

Fortaleza significa perseverancia. Esto se aplica también a los
problemas que la empresa tiene que soportar. *¿Eres capaz de
resistir o prefieres engañarte a ti mismo? ¿Te distraes quizá
con mil actividades para cerrar los ojos ante los problemas
que realmente se deben resolver?*

Tu tarea para los próximos días



Intenta ver dónde se te exige mostrar fortaleza.
¿Qué conflicto has diferido últimamente día por
miedo a un mayor enfrentamiento? ¿Te has abste-
nido constantemente de decirle a algún colabora-
dor lo que hace ya tiempo estás deseando decirle?

Proponte abordar con fortaleza dos conflictos en los próximos
días. Piensa primero cómo vas a arreglártelas. La ira que te ha-
bita no debe condicionarte en el enfrentamiento. Sólo debe
ser la fuerza interior desde la que abordes el conflicto con cla-
ridad interior y, al mismo tiempo, con decisión. Piensa previa-
mente cómo abordarías el conflicto si estuvieras totalmente
en ti, en plena armonía contigo mismo y en contacto con tu
fuerza interior, con tu fortaleza.

Mi colección de ideas



A series of ten horizontal lines, slightly slanted upwards from left to right, intended for writing ideas.



Meditación

Medita una de las siguientes frases y deja que pasen una y otra vez de la cabeza al corazón. Trata de gustarlas y saborearlas como si se tratara de una apetitosa comida.

Las frases no pretenden tan sólo exhortarte a desarrollar en ti la fortaleza, sino, ante todo, ponerte en contacto con la fortaleza que ya hay en ti. Al meditar las palabras de la Biblia, entro en contacto con mi verdadero yo y con las capacidades que Dios me ha regalado. Entre dichas capacidades se encuentra también la fortaleza.

Las palabras de la Biblia saben sacar de mí la fortaleza que está preparada en el fondo de mi corazón, pero que yo paso por alto o descuido a menudo. Las palabras de la Biblia no pretenden ser un llamamiento moral que te cree mala conciencia por no realizar la fortaleza tal como esas palabras indican. Pretenden más bien hacer brotar vida en ti y regalarte de ese modo el gusto por la vida. Las palabras de la Biblia te muestran de qué eres capaz, qué es lo que Dios quiere desplegar también en ti. Las palabras son eficaces. Hacen realidad lo que significan. Otorgan eficacia y vitalidad a la fortaleza, que a menudo languidece en el fondo de tu corazón. La despiertan en tu interior para que puedas gozar de ella.

Meditación de textos bíblicos



«Una mujer de valía ¿quién la hallará? Supera en valor a todas las perlas. Ciñe su cintura con fortaleza y hace fuertes sus brazos» (Pr 31,10.17).

«A ti, Dios de mis padres, te alabo y te glorifico, pues me has otorgado sabiduría y fortaleza» (Dn 2,23).

«Fortaleceos con la fuerza y el poder del Señor. Revestíos de las armas de Dios para poder resistir a las asechanzas del diablo. Porque nuestra lucha no es contra seres humanos de carne y hueso, sino contra los principados, contra las potestades, contra los dominadores de este mundo tenebroso, contra los espíritus del mal que están en el aire. Por eso tomad las armas de Dios para que podáis resistir en el día de la desgracia y manteneos firmes después de haber vencido todo» (Ef 6,10-13).

5

La virtud de la FIDELIDAD

LA fidelidad está relacionada con la fortaleza, pues la palabra alemana «*treu*» («*fiel*») significa originariamente «*fuerte*», «*firme como un árbol*». El ser humano *fiel* tiene el suelo bajo los pies. Está bien enraizado. No se cae tan fácilmente. Pero la fidelidad no es terca. Es como un árbol y no como un poste de hormigón, que ya no se mueve. *Sólo se puede ser fiel a una persona, no a unos principios*. Quien se atiene a sus principios es cumplidor. También ésta es una virtud importante en el mundo de los negocios, pero más importante aún es la fidelidad a la persona. La fidelidad tiene diferentes aspectos, uno de los cuales es la fiabilidad. En quien es *fiel* puedo confiar. Sé que no me dejará en la estacada. No me olvidará aunque perdamos el contacto. Pero, sobre todo, no me dejará solo en una situación apurada. El *fiel* está de mi parte. Me da estabilidad.

Ya la antigüedad conocía el valor de la fidelidad. Para Cicerón, la fidelidad es el fundamento de la justicia. Sin fidelidad no hay justicia. Entre los romanos existe la fórmula «*ex bona fide*». *La fidelidad tiene que ver con la confianza*. Confío en el otro y en su obrar. Según el mismo Cicerón, la fidelidad es conveniente en todas las transacciones de la vida cotidiana. Esa fórmula romana entró en la terminología jurídica alemana como «*fidelidad y fe*». Todo contrato entre artesanos requería «*fidelidad y fe*». Cuando esta fórmula todavía estaba en vigor, no se necesitaban complicados contratos jurídicos en los que quedara regulado hasta el más mínimo detalle. Cabía confiar en el otro y en su palabra. Se podía confiar en que no empleara trucos ni interpretara el contrato a su favor. El binomio fi-

delidad/fe posibilitaba ante todo unas relaciones comerciales fiables y una cultura propia de convivencia mercantil. Cuando esta cultura se pierde, es preciso recurrir a los recovecos jurídicos. Hoy se tiene más bien la impresión de que en los contratos todo depende de la astucia de los juristas, y ya no de aquella fidelidad y fe.

Para Tomás de Aquino, la fidelidad es la respuesta a la confianza mostrada. Es una exigencia de la ley moral natural. *La fidelidad requiere cumplir lo que ha sido prometido* al otro. Hoy es frecuente prometer mucho y cumplir poco, lo cual ocasiona inseguridad y desconfianza. Ahora bien, la confianza es un elemento esencial de la convivencia mercantil. Y el dirigente también necesita confianza y fidelidad, pues sus colaboradores quieren saber a qué atenerse. Y necesitan la seguridad de que no serán despedidos en cuanto ya no encajen en los planes del jefe. La fidelidad es siempre *fidelidad a un tú*; fidelidad, por tanto, a una persona. El responsable mantiene su adhesión a su colaborador, aun cuando éste cometa un error. *La fidelidad crea en la empresa un ambiente de fiabilidad y seguridad.* Naturalmente, también es posible que alguien saque provecho de ese ambiente. Se abusa de la fidelidad del jefe cuando uno ya no se compromete en favor de la empresa. Pues, lógicamente, la fidelidad como fidelidad a un tú presupone también la reacción positiva del colaborador. Quien abusa de la fidelidad de los responsables deja de merecerla y, por tanto, tampoco podrá contar con ella en el futuro.

Revisa tu actitud de fidelidad

Examina las promesas que has hecho a colaboradores o clientes. ¿Las has cumplido siempre?



¿Prometes cosas que, de hecho, sabes que no puedes cumplir? Si es así, ¿por qué lo haces?

¿Deseas agradar al colaborador o al cliente?

¿Tienes miedo a decir la verdad, a reconocer tus límites?

*¿Deseas ocupar una posición mejor de la que te es posible?
¿Dicho de otro modo, deseas «trepar» a toda costa?*

¿Hasta qué punto te consideras a ti mismo de fiar?

¿Tienen tus colaboradores la sensación de que pueden confiar en ti?

¿Qué aspectos de tu comportamiento puedes modificar para inspirar confianza?

Practica la fiabilidad

La fiabilidad se puede practicar. Para ello conviene observar las reglas siguientes:

- *Procura una comunicación clara e inequívoca.*
- *Llega a acuerdos claros. Cúmpelos en lo que a ti respecta. Comprueba si los acuerdos son cumplidos por los demás. De lo contrario, serás infiel a ti mismo.*
- *Concierta claramente las citas y los plazos. Respétalos.*
- *Intenta ser siempre puntual. La puntualidad es un aspecto esencial de la fiabilidad. Si el jefe llega excesivamente tarde una y otra vez, crea en sus colaboradores la sensación de que los acuerdos no se han de tomar en serio. Esto repercute en muchos aspectos de la convivencia.*
- *Si un departamento no puede cumplir un plazo, cuida de que lo indique con suficiente antelación para que tú puedas disponer las cosas de otro modo.*
- *Si no puedes aparecer puntualmente a una cita, avisa con la debida antelación e indica la hora exacta a la que acudirás, y respétala a toda costa. Muchos dirigentes no encuentran el momento de marcharse de las reuniones, y todas sus citas se van aplazando una y otra vez. Esto genera confusión.*
- *Si convocas una reunión de una hora, no puede durar más de una hora. De ti depende que haya claridad y disciplina.*

Al principio, intenta observar estas reglas en proyectos que sean especialmente importantes para ti. Si las practicas con constancia, determinados comportamientos acabarán resultándote naturales y serán también asumidos por tus colaboradores y colegas.

¿Tienes experiencia de negociaciones en las que te hayas traicionado a ti mismo? ¿Cómo te fue después? ¿Cómo puedes evitar volver a traicionarte así? ¿Qué reglas debes darte de cara a entrevistas y negociaciones para poder ser fiel a ti mismo?

¿Intentas doblegar a tu interlocutor o respetas también su propia fidelidad a sí mismo?

Es importante que después de una conversación pueda uno seguir mirándose al espejo y tener la sensación de que sigue siendo él mismo y de que es fiel a sí mismo.



Meditación

Hasta ahora conoces diferentes métodos de meditación:

- Dejar caer en el corazón unas palabras de la Biblia o vincularlas con la propia respiración.
- La meditación previa.

Otra forma de meditación consiste en *practicar, mediante gestos o determinadas posturas corporales, una actitud interior. A esta meditación quisiera invitarte...*

Para mí, la fidelidad tiene que ver con la firmeza de quien se mantiene en pie. El lenguaje habitual conoce muchos giros con la palabra «pie», giros que en cada caso materializan una actitud interior: mi postura sigue en pie; puedo sostenerme en pie; puedo aguantar algo a pie firme; asiento los pies en un asunto; he hecho pie en este sitio... Lo que estas locuciones expresan puedes experimentarlo en tu propio cuerpo si haces a solas el siguiente ejercicio...

Ponte cómodamente erguido, con los pies separados el ancho de tu cintura, más o menos. Imagínate que estás firmemente enraizado como un árbol. Nada puede tumbarte tan fácilmente. Puedes oscilar con facilidad como un árbol, que está firmemente enraizado y se mueve fácilmente con el viento. En esta postura, repite para ti en voz alta las frases mencionadas: mi postura sigue en pie; puedo sostenerme en pie; puedo aguantar algo a pie firme; asiento los pies en un asunto; he hecho pie en este sitio... Lo que estas locuciones expresan puedes experimentarlo

Ahora ponte con los pies muy juntos, los hombros levantados.

Repítete de nuevo las frases y observa si todavía expresan algo real. Comprobarás que estando en posición de firmes no haces sino caricaturizarlas.

Luego ponte abierto de piernas, como quizá hayas visto en las películas de vaqueros.

Recita las mismas frases. Advertirás que en esta postura parece que intentas hacerte creer algo. Quieres ser fuerte y firme. Pero en realidad eres muy vulnerable a los empujones que puedan venirte por delante o por detrás. Necesitas mucha energía para mantenerte en pie así. Sin embargo, no estás tan bien enraizado en ti, no tienes la misma firmeza que en la primera postura.

Lo que acabas de practicar puedes *emplearlo también excelentemente en la vida cotidiana...*

Cuando pronuncies un discurso, no te agarres al atril ni juegues con las piernas.

Ponte derecho como un árbol. Entonces tendrás también más confianza en ti mismo. La fidelidad tiene que ver con la estabilidad, con la firmeza, con la confianza en uno mismo. Entonces dirás más claramente lo que tienes dentro, no lo que los demás esperan que digas.

Cuando celebres una reunión, no adoptes una postura excesivamente cómoda, porque así no inspirarás claridad alguna. Siéntate derecho, de manera que domines tu pelvis. No tienes que hacerlo de manera demasiado solemne. Pero siente cómo descansas en ti y eres fiel a ti mismo. Entonces dirigirás más claramente la reunión y no te dejarás doblegar fácilmente.



Meditación de pasajes bíblicos

«En tus manos, lleno de confianza, pongo mi espíritu; tu me has librado, Señor, Dios fiel» (Sal 31,6).

«Sé fiel hasta la muerte, y yo te daré la corona de la vida» (Ap 2,10).

«¿Quién es el siervo fiel y prudente a quien el señor puso al frente de su servidumbre para darles la comida a su tiempo? Dichoso aquel siervo a quien su señor, al llegar, encuentre haciéndolo así» (Mt 24,45s).

«Muchos se tienen por hombres de bien, pero ¿quién hallará un hombre fiel?» (Pr 20,6).

«Frescura de nieve en tiempo de siega, el mensajero fiel para el que lo envía, pues reanima a su señor» (Pr 25,13).

TAMBIÉN la templanza pertenece a las cuatro virtudes cardinales. Requiere conocer la propia medida y vivir conforme a ella. Cada persona tiene su propia predisposición, su potencial de fuerzas y capacidades. *Reconocer la propia medida significa averiguar lo que puedo hacer.* Pero para ello debo saber primero para qué vivo y en qué quiero emplearme a fondo. Sólo cuando he reconocido mi medida, puedo poner también límites para no resultar desmesurado. Quien vive en desacuerdo con su propia medida, enferma. El desmesurado se exige demasiado y, a la postre, vive sin valorarse debidamente a sí mismo.

La templanza requiere disciplina. La palabra latina que significa «templanza» es «temperantia», traducción de la palabra griega «sophrosyne», que denota la inteligencia ordenadora. «Temperare» significa: ordenar correctamente, juntar, poner en su sitio, refrenar, cuidar, mezclar correctamente, ordenar. La palabra alemana «Zucht» («disciplina») viene de «ziehen» («atraer, sacar»), «erziehen» («educar»). La virtud de la *temperantia* apunta a mí mismo. Es una virtud centrada en el trato conmigo mismo, mientras que la justicia siempre tiene presente al otro. La meta de la templanza es la paz del alma, el equilibrio interior, la armonía conmigo mismo. Pero esa paz del alma sólo la alcanzaré si ordeno todo correctamente en mí, si hago realidad la medida que Dios me ha destinado.

La virtud de la templanza fue en la Edad Media una virtud caballeresca. Requiere una gran disciplina. «Disciplina» viene de «dis-capere», hacerse cargo de uno mismo, moldear y or-

denar mi vida tal como corresponde a mi ser interior. La disciplina es algo activo. Asumo la responsabilidad de mi vida. Me moldeo y me formo tal como corresponde a la imagen que Dios se ha hecho de mí. Debido a la educación prusiana y a su falseamiento en el Tercer *Reich*, la palabra «Zucht» («disciplina») ha dejado de sonar bien. Recelamos que con la disciplina todos nuestros sentimientos quedarían reprimidos, nos veríamos obligados a entrar en un corsé preestablecido. Pero, según Hildegarda de Bingen, la disciplina es el arte de poder alegrarse siempre. Si yo mismo determino lo que quiero y lo que me hace bien, puedo alegrarme con ello. Si degluto todo sin medida, me hago incapaz de alegrarme con la comida o con las cosas hermosas que admiro.

La disciplina es lo que los griegos llamaban «askesis». La ascesis es el entrenamiento. Originariamente, la ascesis estaba reservada a los deportistas, que entrenaban para mantener y acrecentar sus fuerzas. Luego tomaron prestada esta palabra los filósofos. Para ellos la ascesis era practicar la libertad interior. La ascesis presupone una actitud positiva ante la vida. No estoy simplemente determinado por mi pasado. Puedo trabajar. Mediante el entrenamiento puedo llevarme interiormente adelante. Puedo hacerme más libre con respecto a mis necesidades y más libre con respecto a la opinión de los demás. Practicar esto es lo propio de la ascesis. La ascesis no es una negación de la vida, como sospechan algunos. La ascesis genera más bien gusto por la vida. Vivo, en lugar de ser vivido. Organizo mi vida como estimo correcto. No me dejo llevar sin más.

Quien ha llegado a conocer su propia medida tiene ante sí la tarea de aunar sus fuerzas y dirigirlas hacia su propia meta. El reconocimiento de esa medida exige renunciar a todo cuanto la sobrepasa. Lo cual no es aplicable únicamente a la comida (quien es desmesurado, enferma de tanto come, sino que se puede aplicar igualmente al dinero y a las facultades personales. Quien no acepta su medida y quiere llegar siempre más alto de lo que es bueno para él, acabará depeñándose. El

error más grave que puede cometer un dirigente es sobrestimar su propia medida. Si incurre en él, irá ascendiendo continuamente por la escala del rendimiento profesional... hasta que la escala se rompa, y él enferme, debido a sus continuas y excesivas exigencias.

La templanza es aplicable también al trabajo. Quien durante mucho tiempo trabaja más de lo que su medida le permite, o se endurece o enferma. Reaccionará con susceptibilidad e irritación. La cuestión es por qué alguien es desmesurado. En última instancia, detrás de la propia desmesura hay siempre deseos desmesurados. Trabajo mucho porque necesito mucha atención y elogios, o porque quiero ganar cada vez más dinero, pues nunca me siento satisfecho con lo que gano. Pero quien es desmesurado y no sabe ponerse límite alguno nunca desarrollará un yo fuerte. Para el despliegue psíquico de un ego claro y fuerte se necesita la renuncia, que protege la justa medida. La persona desmesurada es, en última instancia, amorfa. No tiene figura ni forma definidas. Para los romanos, lo amorfo es también lo feo. Quien no tiene forma tampoco tiene hermosa figura. La desmesura es, a fin de cuentas, expresión de una actitud infantil. El niño todavía tiene deseos desmesurados de la madre. Pero propio del proceso de hacerse adulto es que aprenda de la realidad y descubra la justa medida para él. Pascal Bruckner, un filósofo francés, ha descrito el infantilismo como una actitud problemática de nuestra época. Según él, el ser humano del futuro será un niño grande que irá envejeciendo sin dejar de plantear grandes exigencias a la sociedad, a la comunidad, a la empresa y a los demás. Pero él personalmente se negará a hacerse adulto y a asumir la responsabilidad de sí mismo y de su vida.

La templanza es una virtud importante de la dirección. Quien es responsable no debe conocer sólo su propia medida, sino también la medida de sus colaboradores, a los que no debe exigirles demasiado, sino espolearlos y animarles a que den con su propia medida. Pues también hay muchas personas que se quedan por debajo de su medida por miedo a trabajar de-

masiado. Para conocer la propia medida, primero debo ir más allá del límite: así descubriré dónde debo poner dicho límite. Por eso la persona responsable debe ayudar a sus colaboradores a encontrar su propia medida. Pero al mismo tiempo debe respetar ésta. Y debe reflexionar cómo ha de emplear y exigir a cada cual dentro de su medida.

La templanza en san Benito

Para san Benito, la templanza es la virtud más importante del abad. En su capítulo dedicado a éste, escribe:

«No sea agitado ni inquieto, no sea inmoderado ni terco, no sea envidioso ni suspicaz, porque nunca estará en paz. Sea previsor y circunspecto en las órdenes que deba dar, y, tanto cuando se relacione con las cosas divinas como con los asuntos seculares, tome sus decisiones con discernimiento y moderación, pensando en la discreción de Jacob cuando decía: “Si fatigo a mis rebaños sacándoles de su paso, morirán en un día”. Recogiendo, pues, estos testimonios y otros que nos recomiendan la discreción, madre de las virtudes, ponga moderación en todo, de manera que los fuertes deseen aún más, y los débiles no se desanimen» (RB 64,16-19).

San Benito habla aquí de la «discretio», que es el don del discernimiento de espíritus, la más importante de todas las virtudes en el monacato. Para Casiano, un autor que vivió en torno al año 400 y a quien Benito cita constantemente, la «discretio» es la «madre, protectora y norma de todas las virtudes». Para descubrir la justa medida debo desarrollar un olfato para lo que Dios quiere de mí. Y en mis propios pensamientos y sentimientos debo discernir lo que viene de Dios y lo que procede de mi propia ambición o pereza. Para el monje es un don del Espíritu Santo. Consiste en discernir de dónde vienen los pen-

samientos: sí de Dios, de los demonios o de mí mismo. Los pensamientos que vienen de Dios conducen a la paz interior, a la amplitud, a la vitalidad y la libertad. Cuando los pensamientos proceden de los demonios –hoy hablaríamos más bien del Super-yo–, producen estrechez y miedo. Los pensamientos que dimanan de mí se esfuman en superficialidad y evasivas. No ponen en marcha nada que traiga vida.

Otra palabra importante en este capítulo es el «non sit nimius». «Nimius» significa «inmoderado». Y sin moderación, cualquier cosa, por buena que sea, puede dañar al ser humano. Con esta palabra, Benito se sitúa en la línea de los padres del desierto, para quienes todo exceso proviene de los demonios. Orar en exceso no corresponde a la medida del ser humano, sino a la propia ambición o al afán de posesión. Uno querría poseer para sí a Dios. Los franceses han expresado esta idea en el refrán «Les extrêmes se touchent» («Los extremos se tocan»). La desmesura, por carta de más o por carta de menos, muestra en cualquier caso que el ser humano no conoce su medida y, en última instancia, se daña a sí mismo.

Cuando Benito habla de ser moderado al dar órdenes, utiliza la palabra latina «temperare», que proviene de «tempus», «tiempo». Ordenarlo todo con moderación significa, por tanto, situarlo en su respectivo momento. Para los griegos, lo bello es siempre lo que corresponde al momento, mientras que lo feo es lo «aoros», lo inoportuno. La palabra latina «temperare» tiene significados diferentes: «establecer para una cosa meta y medida, observar la justa medida, moderarse, contenerse, abstenerse, poner en la debida proporción, ajustar, conducir, gobernar». Es interesante observar que «moderarse» también puede tener el significado de dirigir y gobernar. Al parecer, los romanos estaban convencidos de que sólo dirige bien quien ordena todo oportunamente y actúa como corresponde a la medida de cada persona. Conducir presupone algo. Entre los romanos es, ante todo, el tiempo. Todo cuanto pretenda negar el tiempo, o no le haga justicia, es perjudicial para el ser humano. Pero conducir presupone igualmente la justa medida

que debe tener en cuenta quien dirige. Lo mismo que el tiempo tiene su medida, también el ser humano, con sus capacidades y límites, la tiene. Conducir significa ordenarlo todo correctamente, de manera que corresponda al momento y a la persona.

La regla de san Benito se distingue por la templanza o justa medida. Por eso ha podido subsistir a lo largo de 1.500 años. Para Benito, la justa medida es no exigirle nunca demasiado al ser humano. Pero templanza no significa tibieza. Al contrario, a las personas se les ha de exigir todo. Esto queda patente en la frase «que los fuertes deseen aún más, y los débiles no se desanimen». Los fuertes necesitan la exigencia. De otro modo les resultaría aburrido. Cuando quien dirige exige a sus colaboradores, les ayuda a encontrar su propia medida. Pues siempre hay personas pusilánimes que, de puro limitarse, no descubren en absoluto sus propias capacidades. Se quedan por debajo de sus posibilidades. Los fuertes deben encontrar gusto en poner a prueba sus fuerzas, pero para ello no han de irse a pique los débiles. Si los débiles se comparan con los fuertes, se desaniman y se dan interiormente por desahuciados. Enferman. Dirigir significa hacer justicia tanto a los fuertes como a los débiles. Los débiles no deben sumirse en la auto-compasión, sino desarrollar también totalmente sus fuerzas. Pero no deben marcharse desanimados, ni darse por vencidos, sino desplegar con paciencia las propias fuerzas. Los fuertes, en cambio, necesitan la exigencia. Ésta los mantiene vivos. Y en última instancia ayuda también a la comunidad.

Revisa tu templanza

Puedes llegar a conocer tu propia medida escuchando a tu cuerpo y tus sensaciones. Siempre que estás agotado o reaccionas con dureza, amargura o suspicacia, es señal de que has rebasado tu medida. ¿Cómo puedes descubrir cuál es ésta? Has de responder a las siguientes preguntas:

1. ¿De qué vivo?

«Medida viene de medir». Dios te regala fuentes de las que puedes sacar agua. Son las fuentes de tus propias dotes, de tu predisposición. Y es la fuente del Espíritu Santo que brota en ti. Si bebes de la fuente del Espíritu Santo, puedes trabajar mucho sin agotarte ni quemarte. Pues la fuente del Espíritu Santo es inagotable. Puedes observarte y ver si bebes de la fuente del Espíritu Santo o de fuentes turbias, como la de tu ambición o tu perfeccionismo, o la de un modelo de vida que hace enfermar. Puedes saberlo por la repercusión de tu trabajo. Si bebes de la fuente del Espíritu Santo, tu trabajo brotará de ti. Te causará placer, y en torno a ti crecerá algo. Además, transmitirás a tus colaboradores ganas de trabajar.

¿De qué fuentes bebes en tu trabajo?



Pero si bebes de fuentes turbias, por ejemplo de la fuente del castigo que te impones a ti mismo, de la ambición o de la presión de tener que hacerlo todo perfecto, lo que saldrá de ti será dureza. difundirás a tu alrededor un ambiente agresivo. Tu trabajo no contagiará a los demás, sino que más bien los paralizará y les creará insatisfacción. Tus colaboradores perciben de qué fuente bebes. Si con tu trabajo pretendes hacerte intocable frente a toda crítica, tu trabajo no los construirá, sino que los destruirá. Generará entre tus colaboradores intranquilidad y descontento y hará imposible una buena colaboración. Y si dices que trabajas tanto porque te sacrificas por la empresa y sus trabajadores, generarás entre éstos mala conciencia. Entonces ya no se atreverán a permitirse ni lo más mínimo. Pero esto paraliza, en lugar de dar alas.

Pregúntate qué efecto causas con tu trabajo. ¿Paralizas a tus colaboradores o los contagias con tu trabajo? ¿Les transmites ganas de trabajar? ¿O cada cual tiene que esconderse detrás de su trabajo para demostrarte que también él trabaja mucho?



En un ambiente así nunca encontrarás a nadie a quien puedas encomendar una tarea nueva. Pues todo el mundo se esconde detrás de su trabajo. Cada cual necesita el trabajo para mantener a distancia a los demás. Puesto que todavía se puede trabajar mucho, de ahí no se sacará nada en limpio.

2. ¿Cómo vivo?

¿Responde mi vida cotidiana a unos rituales saludables?

Los rituales significan siempre una sana interrupción del trabajo. Su finalidad es que no te ciegues en él. Los rituales son como un espacio sagrado que se sustrae al terror de la empresa y del trabajo. Ahí puedes respirar hondo. Los rituales te dan además la sensación de que eres tú quien organizas tu vida, sin limitarte a cumplir las expectativas de otros. Si el único remedio que te queda es siempre reaccionar ante los demás y sus expectativas, acabarás insatisfecho y endurecido.



Descubre tu trayectoria vital

3. ¿Para qué vivo?

¿Cuál es la motivación más honda de mi vida? ¿Qué trayectoria vital quisiera yo dejar en este mundo? ¿Cuál es mi estilo personal de dirigir?



Cada ser humano es único. Debo dirigir con mi persona, y no copiar a otros. Para llegar a saber cuál es mi trayectoria vital originaria resulta útil analizar mis propios sueños acerca de la vida y mis deseos infantiles relativos a mi futura profesión...

¿Qué era lo que de niño quería ser siempre? ¿Qué figuras me fascinaban en mi infancia?



Los sueños y deseos infantiles relativos a la futura profesión son como imágenes que imprimen tu sello personal en tu manera actual de ejercer la dirección. Yo, por ejemplo, de niño quise ser siempre albañil. Si lo hubiera sido, seguramente no habría podido hacer fructificar muchos dones que Dios me ha dado. Pese a ello, la imagen del albañil es hoy una imagen importante para mi trabajo. Con mis libros quisiera construir una casa en la que la persona se sintiera como en su casa, se supiera entendida y no atosigada. Y ahí veo también una imagen para mi tarea de dirección. Con mi dirección deseo cons-

truir una casa en la que la persona trabaje a gusto. San Benito exige de su cillerero: «Dése lo que se deba dar y pídase lo necesario en las horas determinadas para ello, para que nadie se perturbe ni disguste en la casa de Dios» (RB 31,18s). El jefe económico del monasterio debe, por tanto, ocuparse de que en la casa de Dios nadie se perturbe ni disguste. Todo el que tiene una tarea en esta casa debe trabajar en ella con paz y alegría interior. Sólo puede construir una casa de Dios quien en torno a sí difunde un ambiente de atención y aprecio, de claridad y ponderación.

El segundo camino por el que puedo descubrir mi trayectoria vital, totalmente personal, es la consideración de mis heridas. Precisamente en ellas puedo también reconocer mis capacidades. Pero esto sólo lo lograré si me he reconciliado con dichas heridas. Pues si no estoy reconciliado conmigo mismo, las transmitiré. Quien se encuentra con que tiene poca autoestima, humilla a sus colaboradores. Para poder creer en su propia grandeza tiene que oprimir a otros. Quien permanece atascado en sus sentimientos de inferioridad es, a la postre, incapaz de ejercer bien la dirección. O pospondrá la resolución de los problemas, o bien se comportará de manera autoritaria. Pero si me he reconciliado con mi escasa autoestima, trataré con sensibilidad a mis colaboradores. Sabré lo que necesitan. No los pondré en evidencia cuando estén inseguros, sino que los animaré a ser fieles a sí mismos. No me comportaré de manera autoritaria, sino que haré realidad la esencia de la autoridad. «Autoridad» viene de la palabra latina «augere», que significa «aumentar, hacer crecer». Entonces ejerceré con cautela la autoridad y contribuiré con mi autoridad al crecimiento y al fortalecimiento de aquellos de mis colaboradores que tienen escasa autoestima. Pero debo enfrentarme a mi propio déficit de confianza en mí mismo. De otro modo, esa falta de confianza en mí mismo entorpecerá y perturbará continuamente mi propia actividad directiva.

Si a uno, cuando era niño, le pegó su padre, también él oprimirá y herirá a otros si no se ha reconciliado con tal heri-

da. Pero si se ha reconciliado con ella, afrontará con más cautela los errores de sus trabajadores. Sabe el daño que significa herir al otro y castigarlo por su error. Cuáles sean los presupuestos que llevo conmigo a la función de dirección, no es una cuestión tan decisiva. Lo decisivo es más bien que me conozca con mis heridas, que me reconcilie con ellas y que las vea como una oportunidad para tratarme más humanamente a mí mismo y a los demás.

La herida puede doler mucho. Pero si me reconcilio con ella, se convierte en algo precioso. Me mantiene interiormente en movimiento. Me acercará hasta mi verdadero núcleo, hasta mi auténtico yo. Rompe las máscaras que a veces me pongo. *El arte de vivir consiste en ver perlas en las heridas, en reconocer en el trasfondo de mis heridas mi auténtica fuerza y mis dotes, y en desarrollar mi estilo personal de dirección.* No debo forzarme a entrar en un plan de dirección, sino dirigir con mi persona. Lo que me convierte en un buen dirigente no son los métodos que he aprendido de otros, sino la honradez con que me he enfrentado y reconciliado conmigo mismo y con la historia de mi vida.

Para poner en práctica

Para la próxima semana márcate el ritmo de trabajo que mejor te vaya. Comienza con el orden exterior.

¿Cuándo quieres levantarte? ¿Cómo quieres empezar la mañana? (meditación, carrera por el bosque, lectura, desayunar tranquilamente, orar).



¿Cuándo empieza tu trabajo y cuánto tiempo quieres trabajar?

¿Hasta qué punto, siendo realista, puedes llevar esto a la práctica en este momento?

Qué tiempos te reservas para:

- *la familia*

- *la lectura*

- *el deporte*

- *las aficiones*

- *la cultura, los conciertos*

- *el teatro, escuchar música*



Meditación

Meditación de pasajes bíblicos

«Se ha manifestado la gracia salvadora de Dios a todos los hombres, que nos enseña a que, renunciando a la impiedad y a las pasiones mundanas, vivamos con sensatez, justicia y piedad en el tiempo presente» (Tt 2,11s).

La sensatez es propia de la templanza. Estas tres actitudes –sensatez, justicia y piedad– corresponden a las virtudes más estimadas por los filósofos estoicos en la antigua Grecia.

«Por lo tanto, ceñíos los lomos de vuestro espíritu, sed sobrios, poned toda vuestra esperanza en la gracia que se os procurará mediante la revelación de Jesucristo» (1 Pe 1,13).

La templanza se expresa en forma de sobriedad, vigilancia y sensatez.

«Tú lo regulaste todo con medida, número y peso. Tú siempre puedes utilizar tu poder» (Sb 11,20s).

El ejercicio del poder, de la función directiva, queda evidentemente posibilitado y reforzado por la templanza.

«Con la medida con que midáis seréis medidos» (Lc 6,38).

«A cada uno de nosotros le ha sido concedida la gracia a la medida de los dones de Cristo» (Ef 4,7).

7

La virtud de la RECONCILIACIÓN

CONOCER la propia medida y reconciliarse con ella es lo propio de una virtud que en el Nuevo Testamento se recomienda continuamente al cristiano, sobre todo por parte de Pablo: la virtud de la reconciliación. La palabra alemana «Versöhnung» («reconciliación») proviene del alto alemán medio «Süene», y significa «acuerdo, paz, beso». Tiene además la connotación de «tranquilizar, calmar». La primera tarea de la reconciliación consiste en reconciliarse consigo mismo, con la propia historia personal, con las propias heridas, con los propios puntos fuertes y débiles, con el propio aspecto y las propias capacidades y limitaciones concretas. Desde el punto de vista lingüístico, significa reconciliarse consigo mismo, hacer las paces con uno mismo, apaciguar la agitación interior y la rebelión contra uno mismo. Esto sólo se logra cuando inicio un diálogo con todas las emociones de mi corazón, cuando trato con ellas lo que tienen que decirme. Entonces podré intervenir como mediador en un asunto. Entonces seré capaz de poner fin a la lucha en mi propio corazón y calmar los ánimos; podré hacer, sencillamente, lo que la palabra alemana «schlichten» («arreglar, componer») significa propiamente.

La reconciliación conmigo mismo me exige tratar cariñosamente y amorosamente lo que hay en mí. Constantemente veo cómo las personas se tratan a sí mismas con dureza. Tienen determinados conceptos ideales de sí. Han hecho terapias para ser más serenas y más dueñas de sí, para afrontar mejor sus miedos y depresiones. Y cuando el miedo surge de nuevo, se rebelan contra sí mismas. Pero cuanto más me rebelo contra

una cualidad que hay en mí, tanto más fuerte se hace la fuerza contraria que en mí despierto. Reconciliar significa tratar amorosamente el propio miedo, los celos, la inhibición, la depresión. Sólo si me vuelvo amorosamente a mis propias emociones –si las «beso», por así decirlo–, podré reconciliarme con ellas. Y cuando esté reconciliado, ya no me dominarán. Más bien estarán a mi servicio. La actitud más importante al respecto consiste en no hacer valoración alguna de las emociones propias. Todas ellas tienen su sitio y su sentido. Tengo que hablar con las emociones. Entonces ellas me contarán lo que desean decirme realmente. Quizá quieran hacerme ver que he excedido mi propia medida.

Una tarea importante de la reconciliación es reconciliarse con las heridas propias. Hay un principio psicológico fundamental según el cual quien no se reconcilia con sus heridas está condenado a herirse a sí mismo, a herir a otros o a optar una y otra vez por situaciones en las que las heridas de la infancia se repitan. Muchos dirigentes no advierten cómo transmiten las heridas de su propia infancia. Si fueron humillados, humillan también a sus colaboradores. Si escucharon voces que los desvalorizaban, también ellos desvalorizarán continuamente a quienes están a su cargo. Si fueron tratados con excesiva dureza, también ellos serán duros con los demás.

Es frecuente que el herirse a sí mismo guarde estrecha relación con herir al otro. Hay quienes se hieren a sí mismos llevando un ritmo desmedido de trabajo. En tal caso, el trabajo genera un ambiente agresivo. No hace rendir a los trabajadores, sino que los paraliza o les transmite una mala conciencia. Nadie se atreve entonces a preguntarle nada al jefe, que está siempre muy estresado y reacciona con susceptibilidad ante toda crítica. Otra posibilidad es que uno se meta una y otra vez inconscientemente en situaciones que se asemejan a las situaciones hirientes de su infancia. Entonces el jefe no podrá soportar de ninguna manera que sus empleados lo quieran o lo alaben. Destruirá el amor de sus colaboradores con un comportamiento grosero, pues de niño fue siempre rechazado. Así

que de esa manera provocará también a quienes trabajan con él para que lo rechacen. O tal vez de niño tuviera uno un padre autoritario, y frente a un superior se comportará de manera que haga aflorar en éste los rasgos autoritarios de su propio padre. Se convertirá así, de nuevo, en el niño que sufre los golpes del padre.

Cinco pasos para llegar a la reconciliación

La cuestión es cómo puedo reconciliarme conmigo mismo y con mis heridas. Hay cinco pasos que debo dar para lograrlo.

El **primer paso** consiste en admitir conscientemente el dolor que me fue infligido en mi infancia. Lo cual no significa que tenga que apresurarme a disculpar a mis padres o maestros. He de partir únicamente de mí: tal cosa me hizo daño; lo experimenté como injusto; me hirió...

El **segundo paso** es reconocer la rabia que uno siente. La rabia es la fuerza que me permite rechazar a quien me ha herido. La rabia crea una distancia sana con respecto al otro. Me libero de su poder. Mientras el cuchillo con que me hirió siga clavado en mí, no podré reconciliarme. Para que la herida sane, primero debo extraer y arrojar lejos el cuchillo.

El **tercer paso** consiste en analizar objetivamente lo que sucedió entonces. ¿Qué me hirió de ese modo y por qué para mí resultó precisamente tan ofensivo? ¿Qué le sucedió al otro? ¿A qué jugaba? ¿Era también él un niño herido que no hacía más que transmitir sus propias heridas?

El **cuarto paso** consistiría en perdonar. El perdón significa que permito ese comportamiento en el otro. Me libero de su poder. Deshago toda atadura con él. Mientras no pueda perdonar, estaré atado al otro. Por eso precisamente los psicólogos estadounidenses han escrito últimamente mucho sobre «forgiveness». Entienden el perdón como un camino terapéutico de

sanación y liberación interiores. Perdonar es algo activo. Le devuelvo al otro lo que me ha hecho, no en el sentido de «vengarme y desquitarme», sino en el de ponerlo en sus manos, devolvérselo, dejárselo a él, para que ya no me condicione.

El *quinto paso* sería, finalmente, «convertir en perla» la herida. Cuando me reconcilie con mi herida, podré también percibir que en ella hay una oportunidad. Redescubriré mi propia capacidad. Si he sido humillado, seré especialmente sensible con las personas que han sido heridas de manera parecida. Y desarrollaré la capacidad precisamente de ayudar a esas personas. La herida no me supondrá una traba en mi trabajo como dirigente, sino que me capacitará precisamente para desarrollar mi estilo totalmente personal. La herida puede conducirme a mi verdadera fuerza. Se convierte en algo precioso que me abre a las personas con las que me relaciono. Así, la herida se convierte en perla. Hildegarda de Bingen dice que nuestro proceso personal de humanación sólo culmina con éxito cuando nuestras heridas se convierten en otras tantas perlas.

Sólo quien está reconciliado consigo mismo puede también ser causa de reconciliación entre sus colaboradores. Quien está internamente dividido dividirá a su vez, tarde o temprano, a quienes trabajan con él. La división interior se transmite al propio equipo. Cuando entre los colaboradores hay constantes disputas, el dirigente debería preguntarse una y otra vez si no será porque él mismo irradia ese clima, ese talante. Por el contrario, quien reconcilia entre sí a sus colaboradores no sólo contribuye a un buen ambiente en la empresa, sino también a la eficacia de la misma y, en última instancia, a un buen resultado empresarial. Pues con frecuencia un 40% de la energía se pierde en los roces y conflictos cotidianos entre los trabajadores. Naturalmente, estos conflictos dependen también de los problemas de los individuos. Pero quien dirige debiera prestar una atención especial a la comunicación entre los trabajadores.

Comprueba si tú mismo estás reconciliado

Comprueba si estás tú reconciliado contigo mismo. Y descubre en qué aspectos de tu persona tienes que todavía que realizar un trabajo de reconciliación.

¿Cuándo y dónde reaccionas con susceptibilidad?



¿Qué personas te producen irritación y agresividad?

¿Qué es lo que te cuesta aceptar de ti mismo? ¿Qué preferirías que los demás no supieran de ti?

¿Provocas a tu alrededor reconciliación o división?

¿Qué tal re resulta estar en silencio? ¿Te sientes en paz contigo mismo o percibes en ti agitación interior?

Propiciar la reconciliación en el grupo

Dirigir significa servir. Se dice fácilmente, pero me gustaría aludir a un aspecto de ese servicio. En latín, el servidor es el «servus». Originariamente, este término se refería al «corredor», es decir, al que iba y venía corriendo entre el general y los soldados para transmitir los mensajes. Para mí, ésta es una hermosa imagen de que el responsable tiene que procurar, ante todo, que la comunicación entre sus colaboradores sea fluida, que las emociones fluyan libremente. Debe procurar que ese fluir no se vea obstaculizado por conflictos y bloqueos interiores. En esto no se trata nunca de repartir la culpa ni de buscar culpables. Más bien hay que ver qué juegos se están desarrollando y qué mecanismos funcionan. Se necesita además mucha imaginación para deshacer los enredos y volver a sentar a los adversarios a una mesa.

Ciertamente es una tarea difícil juntar a dos trabajadores enfrentados entre sí, pues a menudo la causa del enfrentamiento radica en bloqueos procedentes de su historia personal. Tenemos el caso de una mujer que se siente asediada por los hombres porque siempre fue rechazada por su padre, y el de un hombre que se siente amenazado por las mujeres porque tuvo una madre «castrante». Cuando estas dos personas se encuentran en su trabajo, tropiezan continuamente con las heridas que les causaron sus respectivos progenitores y proyectan dichas heridas sobre el otro. El responsable no puede curar las heridas sufridas por uno y otro. Eso sería cuestión de una prolongada terapia. Pero sí puede hacer a ambos conscientes de la situación y animarles continuamente a distanciarse de sus problemas.

Si se pone a moralizar y exhortarles a que se entiendan de una vez, no conseguirá ayudar a ninguno de los dos. Más valdría que dijera: «Entiendo perfectamente que proyectéis en el otro las heridas que os causaron vuestros progenitores y que os sintáis amenazados y engañados por el otro. No os pido que seáis uña y carne. Pero sí me gustaría que fuerais conscientes

de esas complicaciones y que tratarais constantemente de distanciaros de ellos. Así podréis al menos trataros de manera correcta. Si tenéis la impresión de que este acuerdo no se va a respetar, estoy dispuesto a mediar con mucho gusto. Pero también me gustaría que aprovecharais vuestra convivencia como una oportunidad para haceros más conscientes de vuestra propia historia personal, para madurar juntos, en lugar de luchar el uno contra el otro».

La reconciliación en san Benito

San Benito da por supuesto que en la comunidad han de darse conflictos constantemente, y que algunos miembros de la misma serán difíciles y perturbarán la vida comunitaria. Por eso insiste al abad en que se preocupe precisamente de esos hermanos «difíciles», y en el capítulo 27 de la Regla le exhorta del siguiente modo:

«El abad se preocupará con toda solicitud de los hermanos culpables, porque “no necesitan médico los sanos, sino los enfermos” (Mt 9,12). Por tanto, como un médico perspicaz recurrirá a todos los medios; como quien aplica cataplasmas, esto es, enviándole monjes ancianos y prudentes, quienes como a escondidas consuelen al hermano vacilante y le muevan a una humilde satisfacción, animándole “para que la excesiva tristeza no le haga naufragar” (2 Co 2,7), sino que, como dice también el Apóstol, “la caridad se intensifique” (2 Co 2,8) y oren todos por él. Efectivamente, el abad debe desplegar una solicitud extrema y afanarse con toda discreción y diligencia por no perder ninguna de las ovejas a él confiadas. No se olvide de que aceptó la misión de cuidar espíritus enfermizos, no la de dominar tiránicamente a las almas sanas. Y tema aquella amenaza del profeta en la que dice Dios: “Tomabais para vosotros lo que os parecía pingüe, y lo flaco lo desechabais” (Ez 34,3-4). Imite también el ejemplo de ternura que da el buen pastor, quien, dejando en los montes las noventa y nueve ovejas, se va en busca de una sola que se había extraviado (Lc 15,4); cuyo abatimiento le dio tanta lástima, que llegó a colocarla sobre sus sagrados hombros y llevarla así consigo otra vez al rebaño».

Lo que aquí se dice del abad se puede aplicar, salvando las distancias, a todo dirigente. Cuando un trabajador es difícil y crea problemas de convivencia, ello obedece siempre a una razón. Si sólo lucho contra sus problemas, éstos se harán cada

vez más graves. De nada sirve exigirle que se comporte como es debido, pues ¿cómo podré controlar eso? Él desarrollará fuerzas contrarias suficientes para mantenerme constantemente ocupado. Tendré entonces que volver a ocuparme de él una y otra vez, y eso me exigirá emplear mucha energía. En este caso es aplicable el consejo de san Benito de tratar al otro como un médico. Precisamente los trabajadores difíciles necesitan una atención especial. Naturalmente, el responsable también debe reconocer en esto su propia limitación. No puede curar todas las heridas. Pero ha de hacer lo que pueda.

Para Benito, la primera posibilidad es que el abad envíe hermanos de mayor edad al hermano difícil. Se trata de que éstos «consuelen casi sin que se note». El dirigente no tiene que tratar a todos sus colaboradores del mismo modo. A veces no es prudente abordar personalmente al trabajador difícil. Puedo pensar quién tiene una especial facilidad para acceder a él, y deberá ser esa persona quien se ocupe. Pero el responsable no puede con ello eximirse de su responsabilidad. En última instancia, es él quien tiene la responsabilidad del trabajador difícil. La cuestión consiste en saber qué es lo que resulta prudente y cómo se le puede ayudar realmente. Lo decisivo en este punto es la meta que fija Benito. La primera meta no es que el trabajador «cumpla con su deber» de nuevo, sino que no caiga en la tristeza; que no se encierre, por tanto, en sus problemas, en su incapacidad para trabajar con otros, hundiéndose en la depresión. La expresión latina «consolari» significa estar con el solitario, entrar en su soledad y asistirle para que no se sienta abandonado. La persona difícil se siente con bastante frecuencia excluida por los demás. La palabra alemana «trösten» («consolar») significa fijar, comunicar al otro nueva firmeza para que consiga una nueva posición.

El segundo camino por el que el responsable se ha de ocupar de un colaborador difícil consiste en tratarlo con gran solicitud, con delicadeza e interés. Resulta interesante que en este punto el texto latino utilice la palabra «industria» («destreza, celo, actividad»). En lugar de limitarse a producir algo con

la propia industria, para Benito lo importante es sobre todo preocuparse de los trabajadores con destreza. *Se requiere un fino olfato para darse cuenta de lo que realmente ayuda al otro y de cómo hay que ocuparse de él.* Una palabra equivocada puede cerrar para siempre la puerta de acceso al otro. Por eso es necesario un entendimiento agudo y una clara sensibilidad («sagacitas») para reaccionar adecuadamente ante el otro. Para Benito, lo decisivo es que ni lo pierda yo ni se pierda él mismo en sus propias dificultades. Al buscar al hermano descarriado, el abad le ayuda a encontrarse a sí mismo. Al llevarlo sobre los hombros, no le echa en cara la debilidad que le aqueja, sino que le hace participar de su propia fuerza.

La meta de la inquietud por los trabajadores débiles es «llevarlos otra vez al rebaño». Cabría decir: reintegrarlos a la comunidad. La persona difícil se siente excluida por los demás. Cuando se ve aceptada, muchas veces no necesita ya recurrir a un comportamiento difícil y llamativo. Los problemas que una persona así causa en su empresa son a menudo un grito de socorro para que alguien se ocupe de ella. Con su comportamiento señala que ya no puede valerse por sí sola. Necesita que el buen pastor vaya en busca de ella para encontrarse a sí misma y alcanzar una nueva posición. Pero muchas veces, ante el comportamiento difícil, reaccionamos con sanciones, con lo cual consolidamos aún más dicho comportamiento. El otro tendrá entonces que gritar cada vez más fuerte para que le escuchen de una vez.



Meditación

La siguiente meditación puede ayudarte a resolver conflictos en el grupo y a ser agente de reconciliación.

Antes de buscar el diálogo con los antagonistas, tómate tu tiempo para meditar sobre alguna de estas frases.

Meditación de pasajes bíblicos

«Por tanto, el que está en Cristo es una nueva creación; pasó lo viejo, todo es nuevo. Y todo proviene de Dios, que nos reconcilió consigo por Cristo y nos confió el ministerio de la reconciliación» (2 Co 5,17s).

«Vivid con toda humildad, mansedumbre y paciencia, soportándoos unos a otros por amor, poniendo empeño en conservar la unidad del Espíritu con el vínculo de la paz» (Ef 4,2s).

«Que no se ponga el Sol mientras estéis airados» (Ef 4,26).

«Soportaos unos a otros y perdonaos mutuamente si alguno tiene queja contra otro. Como el Señor os perdonó, perdonaos también vosotros. Y por encima de todo esto, revestíos del amor, que es el broche de la perfección» (Col 3,13s).

Es frecuente que en una única conversación no se consiga resolver un conflicto entre compañeros de trabajo. En este caso es sensato proceder en varios pasos.

Deja constancia de cómo ha discurrido la conversación. ¿Pudiste contribuir a que los interlocutores se acercaran el uno al otro? ¿Qué bloqueos quedan aún por eliminar?





La virtud de la PRUDENCIA

LA prudencia es la facultad de descubrir lo que aquí y ahora es adecuado y provechoso para mí y para los demás. Para santo Tomás de Aquino, la prudencia presupone siempre el conocimiento del bien. La prudencia conoce los caminos por los que se puede realizar el bien. No persigue simplemente el saber, sino siempre el obrar. Pero el obrar tiene necesidad de la debida reflexión para además tenga sentido. No basta, por tanto, con la buena voluntad. Debo saber además cuál es la realidad concreta y qué resulta oportuno con relación a ella. La prudencia no sólo conoce, sino que además manda. Gobierna el obrar de la persona. El conocimiento debe transformarse en «decisión prudente» (Pieper, 26). La transformación del conocimiento en acción acontece por medio de la reflexión, el juicio y la decisión. Sin embargo, la actividad reflexiva requiere una cualidad distinta que el obrar. Tomás de Aquino dice: «Al reflexionar se puede vacilar, pero el acto reflexionado ha de ser rápido» (Pieper, 27).

El filósofo griego Aristóteles entiende la prudencia como presupuesto de todas las virtudes. Primero debo conocer correctamente la realidad. Entonces podré actuar también correctamente. Para Aristóteles, la prudencia se encuentra en la línea divisoria entre el entendimiento y la voluntad. Abarca el conocer y, al mismo tiempo, ordena el hacer. Es la que conduce el carro de las virtudes (*auriga virtutum*).

La prudencia conoce los medios que son necesarios para que la vida tenga buen éxito y el ser humano logre la felicidad. La prudencia es la facultad de conocer los propios obje-

tivos vitales y, a la vez, desarrollar las actitudes y comportamientos que se requieren para alcanzarlos. El filósofo alemán Immanuel Kant llama a la prudencia «discernimiento», que es la capacidad de juzgar en cada caso lo que «aquí y ahora» es coherente y correcto para uno. La prudencia no sólo conoce, sino que aconseja, juzga y manda. Y tiene en sí misma algo de creativa y es capaz de ver lo que es necesario precisamente en el momento para avanzar tanto interior como exteriormente.

El arte ha representado siempre la prudencia como una mujer. Por tanto, es ante todo una facultad del alma. Con frecuencia tiene ante sí un libro abierto y una serpiente. La serpiente hace referencia a las palabras de Jesús: «Sed prudentes como las serpientes» (Mt 10,16). La serpiente es prudente. Enseguida ve cómo puede abrirse paso reptando entre los obstáculos. Comprende al instante la situación y reacciona de manera adecuada. El Giotto pintó la prudencia como una mujer con dos rostros, uno viejo y otro joven: al saber del pasado la prudencia une el olfato para el futuro. Y le puso un espejo en la mano como signo del conocimiento de sí. El prudente se conoce a sí mismo. No sólo mira al futuro, sino también en su propio interior.

Jesús alaba a la persona prudente: elogia al hombre que tiene la prudencia de construir su casa sobre roca y no sobre arena (vid. Mt 7,24-27). El hombre prudente es el hombre sensato. No actúa precipitadamente ni a la ligera. No construye su casa sobre la arena de sus ilusiones o su entusiasmo, de su euforia, sino sobre la roca de una correcta dirección vital: la predicada por Jesús en el sermón de la montaña. El hombre prudente lo sopesa todo. Actúa reflexivamente. Sabe qué es lo importante. Es precavido. Cuenta con tormentas e inundaciones. Por eso construye su casa sobre un buen cimiento.

Jesús alaba la prudencia del administrador injusto, que en una difícil situación encuentra precisamente la solución correcta (Lc 16,1-8). En apariencia, ese administrador prudente no tiene ninguna oportunidad. Es acusado de haber malversado los bienes de su señor. Pero entre la espada y la pared en-

cuentra una solución creativa. Hace venir a los deudores y les condona una parte de la deuda para que lo reciban en sus casas. Es decir, maneja creativamente esa deuda y saca de ella una ventaja para sí. Esta prudencia impresiona a Jesús, que se la recomienda a sus discípulos. Éstos deben valorar correctamente su persona y su situación y descubrir creativamente lo que les permita avanzar.

Aún hay otra parábola en la que Jesús alaba la prudencia. Es la parábola de las cinco vírgenes prudentes y las cinco necias. Las vírgenes necias viven al día. Llevan consigo sus lámparas para acompañar al esposo con su séquito al interior de la casa de la esposa. Pero se olvidan del aceite. No cuentan con que puede pasar bastante tiempo antes de que llegue el esposo. Las prudentes, en cambio, lo prevén. No piensan sólo en el momento presente, sino en todas las eventualidades que puedan presentarse. No se aseguran frente a todas ellas, pero ven lo que podría suceder más allá del momento actual. Y así se preocupan de sí mismas y hacen lo conveniente para alcanzar su meta.

Santo Tomás de Aquino vincula la prudencia (*prudentia*) con la previsión (*providentia*). El prudente mira más allá de la situación actual y valora «si un determinado obrar será realmente el medio que sirva para alcanzar la meta» (Pieper, 33). Naturalmente, siempre queda, a pesar de todo, un margen de inseguridad y riesgo. El prudente no puede posponer su decisión hasta saberlo todo exactamente al cien por cien. La prudencia siempre está ligada a la inquietud de si todo saldrá bien. El prudente se ve inmerso en situaciones en las que debe decidir rápidamente. Por eso Tomás agrega a la prudencia la solercia (*solertia*), una «capacidad perfecta». Es la facultad de adaptarse y decidirse rápidamente ante lo imprevisto. Tomás dice que la prudencia se puede aprender. Presupone una buena memoria. El prudente reúne un tesoro de experiencias. Adquiere un especial sentido para saber cómo son las cosas y cual cómo ha de ser su reacción adecuada ante ellas. La memoria supone para Tomás que el ser humano conserva las co-

sas tal como son en realidad. Quien tiene buena memoria, fiel a la esencia de las cosas, no se acuerda de hechos exteriores, sino que desarrolla un especial sentido para la realidad y sus conexiones internas.

A veces en nuestro lenguaje vinculamos la prudencia con la astucia. Pero la prudencia es una virtud, mientras que la astucia denota tan sólo picardía, pero sin un componente ético. La palabra alemana «klug» («prudente») significa propiamente: fino, sensible, delicado, culto, intelectualmente hábil, valeroso, resuelto. *La persona prudente no piensa sólo con el entendimiento, sino con el corazón.* Aprovecha decididamente la ocasión que se le brinda. Y ve las sutiles diferencias que a una mente tosca le pasan desapercibidas.

Comprueba tu grado de prudencia

Examina las decisiones que has tomado últimamente.

¿Has sido prudente al tomarlas?



¿Cómo describirías la prudencia?

¿Reflexionas suficientemente a la hora de tomar decisiones o eres más bien un indeciso que necesita saberlo todo con absoluta precisión y es incapaz de decidirse?

¿Qué tal se te da tomar decisiones espontáneas?

*¿Cómo reaccionas cuando te ves en una situación imprevista?
¿Te entra el pánico o confías en tu intuición?*

¿Tardas en decidirte o decides más bien con rapidez?

¿Cuáles son los motivos por los que tus decisiones son demasiado rápidas o demasiado lentas? ¿Qué te impulsa a decidirte rápidamente? ¿Qué te obstaculiza a la hora de decidir?

¿Miras más allá del reducido horizonte del presente o tomas tus decisiones atendiendo únicamente a la inmediatez del momento? ¿Qué significaría para ti prever con mucha anticipación?



Meditación

Al final del sermón de la montaña, Jesús refiere la siguiente parábola:

«Todo el que oiga estas palabras mías y las ponga en práctica será como el hombre prudente que edificó su casa sobre roca: cayó la lluvia, vinieron los torrentes, soplaron los vientos y embistieron contra la casa; pero ésta no cayó, porque estaba cimentada sobre roca. Y todo el que oiga estas palabras mías y no las ponga en práctica será como el hombre insensato que edificó su casa sobre arena: cayó la lluvia, vinieron los torrentes, soplaron los vientos, irrumpieron contra la casa, y ésta cayó, y fue grande su ruina» (Mt 7,24-27).

¿Cuál es el cimiento sobre el que edificas la casa de tu empresa, de tu función de dirigente?

Jesús ve en las palabras del sermón de la montaña un buen fundamento para tu casa. Son los mandamientos de Dios tal como Jesús los explica, el mandamiento del amor al enemigo y de la reconciliación con uno mismo y con los demás.

¿Tienes unos principios éticos sobre los que edificas tu casa o son tan sólo ilusiones que tú mismo te creas?

San Juan Crisóstomo, en el siglo IV, entendió la parábola que acabamos de citar como un buen ejemplo de la tesis de la filosofía estoica: «Nadie puede herirte, salvo tú mismo». Es decir,

si edificas tu casa sobre la voluntad de Dios, nadie podrá herirte. Los vientos y los torrentes arremeterán contra ti; la envidia, la ira y la injusticia se cebarán contigo. Pero si has edificado tu casa sobre Dios, no podrán hacerte ningún daño. Si descansas en Dios, podrás observar cuántos elementos hostiles arremeten contra ti. Pero no te afectarán interiormente. No serás dependiente de la opinión ni del hacer de otras personas. Descansarás en Dios.

El Crisóstomo dice que no son las personas ni las cosas las que nos hieren, sino tan sólo los «dogmata», la idea que nos hacemos de las cosas o de las personas. Perder el monedero me resulta ciertamente desagradable; pero no es el monedero perdido lo que me hiere, sino la idea que me he hecho de él. Si el dinero es muy importante para mí, me herirá. Si no lo es, podré dejarlo estar. Otro caso: si una persona me injuria, me herirá si esa persona es importante para mí o si espero de ella aprobación. Si descanso en Dios, oíré cómo esa persona me insulta, pero percibiré que es más un problema personal suyo. Sus palabras no penetrarán en mi casa.

Intenta verte a ti mismo dentro de esta imagen e imagina que descansas en Dios. Luego vienen los vientos de fuera, de colaboradores, proveedores o clientes: ¿cómo reaccionarías si tu casa estuviera levantada sobre la roca de Dios?; ¿qué importancia tendrían entonces los problemas económicos?; ¿cómo los abordarías?

Trata de ver qué idea te haces de las cosas y de las personas. ¿Qué esperas de las cosas, qué significan para ti? ¿Qué esperas de determinadas personas? ¿Por qué pueden herirte tan fácilmente?



Otros textos bíblicos para la MEDITACIÓN

«Quien desprecia a su prójimo es un insensato; el hombre prudente guarda silencio» (Pr 11,12).

«Sabiduría del prudente es comprender su conducta; la necesidad de los tontos es un fraude» (Pr 14,8).

«Los planes fracasan cuando no se delibera; cuando hay consejeros, se cumplen» (Pr 15,22).

Tareas para los próximos días

Proponte disponer con prudencia todo cuanto se ha de organizar. Prudencia significa considerar de qué se trata, qué consecuencias tiene la decisión, qué es bueno para ti y para los demás.

Trata de hacer el propósito de detenerte un instante antes de tomar tus decisiones y orar pidiendo el espíritu de prudencia. Luego decide contando con la intuición que pueda procurarte la oración.

Antes de cualquier conversación importante con algún colaborador tómate tiempo para orar por él y pedir por el buen éxito de dicha conversación. Pide también prudencia para darte cuenta de lo que el otro necesita verdaderamente y de cómo puedes dirigirte a él de manera que suscites vida en él.

Transcurrida una semana, pasa revista a las conversaciones que has mantenido. ¿Han resultado mejor que en ocasiones anteriores?



«**L**A sabiduría es saber del saber, es decir, conocimiento de los principios y fundamentos últimos del ser y de la vida. Con ella se da también la comprensión profunda de la conexión existente entre el individuo y el todo» (Heinrich FRIES, «Weisheit», en [Ch. Schütz (ed.)] *Praktisches Lexikon für Spiritualität*, Freiburg i.Br. 1988, p. 1.420). La sabiduría no tiene como objeto el mucho saber, sino la comprensión profunda de los fundamentos últimos de la existencia. «Sabio» (*Weise*) viene de «saber» (*wissen*), y «wissen», a su vez, viene de «sehen» («ver»). El sabio es, por tanto, el que ha visto mucho, el que ha mirado en los abismos de la vida, el que entiende, el que contempla la esencia de las cosas. Por sabio es tenido quien conoce las cosas en su mutua relación, quien penetra las conexiones, el modo en que todo está profunda e íntimamente unido. Dado que la sabiduría ha de adquirirse a base de un largo proceso, suele vincularse con una cierta edad. El sabio tiene olfato para lo real. Conoce los fundamentos últimos de la vida. Tiene acceso al misterio de Dios y del ser humano. Los griegos vincularon siempre la sabiduría con Dios. Atenea y Apolo eran considerados dioses de la sabiduría, pues eran ellos quienes de la proporcionaban al ser humano. La sabiduría, por tanto, tenía su fundamento en Dios.

La palabra griega que traducimos por sabiduría es «*sophia*». En la filosofía griega existió una corriente llamada de los sofistas, los cuales reclamaban para sí la posesión de la sabiduría del mundo. Pero entendían la sabiduría principalmente como un hablar habilidoso. Eran precursores de esa ac-

titud, hoy tan extendida, que concibe el saber como algo que se posee y que, por tanto, puede uno reclamar. El saber es poder. Contra ello protesta Sócrates. Para él, la verdadera sabiduría consiste en saber que no se sabe nada. Su discípulo Platón pone la sabiduría en ver el fundamento último de todas las cosas, en reconocer la esencia de las cosas. El sabio conoce el ser como tal. Y el ser es para Platón el bien y la belleza. El sabio, por tanto, está familiarizado con el bien y la belleza. Sabiduría significa para Platón dejar las cosas tal como son, admirar el ser sin apoderarse de él. En latín, sabiduría se dice «*sapientia*», proveniente de «*sapere*», que significa «saborar» y «paladear». El sabio ha desarrollado buen gusto para lo esencial. Tiene gusto para el bien y la belleza, para lo que al ser humano le hace verdaderamente bien. También conoce el gusto del mal. Para los padres de la Iglesia, el mal tiene siempre un sabor desagradable y amargo. El sabio puede distinguir entre el sabor del bien y el del mal. Rehúye el sabor amargo de la maldad. Para los romanos, sabio es sobre todo quien puede saborearse a sí mismo, quien está en armonía consigo mismo, quien se trata bien a sí mismo. Quien contempla con mirada clemente su propia persona y los abismos de su alma. Esto le da también un sabor agradable para los demás. Cuando hablo con una persona sabia, la conversación me deja un regusto agradable, mientras que la conversación con un necio me provoca una sensación de amargor o de insipidez.

La Biblia contiene los libros sapienciales, en los que se compendia la sabiduría de todos los pueblos: egipcios, griegos, persas, romanos y judíos. La sabiduría se expresa ante todo en proverbios. El conocimiento más profundo de los sabios judíos se conserva en esta frase: «El comienzo de la sabiduría es el temor de Dios, conocer al Santo es inteligencia» (Pr 9,10). La sabiduría consiste en dejarse alcanzar por Dios, tomar a Dios en serio. El sabio sabe de la excelsitud y alteridad de Dios, de su grandeza y santidad. Se inclina ante el misterio de Dios. Sabe que él no puede indagar con el simple saber los abismos de la vida, sino que debe sumergirse meditativamen-

te en ellos, reconocerlos y rendirse a los planes incomprensibles de Dios.

En el Nuevo Testamento, Lucas ve a Jesús como el maestro de la sabiduría. Es más que Salomón. Concentra en sí la sabiduría de Oriente y de Occidente. En su predicación, Jesús comunica la sabiduría de su propia experiencia de Dios por medio de proverbios y de parábolas. Con las parábolas nos abre los ojos a lo real, a la esencia de las cosas. Para Jesús, la sabiduría no consiste en mucho saber, sino en comprender el mundo y entender de manera nueva al ser humano ante su Dios. La sabiduría siempre tiene que ver también con el obrar. La sabiduría es un obrar hábil y meditado cuya finalidad es dominar la vida. Es necesaria para que la vida tenga buen éxito y para que el ser humano logre la felicidad.

Pablo descubre la verdadera sabiduría en la cruz de Jesucristo, lo cual sigue siendo hoy un escándalo incomprensible, lo mismo que lo fue entonces para judíos y griegos. La cruz es un antiquísimo signo de salvación. Expresa la unidad de todos los contrarios. En la cruz une Jesús todo lo que hasta ese momento estaba separado en el mundo. Une cielo y tierra, Dios y ser humano, bien y mal, luz y tinieblas, hombre y mujer. Y en la cruz mira a los abismos de la vida humana. En la cruz vivió Jesús la experiencia más profunda de su vida. Experimentó que la muerte se convierte en nueva vida, que la oscuridad se ilumina, y el abandono se convierte en comunión con Dios. En la cruz, Jesús saboreó lo que es la vida y la muerte. La sabiduría que Jesús encarna desbarata una y otra vez nuestro saber de la vida. Nos introduce en el verdadero misterio del ser de la persona humana.

Comprueba tu sabiduría

¿Qué personas sabias te vienen espontáneamente a la mente?



¿Por qué las consideras sabias?

¿Cuál es para ti la esencia de la sabiduría?

¿Cómo describirías tu sabiduría?

¿Crees tener un sexto sentido para lo auténtico y lo esencial?

¿Cómo se manifiesta tu sabiduría en el trato con tus colaboradores o tus clientes?

¿Qué decisión sabia has tomado últimamente?



Meditación

Recuerda: la sabiduría no tiene como objeto el mucho saber, sino la comprensión profunda de los fundamentos últimos de la existencia.

Meditación de textos bíblicos

«No presumas de sabio, teme al Señor y evita el mal; será salud para tu carne y alivio para tus huesos» (Pr 3,7s).

«Un hijo sabio es el fruto de la educación paterna» (Pr 13,1).

«La enseñanza del sabio es fuente de vida para escapar de los lazos de la muerte» (Pr 13,14).

«Hablamos de sabiduría entre los perfectos, pero no de sabiduría de este mundo ni de los jefes de este mundo, abocados a la ruina; sino que hablamos de una sabiduría de Dios, misteriosa, escondida, destinada por Dios desde antes de los siglos para gloria nuestra» (1 Co 2,6s).

Pablo polemiza aquí contra la sabiduría del mundo, que sólo juzga según la razón. La fe conduce a una nueva sabiduría. Ésta ve las verdaderas conexiones del ser. La cruz es para Pablo la clave de la verdadera sabiduría. Descabala nuestro saber humano y nos muestra que precisamente cuando estamos en las últimas puede Dios recorrer nuevos caminos con nosotros.

«¿Quién hay entre vosotros sabio o con experiencia? Que muestre por su buena conducta las obras hechas con la mansedumbre de la sabiduría» (St 3,13).



FE

«**F**E» es una gran palabra. Son muchos los tratados teológicos que intentan penetrar en el misterio de la fe, pero en estas páginas no quisiera yo entrar tanto en el ámbito de la teología cuanto en el de las experiencias que los distintos pueblos y culturas han tenido con esta palabra. Las experiencias de los pueblos se condensan en su lenguaje. La lengua alemana vincula el término *glauben* («creer») con *lieben* («amar») y *loben* («alabar»). Los tres términos tienen la misma raíz: *liob*, que significa bueno, amable. Creer significa tener por amable, dar por bueno, ver lo bueno. La fe es, para el idioma alemán, un punto de vista muy determinado sobre la realidad. Veo conscientemente el bien en el mundo y en el ser humano. Este punto de vista positivo no corresponde sencillamente a la actitud optimista de los alemanes, sino a una experiencia espiritual. Ciertamente los alemanes no son por naturaleza optimistas natos. Precisamente tienen que aprender una y otra vez a creer en contra de su punto de vista negativo y a ver el bien que hay en el ser humano y a creer en él, pese a toda apariencia exterior de que a menudo predomina el mal. Por lo tanto, para la lengua alemana «creer» no significa ante todo creer en Dios, en la palabra de Dios en la Biblia o en una explicación de ésta por parte de las iglesias, sino ver el bien que hay en el mundo. La fe corresponde, en última instancia, a la experiencia de que la creación es buena. La Biblia nos dice al final de cada día del relato de la creación: «Vio Dios que todo era muy bueno». La fe confirma que el mundo fue creado bueno por Dios. Por eso en cada ser humano hay un núcleo bueno. Y en ese núcleo bu-

no hay que creer a pesar de todas las experiencias en contra. La fe necesita, sin embargo, dos complementos. Uno es la *alabanza*, con la que doy expresión verbal al bien que veo en el otro. Cuando se silencia el bien, éste no puede desplegarse. La alabanza fortalece el bien que veo. Al nombrarlo incremento su eficacia. El otro complemento que la fe necesita es el *amor*, en virtud del cual trato bien al otro.

La palabra griega que traducimos por «creer» es *pisteuein*, que se refiere más a la actitud religiosa del ser humano con respecto a Dios. *Pisteuein* significa, ante todo, fiarse y confiar. Para los griegos, la fe está íntimamente relacionada con la confianza originaria en el mundo. Creer significa que sé que el mundo está en las manos bondadosas de Dios y confío en que también a mi vida le irá todo bien. Creer es para los griegos un acto religioso. *Pisteuein* significa también poner el corazón en Dios. Creer significa, por tanto, construir una relación confiada y cordial con Dios. Me abandono a Dios. Abro mi corazón a Dios. Pongo mi corazón en Dios. Me adhiero a Dios. Según Ladislaus Boros, si no se cree así, no se da la auténtica condición humana. La fe reclama mi alma entera. La confianza en Dios, en quien me sé protegido y sostenido, se expresa además en una actitud confiada frente a los demás y frente al futuro. Quien se fía de Dios no tiene miedo alguno al futuro. Dios es para él el garante de que nunca dejará de estar en las manos divinas.

La palabra hebrea que traducimos por «creer» denota seguridad, firmeza, certidumbre. En el profeta Isaías se dice: «Si no creéis, no permaneceréis. Si no creéis, no tendréis ninguna posición firme» (Is 7,9). La Carta a los Hebreos retoma la comprensión judía de la fe y la une con la griega, cuando escribe: «Pero la fe es estar firme en lo que se espera, estar convencido de cosas que no se ven» (Hb 11,1). Esta definición de la fe ha ocupado desde siempre a los teólogos. El autor de la Carta a los Hebreos ve la fe como una actitud del ser humano ante el mundo futuro, celestial e invisible. Quien está convencido de la existencia de este mundo invisible no se deja des-

concertar por el mundo aparente terrenal. Tiene su firme posición en aquello que no ve pero que, no obstante, es objeto de su fe. Dentro de esta comprensión de la fe se manifiesta la filosofía de Platón, para quien lo invisible es la auténtica realidad que da al ser humano en este mundo otra posición: la posición de la firmeza, la confianza y la libertad.

Una comprensión parecida de la fe encontramos en el evangelio de Juan. Para Juan, creer es una manera muy determinada de ver la realidad. *Quien cree ve detrás de las cosas. Su mirada penetra las apariencias. Levanta el velo que lo cubre todo.* Quien se deja conducir por Jesús hasta esta fe «ha pasado de la muerte a la vida» (Jn 5,24). La fe es, por tanto, lo que hace posible vivir realmente. Quien ve sólo lo exterior y se deja determinar por ello, en realidad está muerto. Jesús nos abre los ojos para que veamos la realidad tal como es desde el punto de vista de Dios. Pero, ante todo, hemos de vernos tal como realmente somos: hijos e hijas de Dios amados incondicionalmente por Dios. El Jesús del evangelio de Juan diría: sólo nos experimentamos en nuestra verdadera esencia cuando nos entendemos como amigos de Dios. Ya no somos siervos de Dios, sino amigos, porque Jesús nos ha revelado todo cuanto él le ha oído al Padre. Él nos ha mostrado su corazón. Y ha muerto por amor a nosotros. Ésta es la culminación de su servicio de amistad: «No hay amor más grande que el de quien da la vida por sus amigos» (Jn 15,13).

¿Cómo puede la fe, según lo ve la Biblia, determinar nuestra manera de ejercer labores directivas? *Quien tiene la confianza fundamental de que el mundo es bueno y de que hay en el ser humano hay un núcleo positivo, tratará de otro modo a los demás y se comportará también de otro modo en este mundo. Pero la fe tiene otra función más: me proporciona, en medio de este mundo, una posición firme en una realidad que es invisible y sobre la que este mundo no tiene poder alguno. Esto me hace interiormente libre. No me hundiré aun cuando algunas cosas a mi alrededor se hundan. Mi fundamento no es el éxito ni el reconocimiento, sino Dios, en el que estoy firme.*

La fe relativiza todo cuanto hago aquí. Intento actuar adecuadamente, obtener lo mejor para mi empresa. Pero, al mismo tiempo sé que eso no es todo. Mi mirada atraviesa todo lo exterior hasta llegar a la auténtica realidad, la realidad espiritual, hasta Dios, el fundamento del mundo entero. Esta realidad última da a mi vida un verdadero sentido. Así, la fe me asiste en mi manera de ejercer la labor directiva. Me da firmeza y, al mismo tiempo, relativiza todo cuanto hago. Me remite a otra realidad, a la riqueza interior del alma, que en su esencia llega hasta Dios. La riqueza interior del alma me libera de un afán desmedido de bienes exteriores.

La fe de san Benito en la presencia de Cristo en todo ser humano

San Benito está convencido de que en cada persona nos encontramos con Cristo. Pero ello exige una fe muy profunda, pues con bastante frecuencia hay personas que «nos atacan los nervios», en las que tan sólo vemos lo negativo. Personas que nos hieren y nos recuerdan a otras personas con las que hemos tenido malas experiencias. Reconocemos en ellas la propensión al mal, a herir, a destruir. ¿Cómo, pues, hemos de creer en la presencia de Cristo en tales personas?

En su regla, Benito recomienda encarecidamente a los monjes la fe en Cristo: deben contar con que Cristo les habla precisamente a través de los demás. El abad ha de llamar a consejo a los más jóvenes, porque a menudo Dios inspira a uno más joven lo que es mejor. Ha de escuchar la crítica de un huésped, porque puede que Dios lo haya enviado precisamente para eso, para abrirle los ojos a cosas que él por sí mismo no puede o no quiere ver. En el monacato primitivo, un tema importante era que Cristo nos habla precisamente a través de la persona que nos hiere. Según una máxima monacal, Cristo como médico quiere señalarnos nuestra propia enfermedad a través de personas que nos mortifican. Hermann Hesse lo ex-

presa de otra manera: «Lo que no está en nosotros no nos irrita». El hecho de que nos iritemos por otro es siempre un signo de que hay algo en nosotros que todavía no hemos aceptado ni integrado en nuestra vida.

Otro aspecto de la fe en la presencia de Cristo en el hermano y en la hermana es que en cada persona nos encontramos, en última instancia, con Cristo. El abad debe caer de rodillas ante el huésped y adorar en él a Cristo, a quien también se acoge realmente en aquél. Este realismo de san Benito nos cuesta. ¿Cómo hemos de entender eso de ver en el otro a Cristo? Distintas imágenes me ayudan a concretar esta fe. *Debo ver en el otro su núcleo bueno.* Nadie quiere, de suyo, ser malo. En toda persona alienta al menos el anhelo de ser bueno. Dicho de otro modo: en toda persona hay un núcleo divino. En toda persona hay un misterio que la supera. Toda persona es hermano o hermana de Jesús. *Toda persona tiene dignidad divina.* Si creo en la presencia de Cristo en el ser humano, no daré a nadie por perdido, sino que abrigaré esperanzas con respecto a todos y cada uno de ellos. Y con mi fe en el bien ayudaré al otro a que también él descubra en sí mismo ese bien. Mi manera de verlo repercutirá en la comprensión que él tenga de sí mismo. Cuando a alguien se le dice constantemente: «No sirves para nada. Eres imposible», irá interiorizando dicho mensaje. Pero si creo en el bien que hay en él, podré hacer aflorar dicho bien, y él se verá a sí mismo de un modo más positivo y desplegará en sí ese bien.

Para examinar tu fe

¿Cómo ves a tus colaboradores? ¿Puedes creer en el bien que hay en ellos o eres radicalmente pesimista y ves tan sólo lo negativo?



Cuando te fijas en tus colaboradores, ¿qué mensaje quiere hacerte llegar cada uno de ellos? ¿Qué quieren indicarte?

¿Puedes imaginar que Dios ha puesto a tu lado precisamente a esos colaboradores para que te descubran aspectos que de otro modo no habrías visto?

¿Hay alguno de tus colaboradores que «te ataque los nervios»? ¿Ante cuál reaccionas negativamente en tu interior? ¿Te recuerda algo o a alguien que forma parte de tu historia personal?

Considera a los colaboradores concretos con los que tienes dificultades y repítete con cada uno las palabras de Hermann Hesse: «Lo que no está en nosotros no nos irrita». ¿Con qué me irrita a menudo? ¿Qué hay, pues, en mí que todavía no he aceptado y con lo cual todavía no me he reconciliado?



Meditación

Ejercicio

Intenta visualizar a tus trabajadores concretos y medita sobre ti poniéndote en su lugar. Visualiza cómo en cada uno de ellos está Cristo, cómo en cada uno de ellos hay un núcleo bueno, un núcleo divino, un misterio que les supera. Si vieras a Cristo presente en ellos, ¿cómo te encontrarías entonces con ellos? ¿Cómo cambiaría eso tu conducta? ¿Qué podrías hacer aflorar dentro de él?

Una manera concreta de practicar la fe en la presencia de Cristo en tus trabajadores sería orar por ellos. Algunos confunden la oración por el otro con la oración contra él. Piden a Dios que haga al otro como ellos querrían que fuera. Pero orar por el otro, tal como Jesús lo entiende, significa meditar me poniéndome en su lugar. Reflexiono sobre lo que le mueve, lo que le hace sufrir, lo que anhela. Imagino lo que sucede dentro de él cuando está completamente solo. ¿En qué piensa? ¿Cómo le va? ¿Qué necesita para encontrar paz interior, para llegar a ser del todo quien realmente es? ¿Qué le impide ser él mismo, ella misma? Y entonces oro, diciendo una y otra vez: «¡Señor, bendícelo, bendícela!».

Otra posibilidad es visualizar que el amor de Dios entra en mí al inspirar y entra en el otro al espirar. La oración me une entonces con él. Y esa oración me ayudará a verlo a otra luz.

Cada día, antes de tu trabajo, intenta orar así durante diez minutos por uno de tus colaboradores. Por la noche, examina cómo la oración ha modificado tu visión y tu conducta con respecto a él.



Meditación sobre textos bíblicos

«Tu fe te ha sanado» (Mt 9,22).

«Si tuvierais fe como un grano de mostaza, diríais a aquel monte que se trasladara allá, y se trasladaría. Y nada os resultaría imposible» (Mt 17,20).

Con estas palabras, Jesús no quiere inducirte a hacer juegos de manos. Pero, si crees, la montaña de problemas ante la que te encuentras se vendrá abajo, y lo verás todo desde una atalaya más alta. La montaña de problemas no será entonces obstáculo para creer en lo imposible. Dios es el que hace posible lo imposible.

«El padre del joven enfermo dijo a Jesús: “Si algo puedes, ayúdanos, compadécete de nosotros, ayúdanos; ¡ten compasión de nosotros!”. Jesús le dijo: “¿Qué es eso de si puedes? ¡Todo es posible para quien cree!”. Al instante gritó el padre del muchacho: “¡Creo, ayuda a mi poca fe!”» (Mc 9,22-24).

EN 1964, el teólogo evangélico Jürgen Moltmann publicó su *Teología de la esperanza*, que en poco tiempo se reeditó varias veces. Los años sesenta del siglo pasado fueron años de esperanza y confianza. En la Iglesia católica, el Concilio puso en un lugar central la esperanza, por ejemplo en la constitución *Gaudium et Spes*, que comienza así: «Los gozos y las esperanzas, las tristezas y las angustias de los hombres de nuestro tiempo, sobre todo de los pobres y de cuantos sufren, son a la vez gozos y esperanzas, tristezas y angustias de los discípulos de Cristo». Por aquel entonces, la actitud cristiana de la esperanza se vinculaba con la responsabilidad por el mundo. Para Jürgen Moltmann, la cruz es la esperanza de la tierra. Manifiesta que la esperanza debe encargarse de la tierra destrozada y de los seres humanos explotados y oprimidos.

Se produjo una verdadera euforia de la esperanza. Tanto los teólogos católicos como los evangélicos desarrollaban la teología de la esperanza en diálogo con la gran obra del filósofo ateo Ernst Bloch, *Das Prinzip Hoffnung* («El principio esperanza»). Bloch describía la esperanza como un existencial básico del ser humano. *El auténtico motor de todo obrar del ser humano es la esperanza*. La pintura remite a la belleza aún por contemplar, la arquitectura está impulsada por la esperanza de la patria, en la danza expresamos la esperanza de lo totalmente otro, de un bello movimiento nunca visto hasta entonces. Y al final el ateo Bloch espera, incluso, con el himno cristiano *Te Deum laudamus*: «Non omnis confundar: no quedaré enteramente defraudado». El libro fascinó a muchos teó-

logos cristianos, que vieron en él una confirmación filosófica de la esperanza cristiana.

Karl Rahner y otros teólogos buscaron el diálogo con filósofos marxistas. Y en ese diálogo la teología intentó presentar la esperanza cristiana como una fuerza decisiva de renovación y de trabajo por un futuro más humano. Hoy en día, esta euforia es ya un pasado lejano. *La esperanza ha vuelto a ser un tema secundario. Precisamente por eso me parece importante que reflexionemos sobre esta virtud genuinamente cristiana y nos preguntemos cómo podría la esperanza inspirar nuestra labor de dirigentes.*

La esperanza es la virtud de la persona que todavía está en camino, que aún no tiene todo cuanto anhela. El ser humano oscila entre lo que «ya» está presente y lo que «todavía no» lo está. Con la esperanza tiende hacia lo que le espera y lo que anhela. La esperanza marca su sentido de la existencia. Rejuvenece al ser humano. Dice Tomás de Aquino: «La causa de la esperanza es el ser joven. Pues la juventud tiene mucho futuro y poco pasado». Las personas mayores deberían, pues, esperar menos. Sin embargo, la paradoja de la virtud teologal de la esperanza consiste precisamente en que la esperanza rejuvenece a todo ser humano. La esperanza no está ligada a la juventud natural. La energía de la esperanza hace que incluso las personas mayores vuelvan a parecer jóvenes. Sobre el trasfondo de su comprensión de la esperanza, Josef Pieper traduce Is 40,31 del siguiente modo: «Los que esperan en el Señor obtendrán una fortaleza nueva. Les crecerán alas como a las águilas. Correrán sin cansarse. Caminarán sin fatigarse» (Josef PIEPER, *Über die Hoffnung*, München 1949, p. 47).

La palabra griega equivalente a esperanza, *elpis*, hace referencia a la expectativa de acontecimientos futuros, tanto positivos como negativos. En la Biblia, *elpis* describe únicamente la expectativa de un futuro bueno. El garante de dicho futuro es, en la Biblia, Dios mismo, el cual creará para el ser humano un futuro bueno y salutar. El futuro que Dios nos tiene preparado es mejor que el pasado y que el presente.

La palabra alemana *hoffen* («esperar») está emparentada con el grupo de palabras vinculado a *hüpfen* («brincar»). Por eso *hoffen* significó originariamente para los germanos: agitarse por causa de la espera, andar dando saltos de excitación. En la palabra alemana *hoffen* se encuentra, por tanto, la experiencia de la espera alegre de un acontecimiento o de la venida de una persona por quien se siente añoranza. Esa esperanza está marcada por la alegría, y tiene que ver con la espera. Es un obrar activo. *En la esperanza, el ser humano tiende hacia lo que viene. Quien vive con esperanza tiene un talante impregnado de alegría y vitalidad. La esperanza nos levanta, mientras que la desesperanza nos abate. Quien ya no tiene esperanza pierde la energía.* Pierde su juventud. Dante acuñó en su *Divina Comedia* aquella frase famosa que ve grabada en el abismo del infierno: «¡Abandonad toda esperanza!». Vivir sin esperanza es, en última instancia, el infierno. Sin esperanza, a duras penas se puede soportar la vida.

El filósofo existencialista francés Gabriel Marcel trazó sobre el trasfondo de su fe cristiana una filosofía de la esperanza. Distingue entre el «espero» absoluto y el «espero que». El «espero» absoluto indica siempre, en último término, que los seres humanos, que nos sentimos encerrados, esperamos la luz y la libertad no como objetos exteriores, sino como amanecer de nuestra existencia y como liberación en lo más íntimo de nosotros. Marcel contrapone la esperanza al optimismo. *El optimista tiene el firme convencimiento de que las cosas han de «solucionarse». El optimista ve las cosas con una actitud muy determinada. En cambio, el que tiene esperanza está envuelto en un proceso de devenir. La verdadera esperanza no es aplicable a un acontecimiento venidero concreto, sino globalmente al proceso por el que la propia existencia y la vida se hacen nuevas. Sólo puede haber esperanza allí donde también aparece la tentación de la desesperación.*

Cuando el padre de un hijo que se ha ido a vivir al extranjero y hace ya mucho que no le escribe una carta sigue esperando que el cartero le traiga noticias de su hijo, su esperanza

puede, de hecho, verse defraudada. *Mientras imaginemos exactamente cómo se ha de cumplir nuestra esperanza, corremos el peligro de confundir la esperanza con una suposición basada únicamente en nuestro propio deseo.*

Según Gabriel Marcel, la esperanza desborda la capacidad imaginativa. Hemos de renunciar a hacernos imágenes exactas de lo que esperamos. Si el enfermo espera sanar al cabo de un determinado tiempo, se desespera cuando la curación no acaba de producirse. Con lo cual reconoce que, si su esperanza concreta se ve defraudada, la desesperación resulta irremediable. Esperar no significa aferrarse a algo concreto, por ejemplo a la curación de esa enfermedad. Esperar significa, más bien, exceder todo cuanto soy capaz de imaginar. Entonces la idea de la curación experimentará una transformación y una purificación. No estará todo perdido aunque yo no sane. Con la esperanza crece el barrunto de una curación que va más hondo, que, de hecho, no puede ser reducida a la nada por la enfermedad. *Quien con esperanza excede todo cuanto puede imaginar concretamente y, por tanto, no pone límites a su esperanza, experimenta una seguridad y una serenidad interiores «que se oponen a la inseguridad fundamental del tener»* (Gabriel MARCEL, *Homo Viator. Philosophie der Hoffnung*, Düsseldorf 1949, p. 55). *Esta esperanza absoluta precisa de la fe como fundamento. En última instancia, sin fe tampoco hay esperanza alguna que vaya más allá de este mundo.*

Para Gabriel Marcel no hay esperanza sin comunidad y sin amor. En el fondo, «espero» es siempre un «espero en ti» y, a la postre, un «espero en ti por nosotros». Con la esperanza no me quedo en mí y en mi soledad, sino que me abro al intercambio con otros; en definitiva, al intercambio con Dios, el fundamento de mi propio ser. Según Marcel, la actitud del «tener» impide la esperanza. Sólo quien se ha liberado de las cadenas de la posesión en todas sus formas es capaz de «experimentar la ligereza divina de una vida en la esperanza» (Marcel, 78). De hecho, para el filósofo Gabriel Marcel la esperanza es un don divino. Pero ese don es también tarea. La

esperanza sólo puede lograrse mediante la colaboración «entre una buena voluntad, que es al fin y al cabo la única aportación positiva de que somos capaces, y esas iniciativas cuyo origen escapa a nuestro control y se sitúa allí donde están los valores de la gracia» (*ibid.*, 81). Así, Gabriel Marcel ha abierto ya la filosofía de la esperanza a una reflexión teológica sobre la virtud fundamental del cristiano. Y ha señalado como filósofo que no puede haber esperanza sin fe y sin amor.

Revisa tu esperanza

¿Se refiere siempre tu esperanza a acontecimientos concretos, por ejemplo a un determinado porcentaje de incremento del volumen de negocio o de aumento de los beneficios? ¿Cómo afrontas luego las decepciones?

¿Te aferras desesperadamente a tus expectativas?



¿Temes que tus expectativas no se cumplan?

¿Qué haces con el miedo? ¿Lo reprimes? ¿Te persigue durante el sueño?

¿Conoces esa esperanza que, según Gabriel Marcel, va más allá de lo concreto?

¿Eres una persona de esperanza? ¿O ya te has resignado?

¿Te limitas a seguir trabajando, sin perspectivas y sin esperanza? ¿Ocultas tu desesperanza detrás de una actividad exagerada, para que nadie sospeche que careces de esperanza?



Ten el valor de comprobar de nuevo tu esperanza al cabo de algún tiempo. Copia las preguntas y no te sientas defraudado si tus expectativas no se han cumplido todavía.

Cómo manejar los miedos

Muchos dirigentes se ven aquejados por diferentes miedos. En el transcurso de una conferencia, un ejecutivo que acababa de jubilarse confesaba que durante treinta años el miedo había sido algo muy presente en él y en sus colegas. Pero ninguno se había atrevido a hablar de ello. Por eso querría yo indicar unas cuantas reglas acerca de cómo se puede manejar el miedo.

La regla más importante es que *el miedo es perfectamente natural*. El miedo tiene un sentido. No luches contra el miedo, porque, si lo haces, se hará cada vez más fuerte. Cuando lucho contra algo, provocho una fuerza contraria tan fuerte que ya no puedo competir con ella.

Si yo no tuviera ningún miedo, tampoco tendría medida. El miedo me indica mi medida. Sin embargo, hay también muchos miedos que me paralizan y me atormentan.

A esta clase de miedos se aplica la segunda regla: *hay que hablar con el miedo*. En lugar de luchar contra el miedo porque no le reconozco el derecho a existir, le invito a conversar. Ante todo, le pregunto al miedo qué es lo que le inquieta. ¿Es acaso el temor a hacer el ridículo, a cometer un error, a mostrar inseguridad, a ser juzgado negativamente por los demás? La conversación con este género de miedos me descubrirá cuáles son los supuestos básicos que me provocan el miedo. A menudo se trata, por ejemplo, del supuesto de que «no puedo cometer errores; de lo contrario, no valgo nada». O bien, que «si meto la pata y hago el ridículo, me rechazarán, me considerarán un chalado». Mientras sea capaz de formular estos supuestos básicos, podré percibir que no son ciertos. Y entonces podré repetirme un supuesto básico más humano: «Puedo cometer errores. Puedo hacer el ridículo. Mi valor no depende de eso. Soy valioso como ser humano». O bien puedo tomar conciencia de que mi fundamento está en Dios y no en los seres humanos ni en el juicio que éstos puedan hacer sobre mí.

¿Quizá lo que te ocurre es que tienes miedo a determinados colaboradores tuyos? Sería bueno entonces que examina-

ras con detenimiento por qué tienes miedo precisamente a tal o cual colaborador. ¿Qué es lo que esa persona te recuerda? Al ocuparte de ella, comprenderás que también ella no es más que un ser humano. Y verás lo que hay en ti que todavía tienes que aceptar e integrar en tu vida.

La tercera regla es: *debo permitirme aquello a lo que tengo miedo*. Algunos están tan obsesionados con su miedo que, al dar una conferencia, por ejemplo, se ponen a sudar o a temblar, o manifiestan sus torpezas, o empiezan a tartamudear, o sienten mareos... Voy a imaginar, por tanto, que me quedo atascado en mitad de la conferencia. ¿Es realmente tan grave? ¿Se extrañarán tal vez los asistentes? ¿Acaso no les resultará incluso enternecedor que yo también sea un ser humano y tenga mis litaciones? ¿Es que no voy a ser capaz de salir del paso con humor? O me imagino que rompo a sudar como un pollo. ¿Es realmente tan grave? ¿Se van a quedar todos estupefactos pensando que tengo algún problema psíquico? ¿O serán tan sólo imaginaciones mías? Puedo, sencillamente, sobreponerme y convencerme de que tengo todo el derecho del mundo a sudar y sentirme absolutamente fuerte. En consecuencia, me limito a enjugarme con toda naturalidad el sudor de la frente. Lo grave no es sudar, sino el miedo a sudar y el miedo al miedo. Mi miedo a sudar es lo que me hace obsesionarme con ello. En cuanto empiezo a sudar, me enfado, con lo cual lo único que consigo es sudar todavía más. Si me permito aquello a lo que tengo miedo, ya no ejercerá un poder tan grande sobre mí.

La cuarta regla: *pensar sin reparos en el miedo*. Hay miedos que, sencillamente, persisten aun cuando uno se permita aquello a lo que tiene miedo. Son los miedos fundamentales a la enfermedad y a la muerte, al abandono y al fracaso, al fracaso y a la culpa. También en estos casos tiene poco sentido arremeter contra tales miedos; lo que ayuda es pensar sin reparos en el miedo: «Sí, ya sé que habré de enfermar y morir; pero confío en que, con mi miedo y todo, estaré en Dios, que en mi enfermedad seré sostenido por la mano de Dios, que en

mi muerte moriré en Dios». Si abordo así el miedo, éste se convertirá para mí en guía que me lleve hasta Dios. Gracias a mi miedo, podré entrever una profunda paz interior. Estaré con mi miedo en las manos de Dios. El miedo me enseñará a entregarme a Dios. Y en Dios experimentaré entonces, con todo mi miedo y a pesar de él, paz y armonía conmigo mismo.

Quizá tengas miedo a que tu empresa no vaya a sobrevivir, que quiebre o tenga que declararse insolvente. El miedo puede estar justificado. En tal caso, sería útil permitirse el miedo y pensar en él sin reparos: aun cuando la empresa se vaya a pique y yo pierda mi trabajo o quede en mal lugar como empresario ante la opinión pública y ante mis colaboradores, yo no me hundiré como persona. En mí seguirá habiendo algo que no puede ser destruido. Mi dignidad no puede arrebátarmela nadie. A Dios como fundamento de mi vida nadie es capaz de quitármelo.

Ejercítate en manejar tu miedo

¿Qué miedos experimentas?



¿Hay personas a las que tengas miedo?

¿A qué tienes miedo? ¿A la enfermedad, al fracaso, a la culpa, a la quiebra, a la muerte?

¿Qué es lo que más miedo te da?



Intenta manejar tu miedo observando las cuatro reglas que hemos expuesto. ¿Qué miedo quieres manejar mejor en el futuro? ¿Qué vas a hacer al respecto?



Yo.....

Cómo manejar el insomnio

Muchos ejecutivos con los que he tenido ocasión de hablar padecen alteraciones del sueño, lo cual suele ponerles un tanto nerviosos. Uno de ellos me contaba que en realidad había alcanzado el puesto con el que siempre había soñado, pero que, una vez que lo había conseguido, no le sacaba gusto alguno, porque padecía de insomnio. Después de dos horas de sueño, se despertaba, y eso le agobiaba enormemente. Tenía miedo a estar cada vez más cansado y a no poder cumplir su tarea de manera satisfactoria. Había intentado sin éxito luchar contra el insomnio siguiendo una terapia de modificación de la conducta. Yo le invité a que abordara su insomnio de otra manera. Y después de la conversación pudo, de pronto, dormir ocho horas seguidas.

El insomnio no se puede combatir, porque cuanto más deseo dormirme, tanto menos lo consigo. El sueño está directamente relacionado con el relajamiento. Y si uno quiere relajarse a la fuerza, lo impediría precisamente su voluntad.

El manejo del insomnio requiere diferentes pasos

El primer paso consiste en *comprender el sentido del insomnio*. Todo lo que para nosotros constituye un problema tiene un sentido. También el insomnio lo tiene. Si al menor síntoma pienso si no estaré enfermo y si no tendré necesidad de somníferos o psicofármacos, el miedo al insomnio crecerá. Y se producirá un círculo vicioso. Por tanto, debo tratar al insomnio de manera amistosa. Quizá su sentido no sea otro que hacerme ver que no puedo hacer todo cuanto deseo. A la voluntad se le escapa lo esencial. O tal vez quiera indicarme algo para lo que durante el día tengo demasiado poco tiempo. Puede que me dedique tanto al trabajo que no reflexione sobre lo esencial.

El segundo paso sería *aprovechar el insomnio*. Morton Kelsey, un clérigo estadounidense que todas las noches se des-

pertaba a las 2 de la madrugada y ya no podía volver a dormirse, acudió a un psiquiatra para que le curara sus alteraciones del sueño. El psiquiatra, que era judío, reaccionó de manera totalmente distinta de lo que Morton Kelsey había esperado. No se mostró desconcertado ni preocupado por conseguir dominar el insomnio. Por el contrario, le preguntó: «¿No ha leído nunca en la Sagrada Escritura la historia de Samuel, a quien Dios despertaba cada noche para hablar con él? Si se despierta, dígame a Dios: “Habla, Señor, que tu siervo escucha”». Morton Kelsey hizo lo que el psiquiatra le había dicho. Y las horas de la noche en las que no podía dormir se convirtieron en sus horas más importantes y más santas. En ellas se le ocurrían las ideas para la terapia y para los libros que escribía. No es que dejara de padecer de insomnio, pero lo aprovechaba para preguntarle a Dios lo que quería decirle.

Otra manera de aprovechar el insomnio sería orar, *abandonarse en las manos de Dios orando y meditando*. En ningún caso debo utilizar la oración para dormirme lo antes posible. Entonces, ni oraré correctamente ni dormiré. Más bien he de repetirme: ya que de todas formas en este momento estoy despierto, quiero estarlo en la presencia de Dios. Oro por las personas que me vienen a la mente. Una buena manera de orar es, por ejemplo, la oración del rosario, porque es muy sencilla y no requiere gran concentración. Para mí es un buen medio. Rezo por personas concretas un misterio del rosario. Y casi siempre, al cabo de dos o tres misterios, me vuelvo a dormir.

Podemos confiar en que la meditación es para nuestro descanso tan buena como el sueño. *Está demostrado que las personas que meditan mucho no necesitan dormir tanto*. Si el temor al insomnio nos impide dormir lo suficiente, ya se ocupará el cuerpo de procurarse el sueño que necesite. Naturalmente, hay límites. Si tenemos la sensación de que el insomnio se prolonga durante demasiado tiempo, debemos ir al médico. Quizá sea el anuncio de una depresión. Pero, de entrada, no debemos intentar luchar contra el insomnio, sino tratarlo de manera amistosa.

Otra ayuda para manejar el insomnio consiste en procurarse algún tipo de ritual nocturno. Muchos tratan de silenciar por la noche la irritación que han ido acumulando durante el trabajo, y lo hacen comiendo, bebiendo y viendo la televisión. Pero eso que intentan silenciar se hará sentir, ya sea con el insomnio, ya sea con pesadillas. Tales personas se despiertan a la mañana siguiente con una difusa sensación de desagrado. Se sienten hechas polvo. Lo reprimido les ha inquietado durante la noche y les ha robado el descanso. Por eso es bueno realizar un ritual nocturno. Los rituales cierran y abren puertas. Hacen posible la despedida y el nuevo comienzo. Al anochecer, me despido del día que ha transcurrido tendiendo las manos hacia delante, en forma de cuenco. Con este gesto le ofrezco a Dios el día tal como ha sido y lo pongo en sus manos. Esto me descarga y me ayuda a concluir bien el día. Luego puedo pedirle me proteja durante la noche y me mantenga a salvo en sus bondadosas manos. Quizá me ayude también este versículo de los Salmos: «En paz me acuesto, y enseguida me duermo, porque sólo tú, Señor, me haces descansar tranquilo» (Sal 4,9).

Para los primeros monjes, la vigilia nocturna era un importante ejercicio espiritual. En el salmo se dice: «Si acostado me vienes a la mente, quedo en vela meditando en ti» (Sal 63,7). En otro salmo se dice: «Temblad y no pequéis, reflexionad en el lecho y callad» (Sal 4,5). Este versículo de los Salmos se podría entender así: cuando despierto, es como si me sobreviniera el susto de que vivo sin valorarme debidamente, de que no estoy acertando con mi vida. Y el despertar es una invitación a reflexionar sobre lo que me mueve. Es un camino hacia el silencio. La reflexión que me induce a callar me permite volver a dormir.

Ejercítate en manejar tu insomnio

¿Desde cuándo padeces insomnio?



¿Qué problemas podrían ser los responsables de tu insomnio?

¿Cómo podrías aprovechar tu insomnio?



Meditación

Quizá quieras seguir el ejemplo de Morton Kelsey, para quien tan importantes eran las horas nocturnas en las que no podía dormir. Aprovecha tu insomnio para hacer tu meditación.

Meditación sobre textos bíblicos

«Encomienda tu vida al Señor, confía en él, que actuará; hará brillar como luz tu inocencia y tu honradez igual que el mediodía. Descansa en el Señor, espera en él» (Sal 37,5-7).

«Vuestra salvación está en convertirnos y tener calma, nuestro valor consiste en confiar y estar tranquilos» (Is 30,15).

«Porque nuestra salvación es en esperanza; y una esperanza que se ve no es esperanza, pues ¿cómo es posible esperar una cosa que se ve? Pero si esperamos lo que no vemos, aguardamos con paciencia» (Rm 8,24s).

«Estad siempre dispuestos a dar respuesta a todo el que os pida razón de vuestra esperanza» (1 P 3,15).

MIENTRAS que en alemán tan hay una palabra para decir «amor» (*Liebe*), los griegos tienen tres: *eros*, *philia* y *agapé*. Al parecer, los griegos tenían más experiencia del amor y sabían distinguir mejor entre sus diferentes modalidades.

Eros es el amor ávido, el amor entre un hombre y una mujer, el amor que empuja al hombre a buscar con la mirada a la mujer y a conquistarla. Es un amor lleno de deseo vehemente. Es el amor del que hablan las canciones de moda. Los griegos entendieron el *eros* de dos maneras diferentes. Entre ellos existía el mito según el cual Eros es el primero de los dioses, que sale del huevo cósmico y realiza la unión de los contrarios. El *eros* tiene, por tanto, una fuerza unitiva: une al hombre y a la mujer. Otros mitos presentan a Eros como un muchacho travieso que dispara flechas de amor. Y quien es alcanzado por ellas, sea viejo o joven, queda herido en su corazón e inflamado de amor por un hombre o una mujer. Está entregado al *eros*. Nada puede hacer para evitarlo. Es una experiencia que todos conocemos. Cuando alguien se enamora de un hombre o de una mujer, queda desarmado respecto de esa persona.

El *eros*, sin embargo, no sólo se refiere al amor entre hombre y mujer. Existe también el *eros* del artista que se consagra a su arte con todas sus fuerzas y toda su pasión. Y existe asimismo el *eros* del dirigente, que no sólo realiza su trabajo, sino que lo hace con todo su corazón y con todo su amor, y se esfuerza apasionadamente para que sus colaboradores trabajen a gusto y «tiren de la misma cuerda».

Philia es el amor de amistad. Es el amor que no codicia al amigo, sino que lo ama por sí mismo, que se alegra de que sea tal como es. Este amor de amistad culmina para los griegos en la disposición a dar la vida por el amigo. Jesús se refiere a este ideal griego cuando dice de sí mismo: «Nadie tiene amor más grande que el que da la vida por sus amigos» (Jn 15,13). Los griegos entonan una y otra vez el canto a la amistad. Para Epicuro, la amistad es lo más grande que la sabiduría puede regalarnos para hacer dichosa nuestra vida. Y Cicerón escribe del amor de amistad: «Nos alegramos de la alegría del amigo de la misma manera que de la nuestra, y del mismo modo sentimos dolor en su aflicción». Los griegos fueron el pueblo de la amistad. Y hoy, en que los matrimonios fracasan cada vez más, son muchos los que se sienten fascinados por el don de la amistad.

Cuando un directivo está impregnado de *philia*, ve a sus colaboradores como amigos, y en torno a él se crea un ambiente amistoso, en el que unos interceden por otros, porque nadie pretende aventajar a nadie, sino que se alegra de las capacidades de los demás. Toda empresa necesita *philia* para ser algo más que un equipo de trabajo. El espíritu de amistad da alas a los seres humanos. Por eso el directivo también debe ser capaz de amistad. Lo cual no equivale a hacerse el simpático ni a «ir de colega», sino que supone gozarse con los colaboradores y sentirse agradecido por sus cualidades. San Agustín llega a decir: *Sine amico nihil amicum* («sin un amigo, no le sucede a uno nada amable en el mundo»).

Agapé es el amor divino, el amor puro y sincero. Es desear un bienestar fundamental no sólo para el amigo, sino para todo ser humano. Es el amor de Dios a nosotros y de nosotros a Dios. El *agapé* no desea nada del otro ni de Dios, sino que ama al otro por sí mismo. El *agapé* no tiene nada que ver con pretensión alguna de poseer ni con deseo alguno de controlar. Es el amor casto que deja traslucir algo del amor divino. El *agapé* es la cima del amor, por la que suspiramos en el fondo de nuestro

ser. Quien dirige a otros tienen necesidad del *agapé*, pues debe purificar constantemente su amor de cualesquiera segundas intenciones, como es, por ejemplo, la de pretender acaparar a los demás para sí o utilizarlos para los fines de la empresa. El amor es un sentimiento básico de benevolencia para con todo y para con todos. Hemos de examinarnos continuamente para ver si nuestro sentimiento básico es el amor o si ha entrado en nosotros a hurtadillas la amargura o la dureza.

Ahora bien, no es que ascendamos del *eros* al *agapé*, pasando por la *philia*, y dejemos con ello atrás las dos primeras modalidades del amor. Al contrario: las tres formas del amor van juntas. La *philia* participa de la fuerza del *eros*. Y también el *agapé* necesita al *eros* para no convertirse en una realidad lánguida e irrelevante. Por otra parte, el *agapé* puede estar igualmente presente en el amor erótico. Es entonces un amor casto y transparente. Cuando se estrenó la película *Die Brücke* («El puente»), de Bernhard Wicki, los críticos dijeron que éste había conseguido representar un amor juvenil puro. Era, de todas formas, un amor erótico entre un joven y una muchacha. Pero era un amor muy sincero el que brillaba allí en medio del *eros*. El *eros* estaba en este caso impregnado de *agapé*. Y en los místicos sucede al revés: su amor a Dios queda fecundado por la fuerza del *eros*.

Cada pueblo ha vivido experiencias distintas con el amor. Su lengua es la que mejor deja entrever qué aspecto del amor ha llegado a ser importante para el pueblo en cuestión. La palabra alemana se remonta a la raíz del alto alemán antiguo *liob*, que significa tratar bien, querer, tener cariño. En esta palabra se percibe menos el sentimiento, que impregna profundamente la palabra griega «eros». En alemán, *amar es ante todo tratar bien a aquel a quien he reconocido como bueno y considero bueno. Amar, creer y alabar* («*lieben*», «*glauben*», «*loben*») tienen la misma raíz. Para poder amar a otro, primero tengo que creer en el bien que hay presente en él. Sólo entonces podré también tratarle bien. El amor es, por tanto, más que un sentimiento. Entraña un comportamiento nuevo.

Cuando, en un matrimonio, el amor se construye únicamente sobre sentimientos, no tarda en desaparecer, pues nuestros sentimientos son efímeros. Cuando nos enamoramos de un hombre o de una mujer, nos vemos inundados por sentimientos vehementes. Al principio los sentimientos no nos dejan pensar en absoluto con claridad. «El amor es ciego», dice el refrán. Pero poco a poco los sentimientos van cediendo. Entonces se necesita un comportamiento que refleje el amor al otro: el respeto, el trato atento y deferente al otro, con sus estados de ánimo, sus dudas, sus miedos y sus tristezas. *El amor no reprocha al otro que sea de esta o de la otra manera, sino que siempre le trata bien.* Cree en el bien presente en él, aun cuando el otro momentáneamente no se sienta bien porque se ha hecho culpable de algo o porque se ve afligido por coacciones o miedos interiores. El amor debe hacerse visible en un comportamiento nuevo. De lo contrario, no tendrá la fuerza necesaria para vincular entre sí a un hombre y una mujer durante toda la vida.

Lo mismo se puede decir de una comunidad. Cuando en ésta tiene uno que cerciorarse continuamente de sus sentimientos, de que se siente a gusto en ella, de que ama a los demás, la comunidad tiene los pies de barro. Los sentimientos, por sí solos, no resisten a la larga. Naturalmente, también se necesita el intercambio de sentimientos y la confirmación de que se quiere a los demás. Pero este amor debe expresarse en mi obrar concreto. *Debo demostrar a la comunidad que soy fiel a ella, que se puede confiar en mí.* Mi amor se manifiesta, no escondiendo los conflictos debajo de la alfombra, sino intentando resolverlos cuidadosamente, renunciando a hablar mal de los demás. En alemán, la palabra *Liebe* («amor») está emparentada con el verbo *loben* («alabar»), que tiene la misma raíz: *liob*. El amor se expresa, por tanto, en que yo hablo bien de los demás y en que, además, le doy un nombre al bien que percibo. El hablar produce un efecto. Cuando uno no sabe más que echar pestes y criticar siempre a los demás, envenena el ambiente de una comunidad. Para que el amor cons-

truya realmente la comunidad, es necesario hablar bien y actuar del mismo modo. De este amor constructivo habla Pablo una y otra vez. A los Romanos les escribe: «Vuestro amor fraterno sea afectuoso, estimando en más a los otros» (Rm 12,10). A los Corintios, que amenazaban con dividirse como comunidad por causa de los carismas puramente extáticos, les exhorta: «Hacedlo todo con amor» (1 Co 16,14). Y en la carta a los Colosenses dice del amor: «Pero, sobre todo, amaos mutuamente, pues el amor es el vínculo que mantiene todo unido y lo hace perfecto» (Col 3,14). El amor contiene, por tanto, la fuerza para contrarrestar la tendencia centrífuga de la comunidad y conducirla a la unidad. En este ser uno, la comunidad experimenta algo de la perfección de Dios, pues participa del ser uno de Dios. En sus exhortaciones, Pablo no se refiere tanto al sentimiento del amor cuanto a un comportamiento concreto con el que se expresa el amor.

Cuando los cristianos hablamos de amor, pensamos primeramente en el amor al prójimo, tal como nos lo ha mandado Jesús: «*Ama a tu prójimo como a ti mismo*» (Lc 10,27). Junto con el amor a Dios, el amor al prójimo es el principal mandamiento cristiano. Para Jesús, en estos dos mandamientos se compendia toda la ley judía. En mi infancia me inculcaron tan fuertemente el mandamiento del amor al prójimo que siempre me entraba mala conciencia cuando pensaba en mí y en mis necesidades. Tenía la impresión de que, ante todo, mi deber era amar a todos los demás. Y notaba entonces cómo aquello me resultaba absolutamente imposible. No podía ocuparme al mismo tiempo de todos los seres humanos.

Jesús vincula el amor al prójimo con el amor a uno mismo. *Sólo puedo amar al otro cuando también me amo a mí mismo.* Hay cristianos que tienen dificultades a este respecto. Naturalmente, en teoría afirman que también se aman a sí mismos; pero ya con su propio cuerpo tienen problemas para que- rerse. Hildegarda de Bingen dice que el alma tiene su alegría en habitar en el cuerpo. Con algunas personas, sin embargo, tiene uno la sensación de que su alma experimenta como si

fuera una carga el hecho de habitar en su cuerpo tal como éste es. La moda nos pone hoy ante los ojos un ideal de cuerpo tan perfecto que tenemos bastantes dificultades para amarnos a nosotros mismos tal como somos. Amarse a uno mismo significa también aceptarse con sus puntos fuertes y sus puntos débiles, con sus aspectos luminosos y sus aspectos oscuros. Amar significa tratarse bien, dejar de enfurecerse con uno mismo y de castigarse cuando algo no va como nos gustaría que fuera.

El amor en la labor directiva

Hay quienes piensan que el amor es un valor demasiado cristiano y demasiado elevado para quien tiene la obligación de dirigir una empresa. El mundo de la economía es áspero, y no hay en él lugar para el amor.

Sin embargo, la siguiente historia me enseñó otra cosa bien distinta. Un director encargó a un asesor de empresas que elaborara un perfil de cómo debía ser un miembro de la directiva. El asesor confeccionó el perfil de acuerdo con todas las normas de la actual gestión empresarial. Entonces el director, que tenía fama de ser una persona de éxito, pero también muy exigente, le dijo: «Ha olvidado usted una cosa. El directivo debe amar a sus colaboradores». Esto era lo último que el asesor de empresas habría esperado de aquel empresario precisamente. Y, sin embargo, es la condición para que la labor directiva tenga éxito.

Se pueden aprender todos los recursos de dirección que se quiera; si falta el amor, no servirán de nada. Se podrá decir entonces lo que escribió Pablo en la Primera Carta a los Corintios: «Aunque hable las lenguas de los hombres y de los ángeles, si no tengo amor, soy como un bronce que suena o un timbal ruidoso» (1 Co 13,1).

Hay ejecutivos que dominan muchos y excelentes recursos de dirección, pero que inconscientemente manifiestan desprecio por los demás. Entonces de nada sirven todos los métodos aprendidos. Cuando lo que irradia una persona no se caracteriza por el amor, no puede ganarse a sus trabajadores ni para sí mismo ni para sus metas. *El amor, sin embargo, no se debe subordinar a finalidad alguna.* Si amo a mis colaboradores para que me sigan mejor, ellos lo notarán. El amor no abriga ningún interés. Consiste en tratar bien a la persona por el respeto que me inspira. La amo tal como es, no como quiero que sea.

El amor es la condición previa para que la dirección tenga éxito. El amor a los colaboradores es de distinta índole que,

por ejemplo, el amor entre un hombre y un mujer, el amor entre padres e hijos o el amor entre amigos. Es más bien un amor sobrio, que se muestra en el respeto a cada individuo y en la estima de su dignidad. Pero no se manifiesta sólo en un buen comportamiento con cada uno.

Con algunas personas se percibe inmediatamente que les gusta la gente. La verdad es que se gustan a sí mismos, y ello hace que irradian algo que se comunica también a los demás: «es bueno que estés aquí»; «estoy contento de que trabajes con nosotros»... A otros, por su educación o por su manera de ser, les resulta bastante difícil acercarse a la gente. En ellos el amor se manifestará de otro modo. Cada cual debe buscar su camino, la manera de poder expresar su amor a los trabajadores. En esto no podemos copiarnos unos a otros; debemos obrar de manera absolutamente personal.

Revisa tu amor

¿Te amas a ti mismo? ¿Te tratas bien a ti mismo?



¿Te gustas tal como eres?

¿Permites que fluya la fuerza del eros en el desarrollo de tu labor directiva?

¿Creas un ambiente amistoso en torno a ti? ¿O tal vez a tu alrededor tan sólo hay distancia y frialdad?

¿Amas a tus colaboradores y colaboradoras? ¿Les respetas y les haces sentir tu afecto?

¿Eres capaz de amar también a los colaboradores que no te resultan simpáticos? ¿Percibes también su dignidad y los tratas de acuerdo con ella?

Imágenes bíblicas aplicables al amor a los colaboradores

En lugar de dar indicaciones prácticas de cómo debemos expresar concretamente nuestro amor, me gustaría describir con tres imágenes bíblicas la forma que éste podría adoptar. *Las imágenes tienen la virtualidad de meterse en nosotros e inspirarnos desde dentro un comportamiento nuevo.* Cuando medito sobre una imagen bíblica, cambian las vibraciones que transmito. Cuanto más me sumerjo dentro de la imagen, tanto más pediré ésta la palabra en situaciones concretas. Al venirme la imagen a la memoria, entraré también en contacto con el comportamiento que la imagen describe.

Por eso te invito a que medites durante una semana cada uno de los tres relatos bíblicos que te propongo, y a que interiorices la imagen de dirección que en ellos se expresa, para que vaya impregnando tu comportamiento cada vez más. Luego podrás decidir cuál es la imagen que más se ajusta a tu caso. Convendrá entonces que dicha imagen se vaya grabando cada vez más en ti para que determine progresivamente tu manera de actuar.

IMAGEN 1: enderezar personas (Lc 13,10-17)

Para mí, el relato de curación de la mujer encorvada es una hermosa imagen de lo que ha de ser la dirección. Había en la sinagoga una mujer que ya no podía andar derecha, porque su espalda estaba deformada.

Ésta es una imagen de cómo se sienten muchos trabajadores y trabajadoras: se resignan, se dejan ir, están abrumados por el trabajo, oprimidos por sus superiores. A veces tienen la impresión de tener partida la espina dorsal.

Jesús cura a la mujer en cuatro pasos.

1. La mira y le muestra su consideración.
2. Le habla. No trata de convencerla de nada, sino que le habla de manera que pueda surgir una conversación en un plano de igualdad.
3. Le asegura algo bueno: estás curada; tienes fuerza; en ti hay mucho bueno.
4. La toca de manera que ella entre en contacto con su propia fuerza y dignidad, y se endereza.

Todos hemos tenido alguna vez la experiencia de que, tras una conversación, un colaborador se ha liberado de una carga que le agobiaba y ha salido del encuentro como más erguido. Eso fue precisamente lo que sucedió aquel sábado en la sinagoga. *Cuando un colaborador sale más erguido de una conversación conmigo, no tengo la sensación de que dirigir sea agotador.* Más bien me siento yo mismo obsequiado y agradecido de que en ese encuentro se produjera ese milagro del enderezamiento. Para mí, dirigir significa tratar a mis colaboradores de manera que por las tardes vuelvan a su casa más erguidos. Si lo consigo, tampoco sus hijos estarán oprimidos, sino que se enderezarán. De mi estilo de dirección brotará algo que ayude a sanar a la sociedad entera.

Pero con frecuencia nos saltamos los cuatro pasos que dio Jesús para curar. Una secretaria me contaba que por las mañanas su jefe no la mira, con lo cual no le muestra ninguna consideración. Más bien, enseguida se fija en lo que queda todavía por hacer del día anterior. La mujer no se siente considerada, sino controlada, examinada. Otro caso: un trabajador me contaba que todos los colaboradores de su jefe se sienten incompetentes. Ésta es una clase de vibraciones que desbaratan todos los esfuerzos en favor de una buena dirección.

Tarea a propósito de la curación de la mujer encorvada

Reflexiona: ¿cuándo un colaborador tuyo ha salido más erguido de una conversación contigo?



¿Qué es lo que sucedió?

¿Cómo se van a su casa tus colaboradores por la tarde? Obsérvalos cuando abandonan las dependencias de la empresa...

¿Qué puedes hacer para que se enderecen y se vayan a casa más erguidos?

IMAGEN 2: aceptación de lo inaceptable (Mc 1,40-45)

Se acerca un leproso a Jesús y le suplica: «Si quieres, puedes limpiarme» (Mc 1,40).

El leproso representa a quien no puede aceptarse a sí mismo y se siente abandonado y excluido. Como no se acepta a sí mismo, interpreta todos los movimientos de su entorno como un rechazo. Cuando alguien se ríe, piensa que se ríe de él. Cuando dos conversan a solas, piensa que están hablando de él. Siempre anda dándole vueltas a la cabeza intentando adivinar lo que los demás piensan de él. A quienes se rechazan a sí mismos y, de ese modo, se excluyen de la comunidad humana, es difícil transmitirles la sensación de que se les quiere. Se agarran a cualquier cosa. Si alguien les muestra cariño, le exigen demasiado con sus desmesurados deseos de amor. Con ello sólo consiguen que el otro se retraiga otra vez.

Jesús no tiene miedo al contacto. Se compadece del leproso. Conoce su realidad más íntima, su caos interior, su profunda amargura. Y Jesús extiende la mano. Le ofrece comunicación. Lo toca. Se mancha las manos al tocar la lepra del otro. Mediante el contacto le demuestra que lo acepta incondicionalmente. Pero luego, en un tono casi desafiante, dice Jesús: «¡Quiero! ¡Queda limpio!» (Mc 1,41). Jesús acepta al leproso. Está de su parte. Pero en ese momento el leproso tiene también que hacer algo: decirse «sí» y aceptarse a sí mismo. Jesús le pregunta por su propia decisión. Debe decidirse en favor de sí mismo y de su vida; ya no puede hacer recaer sobre los demás la responsabilidad de su propia persona.

Ésta es para mí una hermosa imagen de la labor directiva: aceptar a las personas tal como son, especialmente a aquellas que no pueden aceptarse a sí mismas. Sin embargo, el responsable debe también establecer límites. Hay colaboradores que reclaman una atención desmesurada. Lo que transmiten a su superior inmediato es que, cuando las cosas les van mal, el

culpable es él, que debería preocuparse aún más de sus subordinados. Pero quien dirige sólo puede prestar un grado limitado de atención. El trabajador debe, pues, acercarse también a sí mismo y decirse «sí». De lo contrario, se limitará a sacarle lo que pueda al directivo, sin que nada cambie en su situación. Y no querrá cambiar nada en absoluto, porque deseará cada vez más atención. El responsable no puede entrar en semejante juego. Jesús le anima a dedicarse al otro sin miedo, pero también a mantener los propios límites.

Un buen jefe es aquel que emite la señal de que acepta a todos sea cual sea su rendimiento y el grado de dificultad de su persona. Pero, unido a esa señal, debe también emitir el mensaje de que la atención es limitada y no desmedida.

Tarea a propósito de la curación del leproso

¿Aceptas a tus colaboradores tal como son?



¿Cuáles de tus colaboradores son incapaces de aceptarse a sí mismos?

¿Cómo los tratas?

¿Los evitas o eres capaz de prestarles una atención limitada?

¿Te da miedo el contacto con personas que están descontentas y amargadas?

¿Cómo podrías tratarlas si interiorizaras el comportamiento de Jesús?

IMAGEN 3: amar a la persona con complejo de inferioridad (Lc 19,1-10)

Otra imagen del amor que el directivo ha de brindar a sus colaboradores y colaboradoras nos la ofrece Lucas en el encuentro de Jesús con Zaqueo, el jefe de recaudadores. De Zaqueo se dice que era pequeño de estatura.

Esto indica que tal vez se trataba de una persona con complejo de inferioridad. Como Zaqueo se siente inferior, debe ganar la mayor cantidad posible de dinero y, en su calidad de jefe de recaudadores, ponerse por encima de los demás y humillarlos. Normalmente, tales personas con complejo de inferioridad nos atacan los nervios. Se ponen cada vez más en el centro, con lo cual sólo consiguen verse aún más intensamente rechazadas y aisladas. Nadie quiere tener nada que ver con ellas. Y así las forzamos todavía más a encerrarse en el círculo vicioso de la inferioridad y el rechazo que cosechan por culpa de las estrategias con que pretenden ganarse el reconocimiento de los demás. Con tales personas preferimos no tropezarnos.

Jesús no tiene miedo al jefe de recaudadores y a su complejo de inferioridad. Tampoco le hace ningún reproche. Sencillamente, alza la vista hacia él. En ese hombre pequeño, con su exagerado afán de llamar la atención y de humillar a los demás, Jesús ve tan sólo el anhelo de ser aceptado de una vez. Jesús lo acepta tal como es, sin poner como condición previa que renuncie a sus juegos de poder. Esta experiencia –que Jesús lo acepte incondicionalmente– lo deja totalmente atónito. En ese momento ya no tiene necesidad de amontonar aún más dinero para demostrar su valía. En ese momento es libre para dar la mitad de sus bienes a los pobres. Ya no necesita el dinero para disimular su inferioridad. Con su amor, Jesús hace que aflore el núcleo bueno del duro jefe de recaudadores. Zaqueo lo recibe lleno de alegría y organiza un banquete. Y Jesús le dice: «Hoy ha llegado la salvación a esta casa, porque también éste es hijo de Abrahán» (Lc 19,9).

Este relato me muestra otra imagen de cómo puede manifestarse el amor del directivo a sus colaboradores. No es el amor que escoge a las personas más agradables, que a uno le caen bien de manera espontánea. Es precisamente el amor a las personas que exteriormente son difíciles, que han de ponerse en el centro, que se sienten inferiores pero no quieren admitirlo. Es un amor activo que hace aflorar el bien que hay en el otro, que no fija al otro en su comportamiento negativo, sino que lo transforma y libera en su núcleo bueno mediante el amor incondicional.

Tarea a propósito de la historia de Zaqueo

¿Qué colaboradores tuyos sufren de complejo de inferioridad?



¿Cómo se expresa en su comportamiento su falta de autoestima?

¿Cómo tratas normalmente a tales personas?

¿Te enfadas con quienes se empeñan en ponerse siempre en el centro? ¿Te recuerdan tu propia necesidad de ocupar el centro?

Descubre el juego de esas personas y tómalas sencillamente tal como son. Haz que aflore el bien que hay en ellas, confiando en su capacidad para hacer algo.

Observación final

Querido/a lector/a:

En doce unidades he tratado de introducirte en los valores que caracterizan la imagen cristiana del ser humano. Es la imagen del ser humano que corresponde no sólo al espíritu de Jesús, sino también al espíritu de la filosofía occidental. Si haces realidad estos valores en tu manera de ejercer la labor directiva, prestarás un gran servicio al ser humano, no sólo dentro de tu empresa, sino también en tu entorno. El modo en que trates a quienes se encuentran en tu grupo de influencia irradiará sobre tu entorno. Será como una levadura que penetrará en la sociedad humana. Por eso con tu labor directiva haces una aportación decisiva a la humanización de este mundo. Tu conducta es como una piedra arrojada al agua de este mundo: produce ondas concéntricas. Tu manera de dirigir es una realidad con repercusión en todo el mundo.

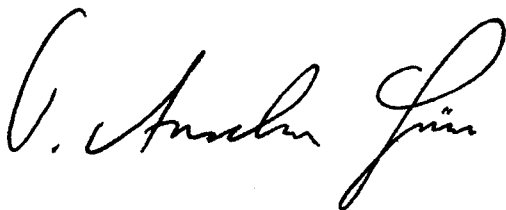
Quizá tengas a veces la impresión de que eres el único que sostiene los valores que intentas realizar. A tu alrededor se propagan otros valores... o presuntos valores. Quizá pienses también que vivir y dirigir en conformidad con tales valores te acarrearán un perjuicio económico. Pero, a la larga, dichos valores te enderezarán y te harán bien. Podrás vivir de acuerdo con tu ser íntimo. Lo cual te mantendrá sano. Quien vive contra su ser íntimo va enfermando paulatinamente. Se tuerce y niega su propia realidad. Esto no le hace bien a su alma ni, a la larga, tampoco a su cuerpo.

En tu intento de vivir estos valores caerás, de hecho, una y otra vez. Trabajar este «Breve Curso de Adiestramiento» no

basta por sí mismo para transformarte radicalmente. Pero sí pone algo en movimiento en tu interior. Cuando los viejos modelos en que se inspiraba tu manera de dirigir pidan la palabra, sería bueno que volvieras a entresacar conscientemente el valor que precisamente en ese momento te falta y que podría ayudarte a desarrollar un punto de vista más humano y más afectuoso contigo mismo y con los demás.

Mi deseo para ti es que este «Breve Curso de Adiestramiento» te haga más vital y auténtico. Que sientas alegría en tu tarea directiva. *Dirige a tus subordinados de esa manera totalmente personal que es la tuya.* Este curso no pretende utilizar los valores para forzarte a adoptar un esquema según el cual deberías dirigir. Más bien, pretende animarte a descubrir tu manera absolutamente personal de dirigir, la cual ha de orientarse por esos valores, pero debe, a la vez, imprimir en este mundo tu huella más genuina.

Mi deseo para ti es que con tu tarea directiva endereces a las personas, les abras los ojos a la belleza interior y a la verdadera riqueza del ser humano. Te deseo, por último, que seas capaz de despertar en ti y en quienes te rodean la vida que Dios nos ha regalado a todos.



Anselm Grün

Bibliografía

Die Benediktsregel (RB). Eine Anleitung zu christlichem Leben, trad. y coment. por Georg Hozherr, Einsiedeln 1982 (versión en castellano del original latino: *La Regla de San Benito*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid 2000²).

BLOCH, Ernst, *Das Prinzip Hoffnung*, Frankfurt a.M. 1959 (trad. cast.: *El principio esperanza*, Trotta, Madrid 2004).

GRÜN, Anselm, *Dimensionen des Glaubens*, Münsterschwarzach 1987.

GRÜN, Anselm, *Im Haus der Liebe wohnen*, Stuttgart 1999.

GRÜN, Anselm, *Menschen führen - Leben wecken*, Münsterschwarzach 1998 (trad. cast.: *Orientar personas, despertar vidas*, Verbo Divino, Estella 2000).

GRÜN, Anselm, *Vergib dir selbst*, Münsterschwarzach 1999.

MARCEL, Gabriel, *Homo Viator. Philosophie der Hoffnung*, Düsseldorf 1949.

MOLTMANN, Jürgen, *Theologie der Hoffnung*, München 1964 (trad. cast.: *Teología de la esperanza*, Sígueme, Salamanca 1989).

PIEPER, Josef, *Das Viergespann*, München 1964.

PIEPER, Josef, *Über die Hoffnung*, München 1949 (trad. cast.: *Sobre la esperanza*, Rialp, Madrid 1961³).

RAHNER, Karl, «Zur Theologie der Hoffnung», en *Gesammelte Schriften VIII*, Einsiedeln 1967, pp. 561-579.