

# ÉTICA Y DEONTOLOGÍA

## Grado en derecho



Fernando Garrido Polonio  
José María Ortiz Ibarz



Universidad  
Francisco de Vitoria  
**UFV** Madrid



## TEMARIO

### TEMA 1

- 1. De que hablamos cuando hablamos de ética.**
- 2. Las claves del desarrollo personal.**
  - 2.1. Saber lo que nos pasa.**
  - 2.2. Llevarnos bien.**
  - 2.3. Dar una buena imagen.**
  - 2.4. Mucho más de lo que podemos imaginar.**
  - 2.5. El potencial de mejora.**
  - 2.6. Vocación de mejora.**
- 3. Virtudes de buen jurista.**
  - 3.1. Conocer la realidad.**
  - 3.2. Ver el fondo.**
  - 3.3. Saber lo importante; sentido común y sentido del humor.**
  - 3.4. Ponderar.**
  - 3.5. Tener presencia.**
  - 3.6. Querer el bien.**
  - 3.7. Libertad interior.**
  - 3.8. Aspirar a lo grande.**
  - 3.9. Optimismo.**
  - 3.10. Buscar el bien de los demás.**
  - 3.11. Cumplir las obligaciones.**
  - 3.12. Saber qué hacer; las partes de la prudencia.**
  - 3.13. Saber querer; conciencia y corazón.**
- 4. El perfil profesional.**
- 5. Caso “THE CHANGMAI CORPORATION”.**
- 6. Test preguntas.**



## **7. Test respuestas.**

### **TEMA 2**

#### **1. Principios básicos de la deontología jurídica profesional.**

**1.1. El principio de obrar según ciencia y conciencia.**

**1.2. El principio de integridad y honestidad profesional.**

**1.3. El secreto profesional.**

**1.4. La independencia y la libertad profesional.**

**1.5. El principio de diligencia.**

**1.6. El principio de desinterés.**

**1.7. El principio de la buena fe o lealtad profesional.**

#### **2. La Deontología profesional de Abogado.**

**2.1. Fuentes de la Deontología.**

**2.2. Los Códigos Deontológicos.**

**2.3. La obligatoriedad de las normas deontológicas.**

**2.4. La colegiación obligatoria.**

#### **3.- Ámbitos de relación.**

**3.1. La relación del Abogado con los clientes.**

**3.2. La relación del Abogado con los compañeros.**

**3.3. La relación del Abogado con la parte contraria.**

**3.4. La relación del Abogado con el Colegio profesional y con los Tribunales.**

#### **4. Infracción de las Normas deontológicas.**

**Expedientes disciplinarios.**

**5. Caso práctico 1.**

**6. Caso práctico 2.**

**7. Test.**



## APUNTES

### TEMA 1

#### 1. ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE ÉTICA?

Hablar de ética es hablar de comportamientos humanos, orientados hacia alguna finalidad; en general, a esa orientación última solemos llamarla “felicidad”. Y también es hablar de un tipo de saber: la ética aspira a proporcionarnos pautas, reglas, que nos ayuden a tomar decisiones.

Este tipo de saber es “práctico”. Las afirmaciones de los saberes “teóricos” son del estilo: “la suma de los ángulos de un triángulo son dos rectos”; cualquiera que “sepa” algo de geometría, sabe que es así. Sin embargo, la afirmación “la convivencia está basada en el respeto” se “aprende” de otro modo, y se “sabe” mejor cuanto más se vive de ese modo. La ética es un tipo de saber que busca orientar las acciones humanas.

Etimológicamente, las expresiones “ética” y “moral” tienen un origen similar. La palabra “ética” proviene de una palabra griega (*ethos*); los antiguos jónicos la usaban para referirse a la guarida donde se recogen los animales por la noche; de ahí, pasó a significar “el lugar donde siempre se vuelve”, y los griegos comenzaron a utilizar la palabra “ethos” para significar el “carácter” de una persona: es decir, aquello que en el fondo somos, y que acaba manifestándose.

Los latinos tradujeron “ethos” por “mos / moris”, que significa “costumbre”, hábito; es decir, lo que queda en una persona a base de repetir actos. Por eso, “ética” significaría propiamente el “estudio del carácter de las personas”; y “moral”, el estudio de los hábitos, de las costumbres humanas. Sin embargo, en nuestros días hemos dado a la palabra “moral” un matiz “religioso” (estudio de los actos humanos de acuerdo con unos preceptos religiosos), mientras que la palabra “ética” suele referirse a cómo orientar la vida sean cuales sean las creencias religiosas de cada uno.

El Derecho también trata de regular las actividades humanas. Sus leyes y preceptos se publican para garantizar la convivencia, el bien común. Y los tribunales son los encargados de juzgar si un determinado comportamiento debe ser sancionado. Ahora bien, al tomar una decisión, el hecho de que esté “permitida o prohibida” por las leyes no es el único criterio que nos importa. Tenemos una opinión formada, un juicio, acerca de qué cosas “están mal” aunque no “estén prohibidas”. Es decir, que autorregulamos nuestros comportamientos de acuerdo con unos juicios de valor, porque sabemos que aunque no lo diga ningún tribunal hay conductas dignas de un ser humano, y otras que son indignas. A la ética le interesan sobre todo esos juicios de valor que son comunes a todos los seres



humanos; los criterios de actuación que nos hacen ser “mejores personas”.

Los juicios de valor con los que actuamos, aunque parezcan algo “privado” siempre tienen manifestaciones que afectan a otros. Cuando decimos que se deben respetar las opiniones de los demás implícitamente estamos afirmando que “no merece respeto la opinión de quien afirmara que sus opiniones se imponen por la fuerza”. Los juicios de valor, los “valores” de una persona, son algo bueno siempre y cuando no invadan los valores de otros. De modo semejante, una organización, un pueblo, es bueno que tenga unos “valores”, una cultura común aprendida, siempre y cuando los criterios de actuación que la componen no perjudiquen a otros.

Tiene que existir un mínimo de valores y normas que los miembros de una sociedad compartan, sean cuales fueren sus ideas religiosas, filosóficas, políticas o culturales; un mínimo que les lleve a comprender que la convivencia de concepciones diversas es fecunda, y que cada uno tiene perfecto derecho a intentar llevar a cabo sus proyectos siempre que no imposibilite a los demás llevarlos también a cabo.

La ética intenta establecer esas reglas del juego que permiten armonizar, en la medida de lo posible, los intereses de todos. En este sentido, establece lo que resulta “moral” o “inmoral”, “digno” o “indigno”. Pero la finalidad de la ética no es limitar las decisiones, sino impulsar los comportamientos. Por eso, las “reglas de juego” se establecen para que los “jugadores” realicen “buenas jugadas”, para que tengan la “moral alta”.

## 2. LAS CLAVES DEL DESARROLLO PERSONAL

¿Qué significa que cada uno somos capaces de dar lo mejor, de ofrecer de una vez nuestra mejor cara, nuestra mejor versión? En primer lugar, para dar previamente hay que tener. Y, ¿qué es lo mejor que tenemos, lo más valioso, lo que más queremos? La misma pregunta supone ya que podemos querer más unas cosas y menos a otras; hay un más y un menos en el querer; tenemos un modo de ordenar, una jerarquía, en las cosas que queremos. Lógicamente, lo mejor que tenemos es lo que miramos con más amor. Y lo que miramos con más amor es lo que somos. Pero, ¿qué somos de verdad, de qué somos capaces?

Para descubrirlo podemos recorrer una serie de pasos, jalonados por las siguientes convicciones:

- Somos capaces de mucho más de lo que pensamos. Cuanto mayor es la exigencia de las necesidades que demandan respuesta, descubrimos que contamos con capacidades proporcionadas (a veces inesperadas) que nos permiten abordarlas.
- Para crecer de verdad, para dar saltos cualitativos, tenemos que estar dispuestos a tocar nuestros límites, a adentrarnos en lo desconocido, a abandonar los espacios confortables



previamente habitados.

- Es verdad que el trabajo nos pone a prueba. Sobre todo pone a prueba nuestro sentido de responsabilidad, nuestro carácter y la coherencia de nuestros criterios.

- Sólo los valores son capaces de elevar verdaderamente la moral de las personas, de las instituciones, de las organizaciones y de los pueblos. La desmoralización es la primera consecuencia de la ausencia de principios, como la mediocridad lo es del relativismo.

- Todos (las personas y los pueblos) queremos progresar. Se trata de un anhelo irrenunciable y universal, lo cual demuestra que está dentro de la propia naturaleza. Y queremos hacerlo de un modo responsable, en primera persona, sintiéndonos protagonistas, narradores de esa vida que consideramos (y es) única y sorprendente, diferenciada y diferente.

- No aceptamos un verdadero desarrollo incompleto, parcial. De hecho hemos ensanchado la utilización de la “inteligencia” (emocional, social, relacional, artística, espacial, musical) para que no quede reducida a los conocimientos exclusivamente teóricos.

- Cada persona tiene una forma de ser, un don especial. Ese, y no otro, debe ser el punto de partida y de apoyo cuando nos proponemos, o proponemos a otros, objetivos de mejora.

- Ocurre que para descubrir el don que cada persona tiene, aquello que la hace única y más valiosa, es preciso querer (no sólo querer descubrirlo sino querer de verdad a la persona). Sólo conocemos a las personas cuando las queremos, cuando les damos tiempo, porque cambiar las costumbres y los hábitos lleva su tiempo. El modo de mirar y el modo de querer están tan entrelazados que además queremos de manera diferente según la mirada de la que estamos pendientes.

- Por último, nuestras capacidades y cualidades más valiosas no dejan de sorprendernos con su lógica. Así, por ejemplo, cuanta más confianza damos, más confianza tenemos. Y el descubrimiento del propio don parece esquivar a quien no está dispuesto a darlo, porque no sólo es cierto que para dar haya que tener, sino que la mejor demostración de que tenemos algo (de que somos dueños) es nuestra capacidad de darlo.

- En definitiva, nuestra mejor versión sólo se abrirá paso si todos damos lo mejor que tenemos.

### **2.1. Saber lo que nos pasa**

Gobernanza y *resiliencia* parecen palabras llamadas a salir al rescate de cualquier crisis. Semánticamente, la primera tiene que ver con gobernar, y la segunda con resistir. El gobierno, el dominio de las situaciones, implica llevar las riendas, no dejarse arrastrar por los acontecimientos; supone verdadero control de lo que sucede más allá de certificar lo inevitable; el señorío (el dominio) presupone que no todo lo posible (no todo lo que



se puede) llega a suceder, pues en ese caso no existiría libertad ni capacidad de decisión alguna. Por su parte, resistir implica vencer al miedo, y transmitir seguridad en que también los males tendrán su final, permitiendo a las aguas volver a su cauce.

Todas estas presunciones, sin embargo, no suponen más que un amnésico sedante cuando somos incapaces de saber lo que queremos. Resulta imposible satisfacer a quien no sabe lo que quiere, o a quien sencilla y llanamente afirma que siempre quiere más. Quizás ahora sea verdad que no sabemos lo que nos pasa, y eso es exactamente lo que nos pasa. Podemos llegar a satisfacer las necesidades que tenemos (para eso estamos dotados de capacidades proporcionadas a su complejidad), pero lo que nunca se puede satisfacer es la insatisfacción radical.

Resulta imposible satisfacer el deseo de tener más, porque una vez alcanzada cualquier meta ese deseo se reproduce de inmediato, siendo incapaz de detenerse y calmarse. Por ese motivo, quienes tienen muchas cosas en realidad lo que tienen es mucho miedo a perderlas. El deseo sin orden ni medida, sin un fin y una proporción, termina por consumir y devorar. Es algo que ocurre tanto a las personas como a las organizaciones. Desear simplemente más, maximizar, querer más de lo mismo, no es en realidad una estrategia porque no diferencia ni tiene final, no contempla un fin.

El deseo de conservar y el miedo a perder, no pueden ser satisfechos y superados si lo único que consideramos valioso es el beneficio individual que percibimos. Quien no busca el bien común no llega a asegurar sus bienes personales; quien no contempla como valor el servicio prestado no puede superar los miedos, erigiéndose los demás en una amenaza de la que defenderse. Expresado en términos de las necesidades y capacidades humanas: las superiores no sólo suponen a las inferiores, sino que verdaderamente las orientan. Y cuando eso no ocurre nos descomponemos porque ignorar o pervertir el orden implica entrar en una espiral sin fin, en un movimiento que no encuentra final.

Sólo el fin, el para qué, produce la unidad. Necesitamos sobrevivir, como individuos y como especie. Una vez satisfechas las necesidades básicas, la seguridad reclama proteger lo que tenemos, saber que a cada uno se le da (y se le devuelve) lo suyo; por eso desarrollamos capacidades que nos protegen en y como sociedad. Emergen entonces los deseos de relacionarnos y de ser reconocidos. Pero cuando la seguridad no está resuelta evitamos las relaciones. Los demás se constituyen en un problema y nos encerramos en nosotros mismos. En esas circunstancias desarrollamos una imagen propia obsesiva, y por tanto deformada.

Quien sólo valora su autoimagen, quien, enfermo de narcisismo, sólo se mira y se busca a sí mismo, no sólo está dejando de ver muchas cosas interesantes y valiosas, sino que además ni siquiera está consiguiendo lo que anhela, ni siquiera está consiguiendo conocerse. La seguridad, la confianza, vencer el miedo, pasan por descubrir que el servicio prestado a los demás resulta valioso. Los demás no sólo nos aportan un punto de vista. Cuando nos sentimos mirados, en cierto modo somos medidos, y eso nos mueve a me-





jorar. Necesitamos saber que importamos a alguien y al mismo tiempo somos nosotros quienes decidimos qué mirada nos importa, a cuál damos importancia, cuál es el espectador principal para quien actuamos. Pero sin un para qué y un para quién, resultamos imposibles de satisfacer.

Las personas y los pueblos no siempre son más felices por tener todas sus necesidades resueltas; otro modo más sencillo de ser feliz es tener menos necesidades a las que dar cumplimiento. Sin embargo, no podemos ni debemos renunciar al progreso; lo que tenemos que hacer es orientarlo bien, ordenar y priorizar correctamente lo que es valioso.

## 2.2. Llevarnos bien

La imagen que cada uno tenemos de nosotros mismos no tiene por qué coincidir con la que los demás tienen de nosotros. Por muchos motivos. Uno de ellos, porque normalmente no aireamos la intimidad; pocas personas tienen acceso a conocer lo que pensamos (nuestra autoimagen) o cuáles son nuestros valores. Pero además, la observación que los demás hacen de nuestros comportamientos, al realizarse desde su propia perspectiva (su mirada, su forma de mirar y su forma de ser) siempre generará un resultado dispar. Esta realidad en modo alguno constituye un problema. Y sabemos que una de las mejores maneras de mejorar nuestro conocimiento propio consiste en provocar de los demás un comentario sincero acerca de las impresiones que despertamos. Cuando alguien nos regala su opinión, su forma de ver, tiene poco sentido cuestionarse quién tendrá más razón: simplemente nos transmite un punto de vista, tan real como el nuestro.

Solos no podemos mejorar, y tenemos que considerar relevantes los puntos de vista de quienes nos los ofrecen, porque nos ponen al descubierto los puntos ciegos. No digo que sea fácil. En las organizaciones, el nivel de exposición a los demás y el *feedback* que recibimos generan con frecuencia tensiones, en particular por parte de quienes tienden a leer sólo en clave a ras de poder o de control; los mensajes se convierten entonces en una suerte de chantajes, exhibiciones, secretos o connivencias. Y es que no podemos evitar percibir una cierta intencionalidad en la información, o mejor dicho, una intencionalidad cierta, que busca tirar para arriba o tirar para abajo; aparte de que el modo de mirar condiciona lo que vemos, y el modo de ser condiciona a ambos.

El poder está asociado a la información, pero no sólo ni del mismo modo en todos y cada uno. Cabe un uso del poder orientado a favorecer el desarrollo; resulta fácil de reconocer, porque su fruto es la satisfacción al ver mejorar a quienes ayudamos; y su confianza sabe radicarse en la espera, en dar tiempo. Pero esta reflexión no quiere ir solamente por ahí, por la relación con los demás. Cuando se analizan las motivaciones sociales dominantes, además del ya mencionado deseo de poder, encontramos con mayor o menor intensidad el deseo de llevarse bien. Y el deseo de asumir retos y conseguir logros. Si observamos estos tres grandes motivos (superarnos, mejorar a otros, y llevarnos bien con los demás), ¿no resulta obvio que se nos está escapando un rasgo de rango similar?





En efecto, damos por supuesto que tenemos la capacidad de llevarnos bien... ¡a nosotros mismos! La experiencia demuestra lo difícil que es, en muchos casos y para muchas personas, llevarse bien a sí mismas. Aceptar lo que somos, aquello que ni nos hemos dado ni hemos tenido la oportunidad de elegir, pero que nos constituye y determina. Es algo que muestra a las claras que la radicalidad de la libertad humana no puede estar sino en algo que conjugue a la vez elegir y aceptar. Y hacerlo sin resignarse a fatalidad alguna, ya que nuestra misión, la de cada uno, no está escrita en un destino ciego. Propiamente hablando, más que destino lo que tiene son destinatarios, pero sabiendo que tampoco elegimos el contexto ni los destinatarios de nuestra misión en el mundo.

Conviene destacar, por tanto, que la realidad que nos constituye contiene elementos fáciles de observar por nosotros y por los demás (nuestra faz, por así decir, pública); aspectos que son difíciles de ver para otros (la intimidad); elementos que los demás ven y nosotros no (los puntos que cada vez son menos ciegos si aprendemos a escuchar). Y por último nos queda todo el campo de lo que tenemos (o podemos) llegar a ser y aún no somos, por lo que todavía resulta desconocido para nosotros y para los demás; no estamos hablando del mundo subconsciente, sino de las capacidades que todavía no hemos ensanchado, de los límites que aún no hemos tocado.

Cuando nos ponemos a recordar momentos en los que hemos dado lo mejor de nosotros mismos, evocamos situaciones difíciles de las que parecía no íbamos a poder salir airoso. Sin embargo se consiguieron, y por eso las recordamos con orgullo. Por eso “vamos a llevarnos bien” no significa sólo ni primordialmente vamos a sentirnos bien, sino sobre todo vamos a querernos bien, vamos a exigirnos un poco más.

### **2.3. Dar una buena imagen**

Ya sabemos que averiguar cómo nos ven los demás es una información relevante para conocernos, ya que nos permite descubrir algunos “puntos ciegos”. También es cierto, aunque en otro sentido diferente, que conocer a los demás nos ayuda a saber de nosotros mismos: en cierta medida, averiguar lo que tienen de más peculiar y característico quienes nos rodean supone averiguar lo que todavía no somos. ¿Por qué? Si partimos del deseo íntimo que todos tenemos de mejorar, de llegar al mayor nivel de perfección que nos sea posible, y comprobamos que ese anhelo no se satisface sino en la medida en que se cumple, entonces resulta que conocer aquellas perfecciones presentes en los demás y que a nosotros nos faltan es un modo de saber el recorrido que todavía nos queda para llegar a ser plenamente.

Solemos administrar nuestra relación con lo que los demás saben de nosotros bajo la idea o imagen que deseamos transmitir, como si se tratara de una información controlable. Lo cierto es que nunca hay una segunda oportunidad para una primera buena impresión, pero eso en modo alguno debe llevarnos a la obsesión por la imagen que transmitimos, como si la imagen que los demás se pueden formar de nosotros tuviera que ser algo dis-



tante (o cuanto más diferente mejor) de lo que en verdad somos, de nuestra identidad, de nuestra intimidad.

Cuidar la imagen, la reputación, resulta esencial para cualquier organización que quiera pervivir en el largo plazo. Cuando las decisiones carecen de coherencia, la diferencia entre imagen (lo que decimos) e identidad (lo que somos) se traduce de inmediato en una desmotivación que tiene un enorme efecto inhibitor de la puesta en acción de las capacidades, y la consiguiente merma de los resultados.

Es cierto que el marketing tiene sus propias leyes, más próximas a la verosimilitud que a la veracidad, pero la retórica no es un arte desligado de la ética, ni del decoro, y por eso desde siempre hemos comprobado cómo la probidad (la convicción de que alguien no puede engañar, de que él es la prueba) posee un impacto superior a la mejor argumentación. Por eso, tratar de labrarse una “marca personal” no puede llevar a construir algo alejado de la naturaleza, obviando el estilo propio, la forma de ser. Además debe tener muy presente que lo único que un profesional no puede permitirse perder es su reputación.

Hablar de imagen e identidad, por tanto, no equivale exactamente a hablar de cómo nos ven y cómo nos vemos, porque ambas dimensiones forman parte de lo que somos. Tampoco se superponen con lo que somos y lo que parecemos, ni con lo que podríamos llamar nuestros inputs y nuestros outputs. Los demás pueden atribuirnos prestigio o deshonra; y nosotros sentir tranquilidad o angustia. Podemos así mismo propiciar en nuestro entorno bienes o daños, y acrecentar en esa medida virtudes o defectos. Pero todas esas realidades terminan por configurarnos en un entramado de relaciones tan cercano a nuestra intimidad que en modo alguno acepta ser tenido por extrínseco.

Conviene tener en cuenta que la verdad tiene una dimensión de adecuación entre el pensar y la realidad, y otra de reflexión (la conciencia de que conocemos). Por eso, la verdad de lo que somos (nuestra verdadera identidad) debe tener en su raíz una coincidencia con la imagen (la verdad) que damos, con la imagen que queremos reflejar para ser lo que somos. Si las personas somos seres que se relacionan, la pregunta por la identidad va de la mano de la pregunta por la imagen. Y si queremos dar siempre una buena imagen, ¿no será porque estaba antes de que la buscásemos?

#### **2.4. Mucho más de lo que podemos imaginar**

Nadie da lo que no tiene, por lo que dar una imagen buena debiera presuponer tenerla. Pero si la imagen que reflejamos (que damos) constituye no sólo una consecuencia de lo que verdaderamente hacemos, sino la fuente y raíz de lo que podemos lograr, esa imagen sólo se puede tener si se ha recibido. Sacar lo mejor de nosotros mismos, entonces, más que parecerse a actividades tan nobles y sugerentes como tallar un diamante o guiar una nave, significa sencillamente descubrir un don original; un don que es original tanto por



ser único, como por ser origen de todos los demás dones. Y es que conocernos en profundidad tiene mucho de descubrirnos, no sólo en el sentido de sorprendernos (en ningún caso de pillarnos por sorpresa), sino sobre todo en el de desvelarnos.

La verdad tiene siempre una dimensión de adecuación a la realidad (saber algo implica conocer ese algo como distinto a quien conoce), y otra dimensión reflexiva (somos conscientes: sabemos que sabemos). Pero, ¿cómo podemos saber que nos conocemos? Cuando nos vamos descubriendo (las piezas van encajando), y a medida que eso ocurre, dejamos salir, traslucimos una imagen espléndida y radiante que así resulta de apartarle todo aquello que la estorbaba u oscurecía. De eso sí podemos ser conscientes y podemos favorecerlo.

Es cierto que conocer la imagen que los demás tienen de nosotros constituye una fuente de información importante para quien quiere mejorar. Pero descubrir la imagen que somos, y aún no conocemos, aquella que los demás tampoco conocen, averiguar lo que todavía no somos y sin embargo podemos llegar a ser, eso sí que es una fuente inagotable de novedades sorprendentes y apasionantes. Tengamos en cuenta, en primer lugar, que nuestras capacidades se parecen mucho más a un recipiente que se amplía que a un recipiente que se llena. Mejor aún, se parecen a un recipiente que ve ampliada su capacidad cada vez (y en la medida) que se llena. Claro, que cada vez que se agranda y crece, le supone haber constatado sus limitaciones, haber tocado de alguna manera sus límites, y conseguir superarlos, trascenderlos.

No resulta difícil ver esto cuando nos referimos al pensamiento. El comienzo de la sabiduría es el asombro. Cuando notamos que algo no cabe en nuestra cabeza, que no podemos entenderlo, es probable que estemos cerca de comprender algo que hasta entonces nos ha superado por completo. El deseo operativo de actuar bien contiene así mismo un presupuesto admirable: la ley que nos dicta hacer el bien se encuentra dada en nuestro interior; la descubrimos, pero no nos la hemos dado, está por encima de nosotros, es previa y no fruto de nuestra manipulación. Y también, en cierto modo, la angustia constituye un tipo de admiración: cuando nos sentimos impotentes ante algo casi imposible de acometer, o ante situaciones que parecen imposibles de resistir, en no pocas ocasiones lo que ocurre en realidad es que nos encontramos en la antesala de un logro que, por ser tan trabajado, resulta aún más satisfactorio.

En todos estos casos, la adquisición de nuevos conocimientos, las actuaciones virtuosas, y los logros adquiridos, no sólo nos colman sino que nos instalan en un nuevo orden de posibilidades. Al llenarnos nos agrandamos, porque se nos abre por delante un nuevo horizonte del que antes apenas podíamos saber ni atisbar, y del que el mejor modo de dar razón (si no el único) no es otro que el testimonio del ejemplo.

Las imágenes y los recuerdos que guardamos no se almacenan pasivamente, sino que propician y proporcionan posibilidades nuevas. Cada acto recrea en cierto modo la propia facultad. El gusto se mejora, el oído se educa. También en lo más material hay algo



que cuando se llena se agranda. No podía ser de otro modo debido a la íntima relación entre todas nuestras potencias (lo que garantiza la objetividad de nuestra subjetividad). Conocemos a través de los sentidos, y sólo podemos querer lo que conocemos. Pero queremos con cuerpo y alma. Los sentimientos que nos acompañan han incorporado a las sensaciones una referencia (juicio) a su conveniencia.

Por último, ese algo escondido que también puede agrandarse no es otra cosa que el corazón. Todo lo abarca porque poner el corazón significa tanto poner pasión como enseñar el principal criterio que explica las decisiones, nuestra predilección. Y es que el corazón se agranda cuando se encoge, porque su modo de asombrarse es la compasión.

### 2.5. El potencial de mejora

Decir de una persona que tiene mucho potencial (o mucho talento) parece sin lugar a dudas un claro elogio acerca de sus capacidades, si bien quizás pueda entrañar la sutil sugerencia de lo mucho que todavía le queda por hacer. Evoca una distancia (y una distancia grande) entre lo que ha conseguido y lo que puede llegar a lograr. De ahí que según sea el énfasis en el valor del término final o en el de la situación en el momento actual, la expresión será más o menos tenida por un sentido elogio o un simple cumplido.

Ahora bien, no está de más reparar en que, elogio o cumplido, toda persona se lo merece. No sólo quienes nos caen mejor. Cualquiera se encuentra (todos nos encontramos) a una gran distancia de lo que podría (podríamos) llegar a lograr (y a ser). Viene entonces a nuestra consideración otro factor: el tiempo. Y seguramente por eso, cuando se habla en las organizaciones de los altos potenciales cada vez se habla menos en términos de distancia y más de velocidad; una persona con mucho potencial, con mucho talento, es sobre todo alguien que mejora con gran rapidez, “ágil para aprender”.

Un buen modo de entender lo que significa aprender a gran velocidad consiste en repasar cómo aprenden los niños, ya que es en esa etapa de la vida cuando los seres humanos recorremos más rápidamente ese camino (ver por ejemplo John Holt, *How Children Fail*, Delta/Seymour Lawrence 1982, pp. 271-274; la primeras ediciones de esta obra, publicada en 1964, vendieron más de un millón de ejemplares). Los niños (los niños más brillantes) son curiosos, lo tocan todo, experimentan, abren para ver el interior, rompen, ponen a prueba, lo intentan de nuevo, conviven con la incertidumbre y el error, quieren respuestas para todo, siguen adelante aunque la información sea incompleta... Los niños tienen todo aquello que si lo viéramos en un adulto nos llevaría a afirmar que estábamos ante un genio!

Las personas con mayor potencial (ese cuatro o cinco por ciento más valorado en cualquier organización) están también permanentemente abiertas al cambio: son emprendedoras, están abiertas para entender rápidamente las variaciones del entorno y adaptarse a los nuevos escenarios que se dibujan, saben diferenciar claramente las auténticas



oportunidades de esos otros nuevos caminos que no llevan a ninguna parte (o a ninguna interesante para su equipo) (Douglas A. Ready, Jay A. Conger y Linda A. Hill, *¿Es usted un empleado de alto potencial?*, Harvard Business Review Junio 2010, pp. 106-114). En segundo lugar, son personas que consiguen resultados sólidos, fiables. ¿Todos? Resulta interesante ver que casi la totalidad de las personas clasificadas como “altos potenciales” (el 93 %) están enfocadas en los resultados, pero sin embargo tan sólo poco más de dos terceras partes de estos últimos (el 71 %) son en realidad altos potenciales (Kennet P. De Meuse, Guangrong Dai, George S. Hallenbeck, King Yii Tang, *Global Talent Management: Using Learning Agility to Identify High Potentials around the World, A Research Study*, Korn/Ferry Institute 2009).

Parece en definitiva que, además de la agilidad mental (comodidad con la complejidad) y la fiabilidad de sus resultados, las personas más valoradas tienen otra cualidad. Son muchos los empleados fiables, enfocados en los resultados (aquellos que cuando son puestos en un nuevo lugar mejoran lo que conseguía el anterior ocupante), pero sin embargo carecen de algo que les permite aprender sostenidamente de la experiencia: les cuesta conocer bien a las personas. Diríamos que, destacando por su “saber” (capacidad para aprender) y su “querer” (voluntad, afán de superación), carecen del verdadero “poder” para superar las dificultades. Las personas más completas y apreciadas son ante todo aquellas que se conocen a sí mismas (sus fortalezas y sus debilidades), y son capaces de detectar en todo momento cuáles son las personas clave en la organización que tienen delante. Ese parece ser el *expertise* más apreciado. El saber técnico es necesario para hacer cosas mejor que otros; el estratégico, para ver mejor hacia dónde debemos dirigir la mirada; pero sólo quienes además son capaces de motivar de verdad consiguen manejar libertades, y esa es la lección más difícil de aprender.

Saber (aprender a adaptarse), Querer (ambición por mejorar) y Poder (superar las dificultades) constituyen tres rasgos definitorios del alto potencial, de la velocidad con que mejoramos. El poder supone un cierto sobrante de las capacidades, que no se limitan estrictamente a cubrir las necesidades personales. Es algo que no escapa a los demás, porque va acompañado de un peso específico, de una presencia. Quienes tienen más peso en una organización son aquellas personas cuya presencia más se nota. El ámbito del poder es claramente el de la relación con los demás, de la influencia para conseguir resultados a través de otros. Cabe pensar en el saber como una relación con el entorno, o en el querer como una gestión de uno mismo; pero el poder, la influencia, es de uno en otro, y la ejercitamos de continuo porque ninguna vida es totalmente privada. Por eso resulta tan limitado (o mejor paradójico) el deseo de conciliar la vida personal con el resto de la vida (como si el resto, la vida profesional por ejemplo, no fuera personal).

¿Cómo puede conseguirse en el trabajo (en cualquier trabajo) una motivación intrínseca? Es decir, ¿qué tenemos que buscar para conseguir que los valores personales se pongan en juego en cualquier circunstancia? Las personas con peso, con presencia, con poder para superar las dificultades, son optimistas. Y eso las hace particularmente atractivas:



todos quieren trabajar con ellas, y contarlas entre los miembros de sus equipos. Y es que los valores elevan la moral.

## 2.6. Vocación de mejora

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

Para entenderlo mejor conviene detenernos brevemente en el peculiar modo de influencia que tiene el bien que buscamos. Lo buscamos porque de algún modo no lo poseemos, y confiamos que al final podremos alcanzarlo. Pero si podemos buscarlo, si sabemos que lo queremos, es porque en cierto modo su anhelo está dado desde el principio. Es decir, que el progreso, nuestra mejora, tiene un inicio y un final. Y tiene además una historia, narrativa, de la que nos sentimos y sabemos plenamente responsables. En estos tres sentidos (fin, origen y recorrido), toda vocación tiene una parte de llamada, otra de verdad personal, y otra de respuesta. Durante el recorrido nuestro modo de ser libres es la responsabilidad. Respecto al fin, el modo de actuar del bien no es otro que la atracción, por lo que buscar equivale a dejarse llamar, dejarse buscar, descubrir qué vale la pena que atraiga nuestra mirada. Por último, la propia verdad puesta en el interior, desde el origen, es también eficaz, y causa, como modelo y como impulso.

Una antropología basada en la búsqueda de la verdad y el bien es una antropología del desarrollo, del perfeccionamiento, ya que nadie anhela poseer ni perseguir lo que no le beneficia. Pero la búsqueda nace de la constatación de que algo nos trasciende y nos atrae; en cierto sentido, el fin nos llama, y por eso el desarrollo es una vocación. Muchas veces hemos constatado el carácter vocacional de la educación. Y nos hemos admirado ante las responsabilidades que entraña la formación de quienes están afianzando sus intereses y capacidades. Pues bien, por mucho que deseemos lo mejor para las personas que más queremos, lo más importante es conseguir que ellos lo deseen. El objetivo de quien forma buscando la verdad y el bien no puede ser otro que conseguir que los demás decidan libre y responsablemente buscar también la verdad y el bien.

La vocación es una llamada que requiere una respuesta libre. El desarrollo humano supone la libertad de cada persona y de cada pueblo: nadie puede garantizarlo desde fuera y por encima de la responsabilidad humana. Siempre habrá obstáculos, internos y externos, que frenen el desarrollo, pero cada uno seremos siempre los artífices responsables de nuestros éxitos o de nuestros fracasos. También dependen de la responsabilidad humana esas situaciones que llamamos de subdesarrollo, y que no pueden ser fruto de la casualidad ni de una necesidad histórica. Los necesitados interpelan, y eso también es vocación, llamada de hombres libres a hombres libres para resolver una necesidad común.





Además de la libertad, el desarrollo exige respeto a la verdad. La vocación de mejora nos impulsa a conocer, a hacer, a tener más, de modo que transitemos de lo que somos a lo que estamos llamados a ser. Ahora bien, ¿cómo sabemos que al final hemos logrado ser más? Esto nos lleva a que todo progreso debe ser integral: debe involucrar a todos los hombres, y a todo el hombre. Si partimos del valor incondicional de la persona humana, la vocación al desarrollo ayuda a buscar la promoción de todos los hombres y de todo el hombre. La verdad del desarrollo consiste en su totalidad: si no es de todo el hombre y de todos los hombres, no es verdadero desarrollo. La formación integral reclama, en definitiva, considerar todas las dimensiones que se ponen en juego en una búsqueda libre y responsable de la verdad y el bien.

La mejora como vocación comporta también poner la mirada en el fin, en el bien. Lo cual en modo alguno nos separa de nuestra verdad. Porque la verdad es también perfección, y en este sentido es fin y no origen, un bien integrante de la felicidad. El nuestro es un recorrido hacia la evidencia, con lo que comporta de historicidad, posibilidad de retroceso y de pérdida, o necesidad de guía. Distinguir lo que es de lo que aparece requiere oficio, y por tanto se trata de una empresa no sólo de primera persona, sino de tercera persona (los maestros, hoy diríamos mentores o *coaches*, que nos acompañan y ayudan). La vocación de mejora se desarrolla en el tiempo, formando hábitos, y la misma búsqueda de la verdad ya es una búsqueda del bien cuando el deseo de saber se identifica con el amor a la verdad. Pero la búsqueda del bien necesariamente se encuentra con los demás. La raíz de la convicción de que yo tengo un puesto en la historia, y que el mal no puede tener la última palabra en mi vida, se encuentra con la realidad de que el mal no puede tener la última palabra en la historia, y que la vida de los demás es tan vocación como la mía, y en los otros se encuentran todos los dones que necesito para que mi vida sea plena.

### 3. VIRTUDES DE BUEN JURISTA

#### 3.1. Conocer la realidad

Todos los hombres tienen naturalmente el deseo de saber. Con esta famosa expresión se inicia el libro primero de la *Metafísica* de Aristóteles, quien pone como prueba el placer que nos causan en sí mismas las cosas que vemos, antes de considerar su utilidad. Deseamos conocer la realidad, y ese es el asunto de la verdad. Porque conocer, saber, supone una unión, una coincidencia, entre quien conoce y lo conocido. A ese aspecto de la verdad solemos denominarlo adecuación. Además, quien conoce algo inmediatamente conoce que conoce; y ya vimos que a este segundo aspecto de la verdad lo llamamos reflexión.

Está claro que, al conocer, el entendimiento pone algo: en concreto, hace atribuir un predicado a un sujeto. Y por eso, la verdad está propiamente en el juicio. La composición de





sujeto y predicado es lo que debe adecuarse a la realidad, y es una adecuación conocida. Como añade Aristóteles, sólo en broma puede decirse que “Sócrates es griego, pero yo no lo sé”; si lo afirmo es que lo sé: sé que lo sé. Conocer es una actividad intencional. Si pensamos en la diferencia que existe entre ver y mirar, nos daremos cuenta de que en el segundo caso existe una intención. Algo similar a lo que ocurre entre oír y escuchar.

Pensemos por ejemplo, en la diferente escucha activa que desarrolla una persona “empática” y otra “antipática”; o entre una persona “simpática” y otra “apática”. En dos de los casos (empática y simpática) mi valoración global es positiva: me caen bien; frente a ellas, la persona apática y la antipática me caen mal. Sin embargo, respecto a si considero que me conocen adecuadamente, la respuesta es positiva tanto en la empática como en la antipática, mientras tengo la impresión de que la simpática y la apática no me conocen bien.

Conocer, juzgar, siempre son una actividad. De modo similar a como miramos y escuchamos lo que nos interesa, nuestra mirada, nuestro modo de acercarnos a la realidad, en cierto modo la modifica, ya que la tamiza a través de un filtro. Cuando una familia tiene hijos pequeños, la ciudad está llena de parques infantiles; cuando alguien está buscando una casa para comprar, las fachadas se inundan de carteles. Sin embargo, pasadas esas situaciones personales son otras las realidades que atraen la mirada. En esta intencionalidad, los sentidos y la inteligencia se asemejan. Lo que despierta nuestro interés, lo que más queremos, es lo que mejor conocemos. Conocer, en ese sentido, no es otra cosa que mirar con amor, y por eso para saber si estamos en condiciones de conocer de verdad cualquier realidad (lo que en sí misma es, y no sólo cómo puede sernos útil) lo que tenemos que preguntarnos es con qué amor la miramos.

También se parecen los sentidos y la inteligencia en el modo de perfeccionar el acto a la actividad. Cuando hacemos un dibujo, mientras estamos dibujando no tenemos el dibujo; y cuando tenemos el dibujo acabado es porque hemos dejado de dibujar. Sin embargo, cuando vemos, al ver tenemos lo que vemos, y seguimos viendo. Cuando conocemos también seguimos conociendo. Sin embargo, el entendimiento, a diferencia de lo que ocurre con los sentidos, se conoce a sí mismo a la vez que va conociendo. En el campo de visión no está el ojo que mira; pero en el conocer sí está el que conoce.

Las verdades que conocemos pueden ser de muy diversos tipos. Algunas, basadas en la experiencia: por ejemplo, que tengo dos brazos; que apenas me queda pelo, o que no soy capaz de correr cien metros en menos de nueve segundos. Otras verdades son lógicas, necesarias: que he tenido unos padres, que no he elegido el tiempo y lugar de mi existencia, que por ser persona tengo una dignidad de la que dimanen determinados derechos y deberes. Y existe también una enorme cantidad de verdades contingentes, acerca del futuro, acerca de mi vida.

Si alguien nos ofreciera la posibilidad de conocer algo acerca de nuestro futuro probablemente los ámbitos de curiosidad serían las cosas que haremos y las personas con las



que compartiremos nuestra vida. Quizás por eso, curiosamente, uno de los modelos más conocidos para explicar el aprendizaje de los adultos (el modelo de David A. Kolb) contempla esos dos ejes (hacer-pensar, solos-con otros) para definir sus cuatro grandes tipologías (aprendizaje divergente, convergente, adaptador y asimilador).

Pero todavía más interesante resulta la investigación de Elisabeth Kübler-Ross, que ha sido una de las mayores expertas mundiales en tanatología (ciencia de la muerte). Suiza de nacimiento, trabajó la mayor parte de su vida en Estados Unidos; y recibió a lo largo de su vida más de veinte doctorados honoríficos. En su dilatada experiencia afirmaba que al final de la vida lo que suele inquietar más a una persona son dos cosas: lo que podría haber hecho y no ha hecho, y los detalles de falta de afecto no corregidos ni disculpados con la gente que en el fondo más quería.

Y es que llamamos con propiedad “verdades” no son sólo a las “pensadas” como fruto de una actividad teórica. Efectivamente, algunos de los hábitos que disponen a la inteligencia para efectuar las operaciones donde se conoce la verdad son teóricos, especulativos; y los hábitos especulativos son principalmente tres: analizar (preguntar los por qué, hasta llegar a los primeros principios); buscar el sentido (la síntesis, la visión de conjunto); y razonar (discurrir, inductiva o deductivamente). Pero también es un hábito de la inteligencia la prudencia (corrección en las verdades prácticas, cuyo resultado principal es interior) y el arte (corrección en las verdades técnicas, cuyo resultado principal es exterior).

### 3.2. Ver el fondo.

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

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

Las cosas son así, y las conocemos así como son. Pero ya dijimos que conocer, además de adecuación es también reflexión, *intus-legere*: mirar hacia adentro (conoce la realidad el entendimiento que sobre sí mismo reflexiona). Qué preguntamos a nuestro entorno, qué mirada lanzamos, influye sin lugar a dudas en el resultado de lo que acabamos conociendo. Nadie es un observador neutral, y por eso uno de los comportamientos que mejor evidencian la inteligencia es el esfuerzo por despojarse de los prejuicios que condicionan el modo de ver la realidad.



Pensemos, por ejemplo, en los países más felices del planeta. Existe un *ránking* según el cual ocupan los primeros puestos Noruega, Dinamarca, Finlandia, Australia, Nueva Zelanda, Suecia, Canadá, Suiza y Holanda. Existe otra clasificación cuyos primeros puestos están ocupados por Vanuatu, Costa Rica, República Dominicana, Jamaica, Panamá, Cuba, Honduras, El Salvador y Nicaragua. Este último índice es el elaborado por la ONG *Friends of the Earth*, y se basa fundamentalmente en los bajos niveles de estrés de sus habitantes. El primer *ránking* pertenece al *Legatum Prosperity Index*, y combina variables como la renta per cápita, inversión pública en salud y educación, o la seguridad. En definitiva, si ser feliz significa tener muchas necesidades bien cubiertas, el resultado es que los más felices son los habitantes del norte de Europa. Pero si ser feliz significa no crearse necesidades, hay que buscar a los más felices en Centroamérica.

Las personas inteligentes no se conforman con las explicaciones superficiales. Se preguntan los por qué de las cosas. Cuestionarse las explicaciones habituales y los paradigmas instalados constituye una actitud fundamental para poder profundizar. Buscar la verdad tiene mucho de saber hacerse preguntas. Sir Ken Robinson (ver obras como *Más allá del punto de ruptura*, *El elemento: encontrar tu pasión lo cambia todo*) es uno de los pensadores que en las últimas décadas más y mejor ha cuestionado los paradigmas educativos occidentales. ¿Por qué tener un título universitario ya no permite garantizar un buen trabajo? ¿Por qué las evaluaciones siguen basándose en conocimientos académicos? ¿Por qué enseñamos problemas que sólo tienen una respuesta correcta? ¿Por qué las instituciones educativas han tomado su organización de las empresas industriales? ¿Por qué no enseñamos a resolver problemas en grupo? ¿Por qué aprender, investigar, no puede ser divertido, apasionante? ¿Por qué hemos diseñado un mundo de relaciones y conectividad que calificamos de “distracciones a evitar” a la hora estudiar?

Saber preguntarse los por qué, definir los verdaderos retos, es lo propio de lo que Arnold Toynbee llamó minorías creativas. Se trata de verdaderos “*ethos*”, lugares, capaces de dar respuesta a los nuevos desafíos ante los que una civilización se encuentra. Ahora bien, cuestionar la capacidad humana para conocer la verdad, en una tradición que desde Plotino ha tenido a la Inteligencia (*Nous*) como una Persona, lo que define es un estado de esquizofrenia que probablemente va mucho más allá de una crisis.

### **3.3. Saber lo importante: sentido común y sentido del humor.**

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

Las personas sabias, saben de lo que importa, de lo que vale la pena saber. Se trata de un



saber que poseen no por sus muchos estudios. Conocen el sentido de los acontecimientos, ven las cosas como si las estuvieran saboreando. Disfrutan de las cosas sencillas, no se complican innecesariamente, ni buscan las soluciones sofisticadas. Dispuestas a agradecer lo que se tiene, en lugar de anhelar lo que no se tiene. Parecen tener muy claro que la vida son estas cosas que van pasando mientras soñamos con lo que nunca va a pasar. Y es que teniendo en cuenta que vivir es el ser de los vivientes, debiera ser una muestra de inteligencia buscar la verdad que dé sentido a la vida, a la existencia.

Los más inteligentes, los más “sabios”, “saben” que la violencia siempre estropeará lo que intente arreglar, que la verdad siempre compensa, que hay más alegría en dar que en recibir. La sabiduría tiene mucho que ver con la buena voluntad, con la capacidad para hacer el bien. Estas personas parecen tener otra vía de acceso a la verdad, otra vía de adquisición, que no es el estudio sino el amor. La verdad les atrae tanto que les busca.

A esa alegría que transmiten quienes han encontrado la verdadera síntesis y el sentido solemos denominarla “sentido común”; y en esta expresión reflejamos tanto que se trata de un estado al que todos podemos llegar, como un cierto despegue hacia algo menos meritorio (“vulgar”) por parecernos ganado sin mucho esfuerzo. Vamos a intentar desentrañar con algo más de profundidad la sabiduría que encierran dos expresiones aparentemente vulgares, pero llenas de sentido: el sentido del humor y el sentido común.

Hacer fácil lo difícil no significa sentirse en la obligación de tener que saber de todo (y menos aún de aparentarlo), ni alardear de lo que se sabe. Ya se sabe que la admiración es el inicio de la sabiduría; y para poder admirarse hay que estar dispuestos a dejarse sorprender, a no saberlo todo, a no tenerlo todo bajo control. Cuando acontece algo que no me esperaba se produce una situación humorística. Puede ocurrir con palabras, mediante un discurso que culmina de forma abrupta y alejada del itinerario imaginado (en eso consiste la ironía, la agudeza ingeniosa). O puede darse con los hechos, y entonces a la situación la denominamos extravagancia. La pedantería es un tipo de extravagancia: se trata de la ridícula pretensión de quien quiere tener siempre razón (ya lo sabía; me lo esperaba; ya os lo dije). Quien trata de aparentar tenerlo todo controlado carece de sentido del humor. La causa de la risa es la incongruencia entre un concepto y un objeto (entre lo abstracto y lo intuitivo). Y por eso una moral basada en conceptos (ajena a las emociones), que obligue a atenerse rígidamente a unos principios resulta sencillamente pedante, ajena a la realidad. Porque la realidad es admirable, sorprendente, desconcertante; algo insólito, increíble, inaudito, inefable, indecible, singular, exótico; en cierto modo anómalo, raro, extraño, chocante, irregular, infrecuente. La realidad es original, única.

Las sensaciones son cambiantes, pero tampoco hay que exagerar este extremo. También existe lo fijo, estable, bajo la realidad cambiante. Y quien primero nos lo muestra es precisamente el sentido común. El objeto propio del sentido de la vista son los colores (y gracias a ellos podemos captar formas, volúmenes, movimientos); el del sentido del oído son los sonidos; y ambos objetos (colores y sonidos) son diferentes del objeto propio del sentido del tacto. Pero si de repente un objeto me golpea con fuerza, un objeto que he



visto, oído y sentido al mismo tiempo, ¿por qué llego a la conclusión de que se trata de un solo objeto, y no de tres simultáneos? Por “sentido común”. Exactamente: ese es el objeto propio del sentido común, captar que hay algo común, fijo, estable, debajo de esas manifestaciones diferenciadas.

A los pensadores clásicos les llamaban poderosamente la atención (les admiraban) dos tipos de realidades: el cielo estrellado y la ley moral. El cielo estrellado sobre nosotros simboliza lo fijo, eterno, lejano, fuera de nuestro alcance y sin embargo algo que podemos conocer. La ley moral dentro de mí, es esa realidad que me acompaña desde mi origen, que yo no me he dado, y que en cierto sentido tampoco domino (no la manipulo: lo que me hace feliz no depende exclusivamente de mí). Debajo de las realidades cambiantes descubrimos algo fijo, universal. Y esa es también una de las claves de la experiencia estética: la pretensión de que una manifestación sensible tiene trazos de algo universal, válido para todo tiempo y lugar, lo cual la convierte en una obra de arte. Por eso el “sentido común” es lugar propio de la experiencia estética.

Existen las leyes. Pero no todo se somete a la ley, no todo es predecible. Si la forma de las cosas fuera su ley, la realidad quedaría reducida al movimiento. Tampoco existiría nuestra libertad. Nuestra alma es algo más que forma de nuestro cuerpo; ese sobrante permite que nuestras facultades puedan jugar libremente. La materia y la libertad son las grandes fuentes del carácter impredecible de lo que vivimos (del ser accidental, *per accidens*). Y la sabiduría consiste en saberse manejar en todos esos ejes, en lo que podemos controlar y lo que no podemos, en lo que podemos predecir y lo que no. La sabiduría sabe buscar y encontrar el sentido allí donde lo hay; y sabe dar sentido donde no lo hay. Sabe qué leyes obedecer, y qué realidades debe aceptar.

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

#### **3.4. Ponderar.**

Además del entendimiento y la sabiduría, nuestra inteligencia se ve perfeccionada por el hábito de la ciencia. El camino del saber resulta arduo, porque fuera del conocimiento inmediato de los primeros principios (natural y sin posibilidad de error), nuestro camino hacia la verdad es discursivo, y está sometido a la posibilidad de error. Necesitamos experimentar, y abstraer; y también comparar, distinguir y componer; así es nuestra “racionalidad” (nuestra *ratio*), inmersa en el tiempo.

Las diferentes ciencias avanzan fortaleciendo el conocimiento mediante hábitos bien fundados; por eso decimos que son conocimientos ciertos, basados en las causas. Y enseñar una ciencia, más que en transmitir contenidos prefabricados (eso sería adoctrinar)



consiste precisamente en robustecer el entendimiento para que cada uno pueda por sí mismo transitar de los principios a las conclusiones. La ciencia busca la racionalidad (el *logos*) existente en cada ámbito al que nos resulta posible acceder. En muchas ocasiones encuentra leyes (físicas, matemáticas, experimentales, biológicas, sociales, económicas) que permiten predecir comportamientos. Pero ni siempre encuentra explicaciones a lo que acontece, ni todas las explicaciones (o razones) que encuentra alcanzan las verdaderas causas. En ocasiones a la ciencia le resulta suficiente encontrar una condición (necesaria o suficiente), o una ocasión, para dar razón. Normalmente avanza (se adentra en lo desconocido) elaborando hipótesis que trata de comprobar, o de probar. Por momentos la ciencia tiene que reconocer su incapacidad para explicarlo todo. Las conjeturas, por ejemplo, son enunciados que nadie ha podido probar, ni tampoco desmentir. Quizás una de las más conocidas sea la de Goldbach, enunciada en 1742: “todo número par mayor que 2 puede escribirse como la suma de dos números primos”.

De vez en cuando también nos encontramos con casos raros o “cisnes negros”. Un matemático de origen libanés que trabajaba en bolsa define como “cisnes negros” a aquellos sucesos que resultan altamente improbables. Un “cisne negro” sería que al salir de casa me encontrara una persona de cuatro metros de altura. Se trata de acontecimientos raros, para los que *a posteriori* inventamos explicaciones. Nassim Nicholas Taleb subraya que a los occidentales nos cuesta aceptar que existan acontecimientos impredecibles, o comportamientos que se escapan a nuestras categorías. Por ejemplo, si nos encontramos ante una persona generosa sospechamos que algún oculto interés la mueve; y mostramos una incredulidad similar ante aquellas empresas que afirman que su finalidad principal no es maximizar sus intereses económicos. Por eso, la realidad de vez en cuando nos sorprende, o incluso nos da un buen susto.

Las leyes alcanzadas por las diferentes ciencias difieren notablemente. No es lo mismo afirmar que “la suma de los ángulos de un triángulo son ciento ochenta grados” que estar seguros de que “si se bajan los tipos de interés se incentivará el consumo, pero repuntará la inflación”. Tampoco tienen el mismo peso, la misma importancia, las verdades de diferente índole que nos afectan directamente: “cuando tomamos el sol la piel se pone morena”, “las comidas copiosas producen sueño”, “si evitamos las reacciones bruscas es más fácil entenderse”, “mentir genera desconfianza”, “el miedo hace que tomemos decisiones equivocadas”, “contratar una hipoteca por un importe que suponga un pago mensual superior al cuarenta por ciento de los ingresos familiares habituales supone un riesgo excesivo”, “el principal premio de la virtud es la virtud misma”, o “el fin común une las voluntades”.

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





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

Ponderar, poner en valor, poner en su sitio, encontrar el sitio. Las cosas pueden adquirir un nuevo significado si se contemplan con otra perspectiva. Puede ocurrir algo absolutamente inesperado, incomprensible en un primer momento, impensable, pero real; paradójico e indescriptible si se juzga desde la experiencia pasada, que irrumpe inesperadamente introduciendo una nueva dimensión. Ante hechos de esta índole la historia se re-escribe, las piezas encajan de un modo nuevo, se descubre el hilo conductor de lo que antes parecía inconexo. Los eslabones de la cadena, como si se tratase de verdaderos escalones, manifiestan entonces hacia dónde conducían, hacen patente de modo admirable el sello, la firma que escondían.

Para admirar ese tipo de descubrimiento que ilumina y recrea de forma radicalmente nueva, que da sentido a los muchos saberes que podemos poseer, no es suficiente ese deseo de saber que llamamos curiosidad (y que solemos poner en el origen de la innovación), porque el deseo de saber para ser pleno requiere ser amor a la verdad. El deseo natural de conocer la verdad podría violentarse o inclinarse hacia otro interés diferente al amor a la verdad por sí misma, por lo que necesita de un hábito que lo dirija rectamente. Y precisamente a ese dirigirse rectamente hacia la verdad considerada como un bien en sí (como un bien honesto) los clásicos no lo denominaron “curiosidad” sino “estudio” (*studiositas*).

### 3.5. Tener presencia.

Una primera consideración a la hora de abordar lo que significa buscar el bien es su estrecha relación con la búsqueda de la verdad. Ya hemos visto cómo la verdad es el bien del conocimiento, su perfección. Y que mientras la curiosidad es una búsqueda de la verdad por su utilidad, la *studiositas* (el estudio) lo es por amor a la verdad, por lo que tiene de bien honesto (por eso es una parte de la modestia). Además, deseamos y necesitamos saber (conocer, ver, entender, discernir) cuál es la diferencia entre el bien y el mal. Buscamos comportarnos verdaderamente (honestamente) bien. Para querer algo, previamente hay que conocerlo (nada es querido que no sea antes conocido). Y para conocer algo (sobre todo a alguien) de verdad, hay que quererle (cuando queremos a alguien, descubrimos sus dones; cuando no, lo que descubrimos en el otro son nuestros propios defectos).

Cuando pensamos en cómo se colman nuestros deseos de felicidad, no podemos separar





la posesión de verdades y bienes como parte de esa felicidad. E incluso aunque la mayor bienaventuranza muestre que ver es superior a querer, sólo puede ser meritoria si ha sido lograda mediante virtud. Frente a la majestuosidad, a lo grandioso, nos invade el respeto más profundo. Y por eso resulta muy sensato tener un cierto miedo a equivocarnos, al error práctico, a ser hallados faltos de peso.

¿Cómo sé si mi vida tiene peso? Del mismo modo que existe un “estrés bueno”, una sana tensión hacia la mejora, existe un sano “miedo a mí mismo”, a caer en un exceso de autoconfianza. Saber que puedo equivocarme y elegir mal, es una consecuencia inmediata de la constatación de que no sólo tenemos límites, sino también limitaciones (y muchas). El hábito de la ciencia nos ha enseñado a ponderar las cosas, a valorarlas de acuerdo con su verdadero sentido.

El miedo a no tener peso indica que pesar (ponderar) requiere una unidad de medida. Nos lleva a preguntarnos en qué nos medimos. ¿Cuándo decimos que alguien tiene peso, es querido, respetado? ¿En qué lo medimos? Cuando alguien tiene peso en su entorno, en una organización, solemos expresarlo diciendo que tiene “presencia”. Todos tenemos que aprender a saber estar, a adaptarnos a usos y costumbres. Pero algunos lo consiguen de un modo especial. Se nota cuando están. Son un claro referente. Y los demás no se comportan igual cuando están delante de esas personas cuya presencia impone.

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

Sabemos que existen bienes continuos y bienes discretos. Una función, variable o sistema se consideran discretos si son divisibles un número finito de veces. Y son continuos si entre dos puntos cualesquiera existe una infinidad de puntos. Ante una masa de agua, o de aire, podemos preguntarnos ¿cuántas partículas hay? Se trata de bienes continuos porque si dividimos cualquier cantidad seguimos teniendo agua, o aire. Sin embargo, ante una mesa, por ejemplo, no podemos dividirla y seguir obteniendo mesas. Las buenas acciones también son actos individuales. Y en cierto sentido la discreción está en saber ordenar los bienes, evitando su dispersión. El fin bajo el cual los bienes cobran su sentido se da al final, pero también al principio. Antes de su realización, está presente como intención, como foco (mirada que en ocasiones ilumina y en otras alumbra) que ayuda a concentrar los esfuerzos.

### **3.6. Querer el bien.**

El orden en que vamos a hablar de los bienes que buscamos comenzará por los más in-



mediatos: los bienes sensibles propios de los sentidos externos. Para empezar, el gusto por la comida nos enseña dos cosas muy importantes. Que algo nos guste mucho no significa que deseemos ingerir una cantidad ingente de ese bien. Por mucho que me guste el jamón, no se me ocurre intentar comer diez kilos de una sentada; y si me gusta el ron, no se me ocurre beber una botella cada mañana al despertar. Saborear los bienes implica disfrutarlos en su justa medida, de modo que no nos saturen ni emboten. Y esa medida es tan personal e individual que somos los únicos que podemos descubrirla.

Pongámonos ahora en la perspectiva del bien del que disfrutamos. ¿Le pasa algo a una cosa buena por el hecho de que sea objeto de nuestro gusto? Obviamente (en el caso del gusto) sí: ¡que tiene los minutos contados! Es decir, que nuestro disfrute corre paralelo con la consumición (con su consumirse). En ocasiones, lo más importante del bien presente en la mesa deja de ser lo que va a consumirse, dando paso a una experiencia estética: los objetos que van a ser fotografiados permanecen año tras año (los bajo- platos, las uvas de plástico, los velones cuadrados, las columnitas corintias). Ahí la que disfruta es la vista. Y a ese bien que estamos mirando, el hecho de que lo contemplemos no lo consume. Así como habitualmente el bien propio del gusto es un bien útil (bien para mí, llamado a desaparecer), la vista puede disfrutar de algo sin necesidad de apropiárselo, y por contraposición al bien entendido como útil, a este bien que se contempla manteniendo esa distancia que le hace conservar su identidad lo llamamos bien honesto.

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

Los bienes sensibles nos enseñan que la moderación es condición necesaria para su disfrute, y que algo puede ser valorado como bien de diferente manera (en tanto que algo útil para quien lo desea, o por lo que es en sí mismo). Pero, además, queremos de diferente manera a uno y otro. Cuando queremos un bien para ser poseído (bien útil), lo deseamos (*orexis, eros*) de tal manera que ese deseo nos mueve hasta el mismo momento en que ya lo poseemos. La inclinación (inquietud) hacia el bien deseado desaparece una vez que es poseído. Sin embargo, cuando queremos (*ágape*) algo o a alguien por lo que es y vale en sí (y no por su utilidad para nosotros) ese querer no tiene por qué terminar al alcanzarlo.

Esta sencilla diferencia debiera advertirnos que cuando el querer oscila bruscamente entre la ansiedad (anhelo de poseer) y el aburrimiento (necesidad de querer otra cosa) es clara señal de que nuestro querer se está moviendo exclusivamente en la esfera del deseo de bienes útiles, y se está alejando de la honestidad. ¿Significa esto que el querer de bienes honestos no aspira a la posesión, a la unión entre la voluntad y su bien? En modo alguno. Ocurre que la señal de posesión del querer que respeta la identidad del bien que-



rido (su verdad) es otra. No hay mejor modo de demostrar que somos dueños de algo que la capacidad que tenemos de darlo. Dar es el mejor título de posesión, la mejor señal del querer verdadero.

El deseo quiere primordialmente bienes útiles. Y el querer, honestos. El sentido del tacto nos sirve para ejemplificarlo. ¿Qué nos gusta tocar, acariciar? ¿Nos gusta ser acariciados? ¿Le ocurre algo al bien acariciado? Un afecto, una caricia, ¿puede ser mentira? Querer puede significar buscar hacerme con algo pensando en mi satisfacción; o puede significar respetar al bien querido, querer su bien, y entonces es un querer que respeta la verdad. Eso es una caricia verdadera. Por eso, *sentirse bien* (estar a gusto) con otra persona, *querer bien* a otra persona, *y querer el bien* de la otra persona son como escalones que expresan el grado de madurez de un querer. Tratar a alguien como un bien útil es sencillamente una indignidad, una falta de respeto a su verdad. Por eso, hemos resumido como reglas de oro de la conducta moral que *las personas siempre son un fin y nunca un medio, o que no debemos hacer o querer para los demás lo que no querríamos para nosotros mismos*.

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

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

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

### 3.7. Libertad interior.

Los afectos sensibles no son un bien peligroso, ni una suerte de amenaza que resulte mejor evitar (en ese caso no serían un bien sino un mal). Sencillamente, demandan con nitidez la medida y proporción que evite que una persona acabe queriendo lo que verdaderamente no quiere. El dominio, el decoro (*quod decet* según Cicerón), no significa fingimiento (que no se note lo que sentimos), ni tampoco una sumisión arbitraria. El



verdadero dueño no sólo sabe controlar, sabe sobre todo esperar (seguramente controlar es saber esperar: conocer qué puede dar cada uno, y dar tiempo respetando los diferentes tiempos de maduración).

Todos los sistemas de autogobierno y autocontrol que nuestras organizaciones (los mecanismos de buen gobierno) y sectores de actividad ponen en marcha (por ejemplo para que la publicidad sea decorosa) se basan en esa premisa: hay que anticiparse, autorregularse, llevar la iniciativa, para no perder la objetividad y para no llegar donde no queremos llegar. Dejarse llevar por la ira, por los celos, por el juego o la bebida; perder los papeles o el control; salir de sus casillas o estar fuera de sí; no son situaciones lamentablemente inevitables ni manifestaciones de un comportamiento espontáneo y lleno de naturalidad; son pérdidas de esa libertad interior que nos lleva a querer lo que de verdad queremos.

Cuando los sentimientos acompañan lo que nos conviene, no sólo nos sentimos más dueños; se convierten en sentimientos luminosos, atractivos, limpios. Lo comprobamos en las constataciones más evidentes de que sólo puede gobernar a los demás quien es capaz de gobernarse a sí mismo. Conectamos con el entorno y con los demás, entramos (y estamos) en sintonía cuando nuestras relaciones son sinceras y transparentes. Esa profunda capacidad de escucha de lo que late a nuestro alrededor sólo puede darse cuando nuestra propia música interior está bien ajustada. Comprendemos otros puntos de vista si sabemos poner en su lugar los propios; aprendemos a cooperar cuando reconocemos que nos equivocamos y aprendemos de nuestros errores; guardamos la serenidad y la calma adaptándonos ante los cambios cuando aceptamos que las cosas son diferentes a como nos las imaginamos. La sintonía con los demás es una consecuencia del dominio personal porque difícilmente podrá llevarse bien con otros quien se aguanta mal a sí mismo.

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

### **3.8. Aspirar a lo grande.**

La fuerza, la determinación, la energía con que la voluntad busca el bien no se fundamenta en la fuerza física, y mucho menos en la violencia. Porque arranca del conocimiento de la propia fragilidad (física, psíquica y moral), que no le impide aspirar a los bienes más grandes que pueda imaginar. No es casualidad que la magnanimidad sea una palabra compuesta de “*magnus*” y “*animus*”. Aspirar a hacer cosas grandes es propio de quien tiene vigor y fuerza en su espíritu. Por el contrario, los “des-ánimos” son los que impiden ensanchar el corazón, salir de las zonas en las que nos sentimos confortables y cómodos, complicarnos la vida, o dar más de lo estricta y calculadamente imprescindible.



Es natural buscar seguridades para poder mantener la propia integridad evitando las situaciones que podrían ponerla en peligro. Por eso, la valentía, el afán de superación, la búsqueda de retos complicados, en modo alguno se debe confundir con la temeridad. El otro extremo del que la valentía sería justo medio es la cobardía, el apocamiento. Pero para comprender mejor en qué consiste la valentía conviene ser conscientes de que sus dos actos principales son resistir y acometer. La persona valiente sabe cuándo toca aguantar, adaptarse (a lo que otros hacen), tener paciencia (cuando un bien tarda en llegar). Y cuándo toca llevar la iniciativa, acometer, anticiparse, tomar riesgos con audacia. La resistencia no es tímida ni miedosa, como tampoco la audacia es agresiva (no ataca ni atropella).

También en este ámbito sirven como ejemplo algunas propiedades físicas de los cuerpos. Algo (como el vidrio) puede ser muy duro (resistencia a rayarse) y sin embargo muy frágil (facilidad para quebrarse). Esa capacidad para resistir que es parte de la valentía se parece mucho a la “resiliencia” (propiedad de los cuerpos que tras ser sometidos a una fuerte presión vuelven a su estado original). Muchas veces lo más difícil es no ceder, ser coherentes a pesar de las dificultades o de que supone ir contracorriente, cumplir sin excusas los propios deberes.

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

El afán de superación, de logro, sin conformarse con lo ya conseguido ni pactar con la mediocridad; compararse con los mejores (benchmarking), emular los buenos ejemplos y las buenas prácticas, aprender de lo positivo, encontrar modelos que nos ayuden a crecer. Todos estos son comportamientos propios de quienes se exigen e intentan dar lo mejor de sí mismos. Uno de los autores que mejor ha estudiado la capacidad de automotivación es Csikszentmihalyi. Cuando una persona tiene unas capacidades elevadas, si el nivel de desafío en que se encuentra es bajo se producirá una sensación de relajación; a medida que la exigencia aumente, tratará de controlar la situación. Y esa es precisamente la zona más peligrosa para quienes tienen altas capacidades, ya que les lleva a conformarse con estándares que para la media estarían bien, pero para ellos no, porque les impiden crecer tocando sus propios límites. Por el contrario, cuando una persona tiene unas capacidades más bien limitadas, si el desafío al que se enfrenta es además bajo, la invadirá la apatía; si el reto aumenta, pasará a un nivel de preocupación, y puede llegar hasta la ansiedad.

Sin embargo, la sensación que invade a quien tiene elevadas capacidades y se enfrenta a un desafío muy alto es la “fluidez”, la facilidad y satisfacción con la que da lo mejor de sí. En esas situaciones en que damos lo mejor de nosotros mismos, en las que estamos exigidos casi al límite, las metas están claras, muy claras; las acciones se suceden con



inmediatez; no existen las distracciones, ni el miedo al fracaso; el tiempo no pasa, sino que vuela; disfrutamos porque la actividad se convierte en “autotélica” (tiene el fin en sí misma, no necesita motivación externa).

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

Este ámbito de cualidades en torno a uno de esos caballos que según Platón tiran del carro alado del alma (lo que los clásicos latinos denominarían apetito irascible frente al apetito concupiscible), muestra la enorme capacidad que tenemos para hacer el bien. En modo alguno los bienes sensibles son malos y los espirituales buenos. Los bienes son bienes, y los males son males (sean del orden que sean). Ocurre que el bien puede hacerse bien, o hacerse “mal” (a medias); igual que el mal puede hacerse “bien” (hábilmente, con destreza y eficacia). Pero de ninguna manera la capacidad de hacer el mal, incluso de hacerlo en abundancia, justificaría el elogio de la pereza que se atribuye a algún filósofo árabe medieval. Si un caballo es tuerto es mejor que corra poco, y del mismo modo si diariamente vamos a hacer más males que bienes es mejor que no salgamos de casa. Somos más capaces del bien que del mal, porque en nuestra naturaleza está inscrita la inclinación al primero, y todo lo que queremos lo queremos por lo que tiene de bueno.

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

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

Decirle a alguien que le querremos *en la salud y la enfermedad todos los días de la vida* es un compromiso si significa lo que dice. A saber: que pase lo que pase, en el tiempo que en adelante tengamos, renovaremos esa voluntad en las circunstancias (necesariamente cambiantes e imprevisibles) que habrán de presentarse, y que nos responsabilizamos nosotros de esa promesa, sin delegar en nadie su cumplimiento. Otra cosa bien distinta sería afirmar que esa expresión lo que significa es algo así como: “bueno, cariño, tú ya me





entiendes; es lo que se lleva; qué te voy a contar que no sepas; tenemos un montón de familiares y amigos invitados que esperan oír esto; pero todos sabemos, y ellos lo saben, que si en el futuro nos cansamos o encontramos mejores caminos para ser felices, no pasará nada, lo trataremos como adultos y procuraremos seguir siendo buenos amigos”. Desde luego que nadie diría que esto es un compromiso. Como mucho sería una justificación, o la crónica de un fracaso anunciado.

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

### 3.9. Optimismo

Para buscar la verdad y el bien conviene hacerlo allí donde se encuentran. Y propiamente la verdad se encuentra en los juicios (en la mente), mientras el bien está en la realidad exterior. ¿Qué había de bien en la verdad? Que la queremos y buscamos; el entendimiento la conoce como su perfección, como su bien. Y que es un don, un regalo. Por su parte, la realidad no se esconde, busca revelarse, desvelarse (*aletheia*), tiene inteligibilidad (luz reflejada), y por eso la verdad también está en ella.

Además, el bien comparte a su manera los grandes rasgos de la verdad: la adecuación y la reflexión. Tenemos que discernir cuál es el bien adecuado, el que es bien para nosotros. Y se da un carácter reflexivo del querer (que no es egoísmo): de igual modo que no podemos conocer algo sin saber que lo conocemos, no es posible un puro amor absolutamente desinteresado (sin un sujeto que quiera); no puedo conocer sin conocer que conozco; ni querer sin quererme queriendo. Por eso hemos denominado “voluntad como naturaleza” (común a todos) al deseo innato de felicidad; desear el bien, en “común”, pero no tal o cual bien. Y “voluntad como razón” a la elección motivada de tal o cual bien.

Abundaremos un poco más en ese deseo innato de felicidad. Y lo haremos de la mano de lo que podríamos denominar sus campos semánticos más cercanos. Saltar de alegría, darse por satisfecho, desatar la euforia, gozarse en el recuerdo, sentir gratitud, llenarse de júbilo, rebotar de contento, no poder contener la dicha, irradiar felicidad, inspirar entusiasmo, aportan interesantes matices que no podemos dejar pasar.

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

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





glosarlos en hitos puntuales, la alegría final llega a englobar tantas satisfacciones.

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

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

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

Los grandes rasgos que definen este campo semántico son, por tanto, la temporalidad (y su relación con la intensidad), la referencia a los otros (en especial en la celebración) y el carácter de don (en particular, el perdón). De hecho, la situación en la que alguien se siente más intensamente capacitado y cercano a conseguir algo la describimos con el entusiasmo. Sentirnos inspirados (*en-theos*, poseídos de algo divino), portadores de una misión refrendada por alguien superior, nos hace imparables. Y es que cuando deseamos ser mejores y no podemos evitar preguntarnos qué significa ser mejor, no estamos sino buscando la fuente de toda verdad y bien. Pudiera parecer que la referencia a “sentirnos bien” rebajaba el nivel de las aspiraciones. No es así, porque el corazón es la facultad que nos proporciona el criterio más hondo (y por eso el más sencillo) de lo que nos conviene, y refrenda nuestro nivel de acierto.

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

### **3.10. Buscar el bien de los demás.**

Para considerar qué tienen que ver nuestro propio bien con el de los demás debemos reparar en primer lugar que en la búsqueda del propio bien la presencia de las demás personas resulta manifiesta. No somos honestos ni nos comprometemos (por ejemplo)



con otra cosa que no sean personas. Además, al ser sociables por naturaleza, necesitamos de los otros para mejorar. Y por la misma naturaleza difusiva del bien, nuestra mejora y nuestra felicidad está íntimamente acompasadas con la mejora y felicidad de los otros, de aquellos que nos son próximos.

En el deseo de justicia, de dar a los demás (a cada uno) el bien que le es propio (lo suyo), se suelen considerar como partes integrantes una serie de cualidades que trataremos en torno a tres rasgos. Hemos hablado ya del compromiso como un bien propio, como una capacidad de querer responsablemente; pero ciertamente cabe considerarlo también desde la perspectiva de quien es el sujeto receptor de la promesa, y entonces la lealtad, la fidelidad a los compromisos adquiridos, se convierte en un deber de justicia. Incumplir las propias obligaciones hace daño a alguien más (también a uno mismo, por supuesto).

Existen por otra parte una serie de bienes que, en justicia, no podemos devolver. Nuestros padres han sido imprescindibles en el don de nuestra vida, ¿cómo podemos corresponder? Cuando nos instalamos en el ámbito (en la lógica) del dar, al plantearnos la correspondencia ante bienes que no podemos devolver ni compensar ajustadamente, aparecen virtudes como la piedad, la gratitud, la religión, la afabilidad. Quien es consciente de cuánto ha recibido, de lo que le ha sido dado gratuitamente, sin hacer nada para merecerlo, deja de contar lo que da, y no se limita a lo estrictamente imprescindible.

Por último, el bien no se impone violentamente, sino que se propone. Saber hacerlo, saber mandar, es lo propio de la autoridad, de quienes tienen a su cargo velar directamente por el bien de cualquier grupo de personas. Del mismo modo que prestar oído a ese mandato, escucharlo con la intención de obedecerlo con inteligencia, es lo propio de quienes deben cumplirlo. Saber mandar y saber obedecer son también partes de la justicia en tanto búsqueda del bien debido a los demás, aunque como veremos nos remiten a un saber hacer (acertar) que informa las decisiones y que no es otra cosa que el criterio prudente.

Al abordar estos tres grandes ámbitos comprobaremos que el modo de entender (y de realizar) la justicia, las maneras de procurar el bien de y a los demás, está muy condicionado por lo que podríamos llamar “paradigmas instalados” en nuestra cultura. Si partimos de una visión conflictiva de la naturaleza humana, difícilmente escaparemos a propuestas confrontadoras. Si consideramos que el ser humano es de natural egoísta, difícilmente aceptaremos que puedan existir actuaciones benevolentes, y la experiencia de la alegría que se siente al dar quedará ensombrecida por la sospecha. Si pensamos que el propio bien debe prevalecer siempre frente al de cualquier otro, terminaremos por someter la coherencia a la conveniencia. En definitiva, el recorrido que vamos a hacer en torno a cómo procurar el bien a los demás necesita desprenderse de algunos prejuicios que están no poco arraigados en nuestra civilización.



### 3.11. Cumplir las obligaciones.

Ocuparnos del bien del otro, querer su bien y el de toda la sociedad, construir un mundo mejor, entran en la órbita de las relaciones justas. Y también se encuentran en el ámbito del Derecho en la medida que es capaz de regular cómo dar a cada uno lo suyo, cómo descubrir la verdad y restaurar el bien debido. Estas relaciones podemos considerarlas entre los individuos entre sí, o entre éstos y la sociedad entendida como un todo.

En relación con la sociedad, los individuos tenemos que darle lo que es suyo: por eso tenemos la obligación de cumplir las leyes (por eso la llamamos justicia legal); las que regulan la convivencia, las que hacen posible que la sociedad cumpla sus obligaciones. Porque también la sociedad tiene que cumplir sus obligaciones con los individuos (a esta parte de la justicia solemos llamarla distributiva). El bien común, los derechos fundamentales, deben ser garantizados por la sociedad (el Estado): la seguridad (física, jurídica), la libertad (de intercambio, de opinión, de conciencia, religiosa), la educación, la sanidad, un trabajo y una vivienda dignos. Algunos de estos bienes deben ser garantizados directamente, y otros generando las condiciones de posibilidad que los faciliten.

Podemos preguntarnos si, del mismo modo que la voluntad individual quiere los bienes personales, se puede hablar de una voluntad general que quiera el bien común. Lo cierto es que también los individuos queremos el bien común, porque es parte necesaria del bien personal, y queremos al mismo tiempo el bien de los demás. Sólo desde una visión muy limitada de la voluntad (reducida a un querer egoísta) se plantean dilemas ante los que lo mejor es reparar cuanto antes que el problema está, sencillamente, mal planteado.

Pensemos en el debate sobre la responsabilidad social de las empresas. Si se la aproxima a la beneficencia o a la filantropía, devolver a la sociedad parte de lo que han recibido (dar un poco de lo que les sobra), nos encontraremos enfrente tanto a quienes las acusan de mala conciencia y de meterse en un terreno que no les corresponde porque el bien común es asunto exclusivo del Estado, como a quienes les reprochan que están gastando el dinero de sus accionistas sin su permiso o consentimiento. Otro dilema semejante se plantea al preguntarnos si la vida en sociedad nos mejora o nos empeora. Quienes han considerado que claramente nos empeora (como Hobbes o Rousseau) concluyen que el Estado tiene que ser muy fuerte para reprimir la conflictividad. Por su parte, quienes afirman que la vida en sociedad nos mejora tienden a acentuar el egoísmo individual para justificar las bondades colectivas (en lo que coinciden tanto el colectivismo estatal como la mano invisible que lleva al mercado de los vicios privados a las virtudes públicas).

¿Qué es lo natural en el ser humano, competir o cooperar? ¿Son las relaciones humanas necesaria e inevitablemente conflictivas? La teoría de juegos nos ha proporcionado la evidencia de que dentro de un paradigma conflictivo el mejor bien para mí no es para mí el mejor bien, ya que todos aspirarán a él. ¿Cómo conseguir acuerdos en los que la suma no sea cero? Ciertamente, estos dilemas están “en mal sitio” si sólo consideramos bienes a aquellos que son escasos; sin embargo, en los mismos orígenes del pensamiento políti-



co y económico moderno, autores como Locke inspiraron una visión no conflictiva de las relaciones sociales cuando los bienes a los que aspiramos crecen.

Cuando nos referimos a la lógica del don, por ejemplo, comprobamos que no todos los bienes siguen la regla de que cuanto más se da menos se tiene. Hay bienes (la confianza, el conocimiento, el amor) que crecen cuando se comparten.

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

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

### 3.12. Saber qué hacer.

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

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

Cuando hemos tratado de la búsqueda del bien personal o del bien de otros, nos hemos encontrado con que la medida adecuada, proporcionada, el justo medio, es un juicio que surge de cada persona para saber lo que es lícito, lo que conviene o lo que corresponde. Saber si en estas circunstancias concretas mi decisión es temeraria, valiente o cobarde, es un “saber”; no engañarme acerca de si una determinada actividad es un merecido descanso o una holgazanería encubierta, también es un “saber”; dilucidar qué reconocimien-



to merece un servicio prestado también es un “saber”. Por eso la prudencia está presente en todos los ámbitos en los que decidimos.

En ocasiones atendemos primordialmente al cumplimiento de unas reglas; en otras nos mueve sobre todo una utilidad o la búsqueda de un placer. El hecho de que al tomar decisiones tengamos que atender tanto a unos principios, normas o valores de validez general (incluso universal), como a las circunstancias concretas que nadie más que nosotros mismos está viviendo, hace que el criterio de decisión sea tan personal. En lo que tiene de estable, de no arbitrario, de predecible, la prudencia conforma un hábito. Y cuando ese hábito demuestra su capacidad para acertar (“habitualmente”) estamos ante un criterio acertado. Quien logra tener acierto en sus decisiones es porque tiene (o está adquiriendo) un buen “criterio”, y en este sentido la expresión puede considerarse unívoca.

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

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

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

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



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

Afortunadamente, no siempre somos tan “sesudos” como pensamos o nos figuramos. El modo de tomar decisiones depende mucho del estilo propio de aprendizaje y, por supuesto, de la materia de que se trate. En general, los directivos podrían catalogarse en función de lo que necesitan para decidir (mucho o poca información, mucho o poco tiempo) y del resultado que muestran tras su deliberación (una opción muy cerrada, o varias opciones razonablemente abiertas). ¿Siempre se da una deliberación plenamente consciente? ¿Qué control, y sobre todo qué responsabilidad, tenemos sobre un hábito adquirido y asentado? Está claro que todos tomamos decisiones, pero pensamos que unos toman más que otros, incluso puede decirse que algunas personas se sienten más cómodas llevando a la práctica las decisiones que otros adoptan. En cualquier caso, siempre podemos contemplar la decisión como el final de la deliberación y el inicio de la acción (Cfr. K.R. Brousseau, M.J. Driver, G. Hourihan, R. Larsson, *The Seasoned Executive's Decision-Making Style*, Harvard Business Review, Febrero 2006).

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

Parece desconcertantemente simple, pero es que cuando las cosas son verdaderas, buenas, bellas, tienen unidad, suelen ser simples. Lo acertado suele ser sencillo aunque no sea fácil llegar hasta allí. Por el contrario, la manipulación (la mentira mantenida y reiterada) suele ser muy retorcida. Cuando alguien pide ayuda, y está dispuesto a dejarse ayudar, cuando pide consejo con sinceridad, no sólo sin intención de retorcerlo sino con el deseo de acogerlo, cuando buscamos algo más de luz ante las opciones que aparecen en una encrucijada (o cuando ni siquiera aparecen opciones), cuando queremos saber lo que debemos hacer porque nos va en ello la vida, es fácil descubrir las causas que están impidiendo ver. Son los frutos de las crisis (los miedos, las durezas, las agitaciones) que hay que curar para poder reconstruir el criterio. Nunca estamos a salvo de esos peligros, y permanentemente necesitamos levantar la mirada, para ver mejor, para ver más lejos.

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





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

Si nos fijamos, en el juicio prudente confluyen diferentes momentos, confluyen todos los tiempos: el *pasado* viene al presente a través de la memoria (por eso es tan importante saber de qué hay que tener buena y mala memoria, curar las heridas o evitar hacerse daño mediante el odio, los recuerdos, o determinadas imágenes); el *presente* nos rodea, nos circunda, y nuestra mirada trata de abarcarlo (circunspección); y también está el *futuro*, en forma de presentimientos, de previsión, de providencia (ver y cuidar amorosamente) y de precaución (para elegir bienes y eliminar obstáculos). También cabe considerar ese juicio en función de la aportación propia y ajena: podemos recurrir a la ayuda de otros (docilidad para aprender de la experiencia ajena; coherencia para saberse decir las cosas) o centrarnos en lo que somos capaces de proporcionarnos (sagacidad, para adquirir recta opinión por uno mismo; y agilidad ante lo inesperado).

Ser personas prudentes, coherentes, con criterio, no es lo mismo que ser personas perfectamente previsibles (y por tanto supuestamente aburridas). Porque hacer lo que decimos y decir lo que hacemos no son muestras de rigidez, sino de respeto hacia lo que de verdadero y bueno hay en cada uno. La prudencia tiene las partes integrantes de la astucia (sin excluir ninguna de las que pueden hacer más atractiva o excitante la vida de una persona sumamente astuta), pero además es capaz de escuchar y de dejarse ayudar. De hecho, la persona prudente es la que se acerca a quienes saben no con intención de discutir, ni siquiera de saber, sino con intención de hacer lo que le aconsejen.

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

Hay circunstancias que pueden hacer particularmente intensa la necesidad de vivir de acuerdo con una conciencia recta. Randy Pausch, profesor de la Escuela de Negocios Carnegie-Mellon, falleció el 25 de julio de 2008; unos meses antes dio su “Última lección”,





en la que transmitía a sus colegas, alumnos y familiares, la alegría de vivir hasta el final luchando por realizar sus sueños. En el verano de 2010, Clayton Christensen, profesor de Innovación en la Universidad de Harvard, publicó el trabajo *How Will You Measure Your Life?*; en él afirma que el trabajo más satisfactorio de un directivo consiste en hacer felices a sus colaboradores; y que consciente de que sus consejos han hecho ganar mucho dinero a muchas empresas, está convencido de que un día Dios no le preguntará por eso, sino por cuántas personas, cuántas vidas, cuantos corazones “ha tocado”. ¿Cambia la vida la perspectiva de la muerte? Si así fuera, habría que decir que cualquier otra opción es irresponsable, puesto que si alguna sentencia humana tiene el 100% de probabilidades de cumplirse, que todos los humanos mueren algún día es una de ellas. Por tanto, actitudes o tomas de conciencia como las de Pausch o Christensen en modo alguno son miedosas, sino simplemente pegadas al terreno, y por lo tanto sensatas.

### 3.13. Saber querer.

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

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

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

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

Decir que el desarrollo es integral supone considerar que afecta a todos, y a todo (inteligencia, voluntad, emotividad, relaciones). Pero esa amplitud en modo alguno supone complejidad. Dar lo mejor de uno mismo simplemente es dar con el orden, sintonizar,



encajar del modo más personal. Cada uno tiene su don. Que tampoco es esencialmente diferente al de los demás. Más bien es un modo dado (recibido) de ordenarse los dones.

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

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

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

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

En cualquier biografía se encuentran un yo, los otros, y el todo. Cualquier vocación es biografía, historia y plenitud. Toda vocación es eterna y a la vez histórica, biográfica, vuelve a empezar cada vez que recalculamos la dirección buena. La vida es construir. Sólo yo me construyo, y soy responsable. Cada vida es única, diferente, valiosa, sorprendente. Algo novedoso, cambiante, de lo que nos sentimos protagonistas, narradores. La forma de ser no es una "forma", ni una ley escrita que se despliega, necesaria, ciega. La historia no tiene leyes (si la forma fuera una ley, las cosas serían sólo movimiento). La biografía, la vocación, no tiene ADN. El amor es creador, renueva, hace nuevas todas las cosas.

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



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

#### 4. EL “PERFIL” PROFESIONAL.

Las virtudes que hemos ido analizando (tanto las que perfeccionan el entendimiento como las que mejoran la voluntad) tienen numerosas manifestaciones en el trabajo de los profesionales del Derecho. Como en nuestros días estamos más habituados a diferenciar las capacidades en términos de habilidades, competencias y valores, trataremos de agrupar en torno a esas tres categorías lo esencial de lo que hemos visto.

El profesional del Derecho suele necesitar en primer lugar hacerse cargo de una situación determinada. Para ello tiene que escuchar, y además debe averiguar por su cuenta y buscar una información que le permita llegar al fondo preguntándose permanentemente el por qué de los hechos que tiene ante sus ojos, sin quedarse en explicaciones fáciles o superficiales.

A continuación (no necesariamente de un modo estrictamente secuencial) suele relacionar hechos y normas aplicables, identificando pautas y patrones de comportamiento así como otros hechos relevantes de los que ha tenido conocimiento por su experiencia, o de los que ha podido tener noticia, y que le permiten elaborar hipótesis y sacar conclusiones. Además, la pregunta por el sentido, por el para qué (la finalidad) resulta no pocas veces crítica en orden a abrir líneas de investigación.

También, en diferentes momentos, pero casi siempre en el punto de inflexión en el que pasa de hacerse cargo de la situación a tomar una iniciativa de actuación, necesita proponer (estrategias, alternativas, soluciones). Y en la mayor parte de los casos su papel se completará con la necesidad de defender una determinada posición, o de resolver llegando hasta el final de un problema.

Por tanto, en este proceso (que en la práctica nunca es lineal sino que se superpone y retroalimenta), si añadimos la imperiosa necesidad de comunicarse y relacionarse adecuadamente con los diferentes actores, las habilidades que principalmente se ponen en juego suelen ser las siguientes:

- Analizar, buscar información, investigar.
- Identificar situaciones utilizando la analogía jurídica.



- Redactar y presentar informes.
- Comunicación oral.
- Valorar opciones, aconsejar, negociar.
- Resolver problemas, llegar a acuerdos.

En segundo lugar, si nos referimos a las competencias clave que el jurista necesita arraigar podríamos resumirlas en los dos siguientes ámbitos: servicio a los clientes y sentido de la responsabilidad. El jurista necesita “hacerse cargo” de lo que el cliente le plantea, e inmediatamente después el cliente necesita ver cómo se “hace cargo” de la puesta en marcha de los medios necesarios.

- El servicio a los clientes incluye competencias como la Empatía, Escucha activa y generación de Confianza.
- Por su parte, el Sentido de la Responsabilidad supone llevar la Iniciativa, tener Constancia y demostrar Compromiso.

De este modo, tratamos de reflejar los comportamientos que evidencian en su ejercicio profesional haberse hecho cargo con hondura de la situación que lleva entre manos: tanto de lo que necesitan sus clientes como del empeño que debe poner en resolver o dirimir, llegando hasta el final. Hacerse cargo implica, en definitiva, entender de modo completo lo que ocurre, para después transmitir una confianza basada en la más completa fiabilidad.

Por último, en orden a estar seguros de que, ante los conflictos de intereses que se le puedan presentar, el jurista tratará de dirimirlos sin poner por delante su propio provecho, los dos valores que deben presidir su toma de decisiones (dos rasgos por los que reconocerle y admirarle, muy vinculados a la reputación de que deben hacer gala quienes se dedican a propiciar que cada uno tenga lo que le es debido) son los siguientes:

- Sentido de la Justicia (que le lleva a ser consciente de la trascendencia social de la propia actividad)
- Honradez profesional, que englobaría: coherencia en la toma de decisiones, reconocer los errores, y formarse permanentemente.



## 5. LOS CRITERIOS Y LAS CIRCUNSTANCIAS

### Caso “THE CHANGMAI CORPORATION”<sup>1</sup>

David McLeod ocupaba el cargo de director gerente de All Asia Paper Co. (AAP), que forma parte de la Changmai Corporation, desde hacía sólo dos meses. Antes de eso, había pasado cuatro años dirigiendo una gran fábrica de papel de larga tradición en África del Sur. Como se aburría en un trabajo que había caído en la rutina, McLeod respondió con rapidez al reto que le había planteado Barney Li: asumir la dirección de la fábrica de papel AAP, una de las mayores del sudeste asiático y duplicar su producción en el plazo de un año.

Como había explicado Li, el propietario chino del grupo Changmai, Tommy Gho, no estaba satisfecho con el rendimiento de la fábrica, dirigida en aquel momento por un malayo, que tenía una producción mensual de pasta de papel de 21.500 toneladas. El equipo de la fábrica era de la más avanzada tecnología, y en opinión de Gho no se estaba empleando con pleno aprovechamiento. Por lo tanto, estaba buscando un director occidental que introdujese un método más profesional y que aumentase la producción. El tiempo era de importancia esencial, porque el instinto de Gho, que nunca le había fallado, le decía que el volátil sector del papel estaba a punto de experimentar uno de sus repuntes periódicos. Cuando tuviese lugar, Gho quería estar en disposición de aprovechar plenamente el aumento de los precios de la pasta de papel. En aquel momento, los costes de producción de la fábrica de papel ascendían a 200 dólares estadounidenses por tonelada de pulpa kraft, que se vendía a un precio de 350 dólares por tonelada. Si, como Gho preveía, el precio volvía a ascender a su máximo nivel anterior de 700 dólares por tonelada, estaría en condición de embolsarse un bonito beneficio.

McLeod, competentísimo ingeniero, tenía una gran experiencia, obtenida en algunas de las más avanzadas fábricas de papel del mundo. Escocés de nacimiento, había comenzado su carrera en Escandinavia, antes de desplazarse a Canadá, Estados Unidos y por último África del Sur. Para él, la oportunidad de trabajar en Asia añadía interés a la oferta. Cuando se reunió con Gho en un hotel de Hong Kong, quedó impresionado tanto por su personalidad como por su conocimiento de la industria.

De cuarenta y cinco años de edad, el emprendedor Gho era el director de un imperio diversificado. Llevaba en el alma la creación de nuevas empresas, así que aunque era rico y había conseguido muchos éxitos, no se concedía descanso, siempre en busca de su siguiente gran oportunidad. Aparte de con dos miembros de su familia que trabajaban en el grupo, Changmai, mantenía una estrecha relación con quienes habían empezado con él, en los viejos días del comercio callejero, con el que había ganado su primer millón a la edad de 24 años. Estas personas manifestaban una inquebrantable fidelidad hacia Gho.

<sup>1</sup> Caso adaptado de Charlotte Butler, Investigador asociado y profesor asociado del INSEAD



Gho tenía una vigorosa personalidad, y su entusiasmo por lo que podía lograrse con la fábrica de papel hizo que McLeod se impacientase por empezar a trabajar. Su nuevo jefe, pensó McLeod, era un hombre de visión, que estaba acostumbrado a tomar decisiones rápidas y a asegurarse de que se pusiesen en práctica de manera inmediata. En las reuniones, la impaciencia de Gho quedaba de manifiesto por su manera de mirar constantemente su Rolex y de lanzar instrucciones al joven y elegantemente vestido ayudante que transmitía sus palabras a través de un teléfono móvil. McLeod se sorprendió, por lo tanto, cuando Gho le invitó a comer y le llevó a un pequeño restaurante de un callejón, que no era mucho más que un puesto callejero, aunque lo cierto es que la comida era excelente. Lo fuera de lugar que se encontraban Gho, su ayudante y el propio McLeod en aquel entorno, mientras que, afuera, Roni, el chófer, se apoyaba en el BMW comiendo un cuenco de fideos, dejó en McLeod una imborrable imagen. Era una memorable introducción a las disonancias culturales de este nuevo mundo.

El último proyecto de Gho consistía en construir una fábrica de rayón en las instalaciones de AAP. Aunque los procesos químicos finales eran diferentes, la pasta de papel y el rayón utilizaban la misma madera y tenían unas etapas iniciales de producción comunes, de modo que las sinergias eran evidentes. Para construir la fábrica de rayón, Gho había pasado a formar parte de una joint venture 50-50 con una empresa de Chicago, cuyo representante, Dan Bailey, estaba destinado permanentemente en la fábrica. McLeod quedó encantado al descubrir que tendría un colega occidental en AAP. La mayor parte de los trabajadores del lugar eran locales dirigidos por ejecutivos expatriados, procedentes en su mayor parte de la región asiática.

Animado por su reunión con Gho, McLeod había ido a AAP lleno de energía y entusiasmo. Su primera visita a la fábrica fue una desagradable sorpresa. Ante sus expertos ojos, lo que debía haber sido una niña de cinco años parecía más bien una decrepita anciana. Tras un detenido estudio, quedó claro que aunque la fábrica estaba indudablemente equipada con la más moderna tecnología, su mantenimiento se había omitido peligrosamente. Le saltaron a la vista una docena de reparaciones urgentes en su primera visita a la fábrica, y en todas las visitas posteriores descubrió más. En los primeros meses McLeod trabajó dieciocho horas al día, y era frecuente que le llamasen en medio de la noche para que se ocupase de averías o interrupciones que necesitaban una solución urgente. Encontró unos trabajadores locales voluntariosos, pero carentes de toda preparación. Las precauciones de seguridad eran rudimentarias, y McLeod estaba indeciso acerca de si debía o no empeñarse en que se alcanzasen niveles occidentales.

Hasta la fecha McLeod había tenido la impresión de que, con esfuerzo y organización, podía conseguir que la fábrica se pusiese en condiciones y se alcanzase el objetivo de Gho. En aquel momento, a las diez en punto de la mañana recibió en su despacho a Mr. Lai, un funcionario del gobierno, del Ministerio de Control del Medioambiente. McLeod sabía que Lai había estado inspeccionando la fábrica durante los tres últimos días, y suponía que le iba a echar un rapapolvo, puesto que, aplicando niveles occidentales, McLeod sa-





bía que la fábrica tenía varios defectos. Sin embargo, se tranquilizó cuando un radiante Mr. Lai le indicó lo complacido que estaba con su inspección y le invitó a dar un paseo hasta el río, donde iban a parar las aguas residuales de la fábrica después de atravesar la planta de tratamiento.

Mientras paseaban junto al turbio río y hablaban de los descubrimientos de Lai, sólo se mencionaron infracciones menores, por lo que McLeod supuso que el cumplimiento de las normas medioambientales era ciertamente menos estricto que en occidente. “De modo que, en definitiva”, dijo Lai, “creo que podría decir que calificaré con un satisfactorio A1 el informe sobre el cumplimiento de las normas medioambientales en la fábrica”, y, después de una breve interrupción, prosiguió, “salvo, por supuesto, el problema de la unidad de filtrado de agua residual. Por desgracia, he observado que está rota y que, por lo tanto, como podrá ver, el agua que sale de los conductos de desagüe está muy contaminada. Es una verdadera lástima, Mr. McLeod, para los vecinos que viven en la otra orilla y que pescan en el río. Supongo que se enfadarían mucho si descubriesen que el pescado puede estar contaminado por los vertidos procedentes de su fábrica. Se pondrían muy nerviosos, y puede que llegasen a reclamar una compensación. Además, ya sabe lo rápidamente que se extienden las malas noticias, sobre todo por estos alrededores, en los que todavía se recuerda la intensa oposición de los habitantes a la construcción de la fábrica de papel. Sería una auténtica desdicha, Mr. McLeod, que algún periódico llegase a enterarse del problema. Me imagina que Mr. Gho tampoco estaría demasiado satisfecho. He oído que cuando se enfada puede ser terrible. Si eso llega a suceder, lo sentiría mucho por usted.” El delicado rostro moreno de Mr. Lai se dirigió hacia McLeod, aparentemente con una expresión de genuina preocupación.

“No obstante, no tiene que preocuparse demasiado, Mr. McLeod”, prosiguió Lai. “Estoy seguro de que si cooperamos podremos encontrar una solución. Ahora mismo vuelvo a la habitación del hotel para escribir mi informe. Es lo único que me queda pendiente antes de coger una semana de vacaciones. Tenía la esperanza de ir a Singapur a visitar a mi padre, que tiene setenta años, una edad muy avanzada para alguien de su generación. Está muy enfermo, probablemente no le queda mucho tiempo y, como hijo mayor, me gustaría mucho haberle visto una última vez. Pero...” suspiró, “no puedo pagarme el viaje. El billete de avión es demasiado costoso para una persona como yo, que tiene que vivir con el humilde sueldo de un funcionario. Me preguntaba si habría alguna amable empresa que pudiese proporcionarme un billete de ida y vuelta. A mis padre les haría tanta ilusión volver a verme...”.

McLeod sintió que el sudor le recorría la espalda, y no precisamente a causa del calor húmedo de la mañana. Sabía que el filtro se había estropeado hacía tiempo. Por desgracia, había habido un retraso en el pedido del nuevo elemento y, con tantas otras cosas en su mente, no había relacionado el problema con la inspección oficial. Mientras se esforzaba, en vano, por dar con una respuesta adecuada, Lai se volvió para marcharse.

“Ya sabe dónde puede encontrarme”, dijo Lai. “Volveré al Ministerio mañana a las nueve



y media con mi informe, que no dudo será positivo, después de esta pequeña conversación que hemos mantenido. He de decir que me alegro de volver. En mi opinión, las noches aquí son demasiado frías. Supongo que será usted de mi opinión. Lo que me encantaría sería poder tener una “manta parlante” esta última noche. Otras empresas suelen facilitarme una. ¿Tal vez se les ha pasado por alto? Que tenga un buen día, Mr. McLeod.”

Con una última sonrisa radiante, Lai se montó en su coche y se alejó. A McLeod todo le daba vueltas mientras se dirigía de vuelta a su oficina. Esto era lo último que esperaba. A medida que recapacitaba sobre lo que había pasado, la sorpresa dejó su lugar a la ira. Su alma protestante se sintió gravemente insultada por las consecuencias de las últimas palabras de Lai. ¿Cómo se atrevía este hombre a convertirle en nada menos que un alcahuete? Después, recordó los comentarios de Lai acerca de los efectos que tendría sobre los lugareños, y sobre Gho, un informe negativo. ¿Qué iba a hacer?

En aquel momento, sus pensamientos se vieron interrumpidos por un golpe en la puerta, y su secretaria, Anna, entró corriendo en la oficina. “Rápido”, dijo, “ha habido un accidente en el área química. Hay muchas personas heridas.” Cogiendo su casco, McLeod salió corriendo de la oficina y se dirigió a la planta en la que se estaba reuniendo una muchedumbre. Maldijo. La planta química era una de las áreas con peor mantenimiento, y la había estado renovando todo lo deprisa que había podido.

Se le acercó el supervisor, Mr. Budi. “No es tan grave como habíamos pensado al principio”, dijo Budi. “Se abrió una válvula y hubo una fuga de una pequeña cantidad de clorina. El problema es que uno de los trabajadores se aterrorizó y empezó a gritar, y entonces todo el mundo echó a correr de un lado a otro gritando que era “otro Bhopal. Sólo ha habido un herido a causa del escape: inhaló el gas y se quemó la garganta. También ha necesitado asistencia sanitaria en sus manos y ojos. Otros dos trabajadores fueron pisoteados en la avalancha que se formó para escapar, pero creo que los guardias están empezando a controlar la situación”. McLeod miró hacia fuera a través de la ventana. Los guardias de seguridad estaban tratando de dispersar a la multitud, con cierto éxito. “Afortunadamente, ya casi es la hora de comer”, prosiguió Budi. “Eso debería ayudarnos”. McLeod inspeccionó el escape. Como había dicho Budi, era de poca importancia. Sin embargo, dada la falta de preparación del personal y que el personal se negaba a utilizar vestuario de seguridad, cualquier incidente podía devenir rápidamente en un desastre de grandes dimensiones. “Iré a ve a los heridos a la clínica”, dijo McLeod, “y después volveré a la oficina. Póngase en contacto conmigo si me necesita.”

De vuelta en su oficina, McLeod añadió “ejercicios de seguridad” a la larga lista de tareas de las que se tenía que ocupar en el futuro más cercano. Sabía que tenía que telefonar a Gho y decirle lo que había sucedido, pero todavía no se sentía con fuerzas necesarias para hacerlo. Impulsivamente, decidió ir a visitar a San Bailey, a la instalación de rayón. Tenía que hablar con alguien, con otro occidental. Sin embargo, mientras se dirigía a la fábrica de rayón vio que Dan también tenía problemas. Estaba discutiendo con un hombre al que McLeod identificó como uno de los contratistas locales cuyo equipo formaba parte



del grupo de construcción. Cuando llegó McLeod, el contratista se encogió de hombros y se alejó.

“¿Qué pasa, Dan?”, dijo McLeod, percibiendo la ira en el rostro de Dan. “Se acaba de matar otro hombre que se ha caído del andamio”, contestó Bailey. “Ya van diez desde que empezamos la obra hace ocho meses. El hombre no llevaba botas, ni arnés de seguridad ni casco. Les he dicho a los contratistas más de cien veces que deben facilitar el equipo adecuado a sus trabajadores; hasta está escrito en sus contratos. Pero te contestan “sí, jefe” y no hacen nada. Dicen que no pueden pagarlo, porque Gho ha negociado un contrato muy duro. He hablado con Gho acerca del asunto, pero dice que los trabajadores no son suyos y que él no puede responsabilizarse de lo que hagan los contratistas en su planta. Su principal preocupación es conseguir que se termine la fábrica y que empiece la producción. Todo el mundo exprime a los demás, se escatima en los detalles y, como de costumbre, son los pobres diablos de abajo los que pagan el pato. ¿Has visto cómo viven? No hay suficiente sitio en los dormitorios, de modo que algunos contenedores se han adaptado provisionalmente, instalando literas de madera. No tienen agua corriente, ni electricidad, trabajan metidos hasta la rodilla en barro y sin botas, y a nadie le importa. ¡Qué país!”.

McLeod asintió con la cabeza: “Las condiciones de trabajo fueron lo primero que me llamó la atención cuando llegué a la fábrica. Se lo mencioné a Gho, pero se puso como una furia, y me dijo que los occidentales éramos unos auténticos caraduras cuando nos entrometíamos en los asuntos de otros países. Me dijo: “Mire su propia historia y vea cómo han tratado a sus trabajadores en el pasado. ¿Les dijo algún extranjero que eran unos desalmados? Mire las condiciones de sus ciudades en la actualidad –la droga y la violencia, el crimen y la gente sin hogar- y después decida si tienen derecho a sermonear a otros. No puedo soportar esta presión occidental por los derechos laborales en Asia, y sus argumentos acerca del “dumping social”. Lo mismo pasa con China, en donde los estadounidenses no dejan de parlotear sobre derechos humanos. Para nosotros, tratar de imponer los valores occidentales no es más que un truco rastrero para proteger a sus empresas ineficaces. No nos condenen antes de quitarse la viga del ojo.” McLeod se detuvo un momento. “Gho debe haber aprendido esto en la escuela de la misión”, dijo con una sonrisa. Después pasó a narrar su encuentro con Mr. Lai.

La respuesta de Dan no le tranquilizó. “Parece que no tienes elección, amigo.”, dijo. “Sin embargo, tu historia pone de manifiesto de qué manera la actitud hacia el cumplimiento de las normas medioambientales, que están controladas por poderosos grupos de presión, difiere de la manera en que la legislación de seguridad en el trabajo, que no atrae la misma atención en el mundo exterior, es más o menos pasada por alto. No obstante, si te parece que tienes problemas, espera a escuchar lo que me pasa a mí”. Bailey bajó la voz. “Sabes que nuestro director gerente, Howard Hartford, ha venido de visita desde Chicago, en la gira que hace anualmente a la zona. Pasé la mañana de ayer con él, en una reunión con Gho- fue un auténtico combate. Me estoy apartando del tema. Ayer por la



tarde, cuando iba a rayón, se presentó en mi oficina, se disculpó por molestarme y me pidió que firmase un formulario para que pudiese bajar al pueblo al día siguiente y retirar del depósito aduanero la caldera de energía que estábamos esperando. El formulario, del departamento de contabilidad, era una factura de “Impuesto de SF, por importe de 35.000 dólares. Me quedé pasmado, porque pensé que se había pagado todo. Recordé que había autorizado un cheque para los proveedores la semana pasada. No tenía ni idea de qué iba aquello.”

Bailey continuó. “Bueno, tú ya sabes cómo es Benny. Ha estado con Gho desde el principio y es el negociante más hábil de la zona. Me trató como si fuese un niño retrasado mental, y me explicó que la caldera estaba en un depósito franco del puerto. Para sacarla de allí, tenía que hacer un pequeño obsequio al director de la aduana. Dijo que era bastante habitual, y que 35.000 dólares estadounidenses era la tarifa vigente. Aparentemente, “Impuesto de SF” era un chiste de la zona, que quería decir “Impuesto de Servicio Fiable”. En el departamento de contabilidad hay un presupuesto especial para pagarlo. “Te acostumbrarás”, dijo Benny. Quería que se lo firmase inmediatamente, pero le dije que esperase, que tenía que pensármelo, que hablaría con él al día siguiente.

“¿Qué hiciste?”, preguntó McLeod. “Se lo dije todo al Director Gerente”, dijo Bailey, con cierta satisfacción. “Ya sabes lo mucho que ha hablado en la prensa acerca del declive de los valores morales de la empresa. Bueno, pues le conté toda la historia la otra noche, mientras cenábamos y le dije que, obviamente, a la vista de la circular que había mandado a todas las instalaciones hacía seis meses, en la que se afirmaba el compromiso de la empresa con la realización de negocios en todo el mundo de manera absolutamente limpia y siguiendo las más estrictas prácticas éticas empresariales estadounidenses, afirmación que iba respaldada con la amenaza de despido inmediato y demandas judiciales contra cualquiera que contraviniese estas normas, etc., no había manera de que hiciese lo que quería Benny. Después también le recordé lo esencial que era la caldera para la fábrica, y que ya acumulábamos un retraso considerable, y que había media docena de componentes esenciales pendientes de entrega en un futuro muy cercano. Se quedó desconcertado.”

“¿Qué decidió?”, preguntó McLeod. “Todavía no me ha dicho nada”, dijo Bailey. “Me ha prometido que me llamará antes de que se marche esta noche”. McLeod se dio la vuelta para marcharse. Entonces te veo esta noche, después del trabajo. Estoy impaciente por saber cómo acaba todo”. Volvió a la oficina y, para su alivio, el resto de la tarde transcurrió sin más incidentes. Más tarde, en el bar del hotel, pensó sobre lo que le había pasado a lo largo del día; casi una revuelta, y un intento de extorsionarle. No era exactamente lo que había previsto cuando aceptó el trabajo. Seguía rumiando sus problemas, y se llevó su bebida a una esquina tranquila de la barra, pero en pocos minutos llegaron Hari Tung, Director Financiero de Changmai Corp., y un francés, Thierry Dupont.

Nacido en el país y educado en Harvard, Hari Tung era un joven muy inteligente que trabajaba en estrecha relación con Gho. Thierry Dupont, que trabajaba para una multi-



nacional francesa, era uno de los muchos proveedores del proyecto de rayón, que estaba desplazado para comprobar la maquinaria que había suministrado su empresa. Tenía una botella de champán. “Venga, amigos míos”, dijo Thierry, “vamos a celebrar mi éxito. Acabo de enterarme de que he obtenido un contrato muy lucrativo para mi empresa con, digamos, un gran grupo diversificado de un país que no se encuentra muy lejos de aquí. ¿Sabéis lo mejor? Lo he conseguido gracias a mis “técnicas de corrupción”. Mejoré las ofertas alemanas y estadounidenses, e incluso las japonesas, para conseguir el contrato. Fue un trabajo muy difícil, que requirió muchísima creatividad, pero ha merecido la pena y hoy estoy muy orgulloso”.

“¡Orgulloso!”, exclamó McLeod. “No puedes estar hablando en serio. Eres un corrupto, y has corrompido a otros. No sé de qué te enorgulleces.”

“Amigo mío”, dijo Thierry, “gracias a este contrato, mi empresa, en Francia, tendrá trabajo durante los dos próximos años. Con un desempleo que llega al 13 por ciento, cualquiera que cree puestos de trabajo es un héroe. En mi opinión, la corrupción es un precio pequeño, si con ella se compran puestos de trabajo para los europeos. Por supuesto, yo conseguiré un ascenso. Ahora, deja de quejarte y vamos a echar un trago.”

“Pero David tiene razón.”, dijo Hari en su perfecto inglés. “Con tus acciones estás corrompiendo a otros. Si piensas en ello, no es la única manera en que vosotros, los occidentales, estáis ayudando a corromper a los habitantes de esta región. Es algo que mis amigos y yo, que somos padres de niños pequeños, hemos discutido muchas veces. Mirad los valores que están absorbiendo los jóvenes cuando ven vuestras películas, llenas de sexo y violencia. ¿A qué tipo de héroes van a imitar? Siempre me he alegrado de formar parte de una cultura que tenía un gran sentido de la familia. Mirad a Mr. Gho, cuya familia incluye a todos aquéllos que trabajan para él. Saben que la siguiente generación también encontrará un lugar en su empresa y, de esa manera, con la seguridad de que tendrán su cuenco de arroz, trabajan para el bien del grupo, no para el bien del individuo, como sucede en occidente. Pero este sentido de comunidad está empezando a perderse, y nosotros, los asiáticos, estamos dejando que suceda.”

Hari prosiguió: “Aunque aceptamos de buen grado la transferencia de progreso tecnológico de occidente, no pasa lo mismo con vuestras normas morales. En nuestra opinión, los valores occidentales están envenenando a los habitantes de la zona que acabarán en la misma quiebra moral que las personas de vuestra parte del mundo. No es posible impedir que el veneno siga difundándose. En todos los hoteles está la CNN mostrando las mismas imágenes, fomentando las mismas actitudes materialistas de ¡quiero!, ¡quiero!, ¡quiero! Productos mundiales para consumidores mundiales, afirman. ¿En qué va a acabar todo esto? Imaginaos, si cada uno de los 1.200 millones de chinos consumiesen tanto como los estadounidenses, eso supondría un “adiós, planeta tierra”. El planeta no podría soportar el nivel de consumo y de contaminación que acompañaría a ese acontecimiento. Todos seríamos responsables.



“¡Qué montón de tonterías!”, dijo Thierry. “Eso no va a pasar nunca. Venga, vamos a hablar de algo más agradable. Deja la moralidad para los profesores. Mientras haya negocios que hacer, y dinero que ganar, ¿por qué hemos de preocuparnos?”

## 6. Test preguntas.

La finalidad de la ética no es limitar las decisiones

“Ética” y “moral” tienen el mismo origen etimológico

La orientación última del comportamiento humano es la convivencia

Para que exista libertad, no todo lo que es posible debe llegar a suceder

Es imposible satisfacer a quien no sabe lo que quiere, o a quien siempre quiere más

Querer más de lo mismo es una estrategia diferenciadora

La supervivencia, la seguridad y el reconocimiento son necesidades humanas

Para satisfacer las necesidades humanas se necesita un “para qué” y un “para quién”

Conocer la opinión que los demás tienen de nosotros no mejora nuestro autoconocimiento

En el trabajo ponemos en juego el afán de superación, la búsqueda de poder, y el deseo de llevarnos bien

Somos libres de aceptar o para elegir, pero no las dos cosas a la vez

La “marca personal” debe ser algo distante de la forma de ser porque imagen e identidad son realidades contrapuestas

Nuestras capacidades se parecen más a un recipiente que se amplía que a un recipiente que se llena

El conocimiento y la voluntad no crecen cuando tocan sus límites

El corazón se agranda cuando se encoge

La agilidad para aprender es una de las principales señales que distinguen un potencial alto

El conocimiento técnico siempre está mejor valorado que saber gestionar personas

Las personas optimistas son las que elevan la moral de los equipos

La verdad es el origen de la felicidad, pero no es su fin





La verdad en el conocimiento es un tipo de reflexión al margen de la adecuación con la realidad que tenga el juicio de quien conoce

La intencionalidad convierte al “mirar” en un “ver”

La prudencia y el arte se distinguen como lo teórico y lo práctico

El aprendizaje convergente es siempre adaptador, mientras que el divergente puede ser asimilador

Entender significa mirar dentro para ver el fondo

El modo que tenemos de mejorar la capacidad de entender es preguntar los por qué de las cosas

Los prejuicios son una parte inevitable de nuestro modo de entender

Hacer fácil lo difícil es el comportamiento más típico de la inteligencia

Descubrir el sentido (los para qué) es propio de la sabiduría

El amor ve más lejos que los ojos

Quienes aparentan saberlo todo resultan pedantes

El sentido común capta que hay algo estable debajo de las sensaciones diferentes

Las personas sabias “saborean” la realidad

Nuestra racionalidad es intuitiva, es decir, no da saltos

Transmitir una ciencia equivale a “adoctrinar” para sacar conclusiones a partir de determinados postulados o principios

La generosidad es una conducta sospechosa (un “cisne negro”) porque lo natural es el egoísmo

La ciencia sirve para saber cuánto “pesa” una realidad

La verdadera ciencia se basa más en la curiosidad que en el estudio

El deseo es el modo de querer los bienes útiles

La honestidad es la verdad en los comportamientos

El decoro puede ser de dos tipos: fingido o sumiso

El autogobierno es independiente de la empatía

La energía con la que la voluntad busca el bien es un tipo de violencia

Resistir es una forma de valentía

Dar lo mejor de nosotros mismos y jugar son actividades similares porque en cierto modo



tienen el fin en sí mismas

El uso descriptivo de nuestro lenguaje nos permite hacer cosas nuevas con las palabras

La voluntad que elige un determinado bien es la misma que busca ser feliz

Los campos semánticos de la felicidad hacen referencia a su carácter temporal, a la relación con los demás, y a nuestros logros

La justicia legal regula relaciones entre individuos

La justicia distributiva regula relaciones entre la sociedad y los individuos

La voluntad general es aquella voluntad que quiere el bien común

Las relaciones sociales son necesariamente conflictivas

El mercado produce un intercambio justo porque la información de que disponemos es simétrica

La coherencia es un indicador de la sostenibilidad de la reputación

Los actos de la prudencia son la deliberación, el buen juicio y la sensatez

Si a la astucia le añadimos capacidad de escucha y dejarse ayudar estamos hablando de la prudencia

La conciencia antecedente es cierta, y la consiguiente puede ser probable o dudosa

La felicidad es el sentimiento propio del corazón

## 7. Test respuestas.

Son verdaderas las respuestas separadas con (-)

Son faltas las respuestas ajustadas al margen principal

- La finalidad de la ética no es limitar las decisiones

“Ética” y “moral” tienen el mismo origen etimológico

La orientación última del comportamiento humano es la convivencia

- Para que exista libertad, no todo lo que es posible debe llegar a suceder

- Es imposible satisfacer a quien no sabe lo que quiere, o a quien siempre quiere más

Querer más de lo mismo es una estrategia diferenciadora

- La supervivencia, la seguridad y el reconocimiento son necesidades humanas



- Para satisfacer las necesidades humanas se necesita un “para qué” y un “para quién”

Conocer la opinión que los demás tienen de nosotros no mejora nuestro autoconocimiento

- En el trabajo ponemos en juego el afán de superación, la búsqueda de poder, y el deseo de llevarnos bien

Somos libres de aceptar o para elegir, pero no las dos cosas a la vez

La “marca personal” debe ser algo distante de la forma de ser porque imagen e identidad son realidades contrapuestas

- Nuestras capacidades se parecen más a un recipiente que se amplía que a un recipiente que se llena

El conocimiento y la voluntad no crecen cuando tocan sus límites

- El corazón se agranda cuando se encoge

- La agilidad para aprender es una de las principales señales que distinguen un potencial alto

El conocimiento técnico siempre está mejor valorado que saber gestionar personas

- Las personas optimistas son las que elevan la moral de los equipos

La verdad es el origen de la felicidad, pero no es su fin

La verdad en el conocimiento es un tipo de reflexión al margen de la adecuación con la realidad que tenga el juicio de quien conoce

La intencionalidad convierte al “mirar” en un “ver”

La prudencia y el arte se distinguen como lo teórico y lo práctico

El aprendizaje convergente es siempre adaptador, mientras que el divergente puede ser asimilador

- Entender significa mirar dentro para ver el fondo

- El modo que tenemos de mejorar la capacidad de entender es preguntar los por qué de las cosas

Los prejuicios son una parte inevitable de nuestro modo de entender

Hacer fácil lo difícil es el comportamiento más típico de la inteligencia

- Descubrir el sentido (los para qué) es propio de la sabiduría

- El amor ve más lejos que los ojos

- Quienes aparentan saberlo todo resultan pedantes



- El sentido común capta que hay algo estable debajo de las sensaciones diferentes
- Las personas sabias “saborean” la realidad

Nuestra racionalidad es intuitiva, es decir, no da saltos

Transmitir una ciencia equivale a “adoctrinar” para sacar conclusiones a partir de determinados postulados o principios

La generosidad es una conducta sospechosa (un “cisne negro”) porque lo natural es el egoísmo

- La ciencia sirve para saber cuánto “pesa” una realidad

La verdadera ciencia se basa más en la curiosidad que en el estudio

- El deseo es el modo de querer los bienes útiles
- La honestidad es la verdad en los comportamientos

El decoro puede ser de dos tipos: fingido o sumiso

El autogobierno es independiente de la empatía

La energía con la que la voluntad busca el bien es un tipo de violencia

- Resistir es una forma de valentía
- Dar lo mejor de nosotros mismos y jugar son actividades similares porque en cierto modo tienen el fin en sí mismas

El uso descriptivo de nuestro lenguaje nos permite hacer cosas nuevas con las palabras

La voluntad que elige un determinado bien es la misma que busca ser feliz

Los campos semánticos de la felicidad hacen referencia a su carácter temporal, a la relación con los demás, y a nuestros logros

La justicia legal regula relaciones entre individuos

- La justicia distributiva regula relaciones entre la sociedad y los individuos

La voluntad general es aquella voluntad que quiere el bien común

Las relaciones sociales son necesariamente conflictivas

El mercado produce un intercambio justo porque la información de que disponemos es simétrica

- La coherencia es un indicador de la sostenibilidad de la reputación

Los actos de la prudencia son la deliberación, el buen juicio y la sensatez

- Si a la astucia le añadimos capacidad de escucha y dejarse ayudar estamos hablando de



GRADO EN DERECHO

la prudencia

La conciencia antecedente es cierta, y la consiguiente puede ser probable o dudosa

- La felicidad es el sentimiento propio del corazón







## TEMA 2

### 1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA DEONTOLOGÍA JURÍDICA PROFESIONAL

#### 1.1. El principio de obrar según ciencia y conciencia.

La conciencia profesional incorpora en su contenido la conciencia ética y la asunción de los derechos y deberes que confluyen en el ejercicio de una profesión a través de la cual se adquiere una responsabilidad social.

La conciencia profesional es individual e intransferible y se regula a través de códigos de conducta o deontológicos, que son elaborados por las organizaciones profesionales por ser estas las mejores concedoras de los sujetos de cuya conciencia profesional se trata.

Uno de los principios deontológicos fundamentales es el de «obrar según ciencia y conciencia», o lo que es lo mismo, realizar un correcto desempeño de una profesión en base a la adquisición de unos conocimientos adecuados, consolidados y actualizados constantemente.

Es una condición estrictamente necesaria para ejercer como profesional competente pero no suficiente para garantizar la plena adecuación del profesional a las exigencias sociales actuales.

#### 1.2.- El principio de integridad y honestidad profesional.

Honestidad significa actuar con **sinceridad** y **coherencia**, respetando los valores de la **justicia** y la **verdad**. Actuar en forma honesta requiere de un apego a la verdad que vaya más allá de las intenciones.

La honestidad no puede basarse en los **propios deseos** de las **personas**. Un **hombre** honesto no puede actuar de acuerdo **a sus propios intereses**.

Las diferentes definiciones de honestidad dan cuenta de acciones justas, sin engaño. Pero la definición va más allá pues la honestidad también incluye la intención que acompaña a la verdad de nuestros actos. Esto significa ser transparente.

No se puede separar la verdad de la honestidad, porque la verdad es el resultado de la honestidad. El ser deshonestos y el haber propiciado una cultura deshonestas es el origen de la inseguridad y la corrupción que se vive hoy en la sociedad.



### 1.3.- El Secreto profesional

Comprende dos ámbitos:

- **Derecho** a no ser compelido a declarar sobre hechos que ha tenido conocimiento con motivo de su profesión
- **Deber** de guardar reserva de las noticias que le llegan por sus clientes y demás personas que se relacionan con él en el ámbito de su actividad profesional.

Es una cuestión que atañe esencialmente al ser mismo de la Abogacía, como profesión.

El Abogado precisa conocer todos los hechos, sean favorables a los intereses del cliente o no lo sean. Estos hechos normalmente le son revelados. Y esa revelación debe estar protegida ya que si el Abogado tuviese el derecho de revelar a su vez lo que conoce por su profesión o tuviese el deber de hacerlo si fuese compelido a ello ¿quién le haría partícipe de un hecho desfavorable?...

Y sin conocer todas las circunstancias que rodean el caso, ¿cómo podría realizar eficazmente su labor de defensa o asesoramiento?.

#### Contenido

La expresión “**secreto**” lleva a pensar en que el deber de confidencialidad y el correlativo derecho a no revelar puede referirse exclusivamente a hechos o noticias que sean en sí mismas **misteriosas** para el resto de gente.

Sin embargo, la obligación del Abogado **va más allá: basta con que constituya un hecho o una noticia** que haya llegado a conocimiento del Letrado por su actividad profesional.

Por eso, sería quizá más oportuno hablar de **deber de guardar discreción o confidencialidad**.

#### ¿Quién es el titular del Derecho?

Tradicionalmente, se ha entendido que el titular **es el cliente** del Abogado y **consecuentemente es el cliente el que puede renunciar a ese derecho** permitiéndole revelar lo que sabe. Aunque si el hecho revelado no sólo afecta al cliente, sino a un tercero, éste también puede exigir al Abogado el guardar reserva.

#### ¿Hay excepciones al secreto profesional?

**El alcance del secreto es absoluto**, es decir, cubre toda confidencia del cliente (ya sea en la gestión judicial misma como en los tratos previos a ésta), extendiéndose a todo documento que sea parte de la relación, etc. Pero cuando exista **consentimiento** de la parte confidente (el cliente), **no existirá** contravención al deber de guardarlo, salvo caso grave.



#### 1.4.- La independencia y la libertad profesional.

El **principio de independencia** profesional no tiene solamente relieve deontológico. De hecho la independencia de la profesión se configura jurídicamente como **uno de los bienes materiales** de que es titular el profesional.

La independencia se entiende como ausencia de toda forma de injerencia: de interferencia de vínculos y de presiones cualquiera sean y que tiendan a influenciar desviar o distorsionar la acción del profesional para la consecución de sus fines y la actividad desempeñada por los colegiados en el ejercicio de su pretensión.

**Tales intromisiones son ilícitas**, prescindiendo de de las finalidades por las que se originan porque todo intento de violación de la independencia compromete su misma función social.

Dentro del marco de su ejercicio profesional y de atención de sus clientes, el abogado no debe seguir las prioridades que al gobierno o a los poderes mediáticos interese. Eso sería crear un conflicto de intereses con la obligación que el abogado tiene hacia sus clientes y la sociedad más justa y destruiría su independencia profesional en la cual ellos confían.

La independencia y la libertad profesional contribuyen a una sociedad más fuerte y más justa.

#### 1.5. El principio de diligencia

Es básico para evitar la imagen que relaciona al abogado con el fenómeno de la corrupción, la dilación indebida del proceso y otras actuaciones contrarias a los deberes profesionales pues al abogado se le encomiendan **problemas humanos** (la vida, la libertad, el patrimonio, la integridad moral). Por tanto, la responsabilidad es enorme.

De la relación abogado-cliente, surgen **deberes y derechos** y el de **Diligencia** es un deber básico que exige que el profesional ponga todo de su parte para la defensa del asunto encomendado.

#### 1.6. Principio de desinterés

El abogado defiende un derecho público que debe tener por encima de todos sus intereses. ¿El fin esencial del abogado es el **lucro**? Es lícito pero no debe tenerlo como fin esencial sino que debe **atender todos los asuntos con el mismo nivel de profesionalidad**. Independientemente de la importancia económica, social o mediática del asunto

Este principio **implica imparcialidad**.



### 1.7. Buena fe o Lealtad profesional

Son dos manifestaciones del mismo aspecto. Se refieren a la **conducta**, e implican lealtad con el cliente, con la parte contraria, con el compañero y con todos los agentes del proceso.

Básicamente supone:

- no utilizar el proceso para fines fraudulentos
- No alegar hechos contrarios a la realidad
- no emplear medios que tiendan a entorpecer la buena marcha del procedimiento

## 2. LA DEONTOLOGÍA PROFESIONAL DEL ABOGADO

### 2.1.- Fuentes de la Deontología

- **Fuentes endógenas:** normas corporativas
- **Exógenas:** emanadas del parlamento

En España impera el sistema de la autorregulación colegial si bien, en determinadas circunstancias, las normas se incorporan al derecho positivo de tal modo que al final el legislador tipifica conductas que tienen un origen deontológico.

#### Fuentes endógenas

Las fuentes formales se encuentran en los distintos códigos de ética de los colegios profesionales o en códigos internacionales: Código Deontológico, CD EUROPEO, y Estatuto de la Abogacía, principalmente.

#### Fuentes Exógenas

- Constitución,
- LOPJ,
- CP.
- LEC,
- LECr,
- Ley de Colegios profesionales (1974)...



## 2.2. Los Códigos Deontológicos

Del Código Deontológico Europeo destacamos las normas relativas a: conflicto de Intereses; pacto de *Quota Litis*.; fijación de Honorarios; solución adecuada a la cuantía del asunto; derecho a la Asistencia Jurídica Gratuita; y fondos de clientes.

En cuanto al código Español examinaremos su casuística dentro del apartado de los ámbitos relacionales.

## 2.3. La obligatoriedad de las normas deontológicas

Para muchos tiene su origen en **un pacto social: el Estado pacta con los Colegios** la facultad de otorgar licencias, por ello les hace depositarios de gran parte de la actividad y, por supuesto, el control.

**¿Por qué?** porque **los Colegios** no sólo se deben a sus colegiados sino que **están comprometidos con la defensa de la sociedad.**

¿Es posible y/o necesario señalar principios éticos y normas morales para el ejercicio de una profesión?

Sí. Lo que se pretende es formular pautas específicas que regulen el correcto desempeño de cualquier profesión y la abogacía especialmente, porque entraña principios contundentes de respeto y promoción a los derechos humanos, como son la igualdad, la libertad, la solidaridad y la lealtad.

## 2.4. La colegiación obligatoria

La abogacía, como profesión colegiada, exige para su ejercicio el **alta en un Colegio** de Abogados, **salvo en los casos determinados expresamente por la Ley o el propio Estatuto** de la Abogacía (según se especifica en el art. 11 del propio Estatuto), requiriéndose para la colegiación estar en posesión de la titulación exigida por la ley y cumplir con las normas internas y estatutos del Colegio en cuestión, además de los presupuestos del art. 13 del del RD 658/2001, de 22 de junio (Estatuto de la Abogacía).

Por su parte, los apartados 1 y 2 del art. 9 de señalado Estatuto no hacen otra cosa que desarrollar lo dispuesto en los apdos 1 y 2 del art. 3 de la L 2/1974, de 13 de febrero (Ley de Colegios profesionales) en cuanto a la exigencia de la incorporación como ejerciente a un Colegio de Abogados y del cumplimiento de los **requisitos necesarios como condición para ser y denominarse Abogado.**

Estos preceptos no tienen por finalidad delimitar un ámbito profesional exclusivo de los Abogados, porque la exclusividad de la que habla el art. 9.2 del Estatuto viene referida a la obligación de la incorporación a un Colegio como presupuesto añadido al ejercicio



de las funciones y tareas de la abogacía que se describen en el apdo 1 como propias para poder ser Abogado y ostentar dicha denominación.

En todo caso, una vez integrado el Abogado en su Colegio profesional, debe respetar las normas relativas a su Colegio (derechos y deberes).

### 3. ÁMBITOS DE RELACIÓN

#### 3.1.- La relación del Abogado con los clientes

Si no existe una correcta relación entre Abogado y cliente, no podremos decir que exista un verdadero derecho de defensa, y sin éste, tampoco existe el derecho a la tutela judicial efectiva (art. 24 CE). Por ello, la relación Abogado/cliente interesa al Estado (en su misión protectora de los derechos del ciudadano).

Pocas profesiones viven una tensión tan fuerte: el ideal de Justicia enfrentado a las más bajas pasiones humanas. En un litigio siempre pugnan intereses opuestos; con un árbitro, el Juez, que decide; y con un instrumento que pone voz con fundamento jurídico a los justiciables, que es el Abogado.

En ese combate, una parte se considerada moralmente a sí misma *buena*, la *mala* siempre es la otra. Y del lado malo siempre hay un Abogado que defiende en contraposición al otro, de tal modo que si el cliente carece de ética, “el Abogado también”.

Este reduccionismo ocurre porque **la sociedad en muchas ocasiones identifica al Abogado con su cliente y difícilmente llega a comprender que, precisamente por motivos éticos, el Abogado no puede ni debe declinar** la asunción de causas impopulares o desagradables. Por ello, la sociedad demanda fervientemente profesionales HONRADOS.

De esa honradez derivará un pilar básico del ejercicio profesional: **la confianza** (art. 13 CD).

El Abogado -como el médico o el sacerdote-, va a ser depositario de cuestiones vinculadas con la intimidad de la persona. Se va adentrar en la vida privada del cliente y va a recibir informaciones de trascendencia jurídica que le serán confiadas por el propio cliente y que le obligarán a guardar el secreto, comprometiéndose -ética y jurídicamente-, a no violar el derecho de quien deposita en él toda su confianza. De ahí que, por ejemplo:

- deba **abstenerse** de llevar los asuntos de un **conjunto de clientes** afectados por una misma situación si surge un conflicto de intereses entre ellos
- o que no pueda aceptar encargos profesionales que impliquen actuaciones **contra un**





**cliente anterior**, cuando exista también riesgo de que el secreto profesional pueda ser trasgredido

- o que no deba aceptar ningún asunto si no se considera **competente** para dirigirlo.

Es cierto, que el profesional tiene plena libertad para aceptar o rechazar un caso o un determinado cliente, pero si se acepta hemos de saber que al final seremos los únicos responsables de la *lex artis*.

### 3.2.- La relación del Abogado con los compañeros

Las relaciones entre Abogados están regidas por la **deontología**, **no porque los Abogados sean de distinta condición** que el resto de los ciudadanos **sino porque su labor se desarrolla en interés de los demás** y, por tanto, con **implicación de la sociedad entera**.

**La abogacía es una de las pocas profesiones, si no la única**, en la que existe una **especial y permanente relación con los compañeros de profesión** que no se da sólo en los órganos corporativos, en los Congresos o foros jurídicos o en la vida social habitual sino que ineludiblemente, en el **ejercicio de su profesión**. Efectivamente, el Abogado se enfrenta con los compañeros que asesoran o defienden a la parte contraria con quien su propio cliente está, a su vez, enfrentado.

Esta es una circunstancia, como decimos, que no se da prácticamente en ningún orden profesional, y que, **por tanto, exige una determinada sensibilidad y un específico tratamiento**, que es el que contempla el Código Deontológico en el art. 12.

En este ámbito, el Abogado está obligado, sobre todo, a mostrar **lealtad y respeto al compañero**, evitando principalmente:

- cualquier alusión personal hacia este último
- o su implicación particular en el proceso (art. 12 del Código Deontológico).

Entre los comportamientos que impone el art. 12 del CD en aras a favorecer el compañerismo, están:

- **el deber de orientación** y guía a los abogados de menor antigüedad
- la obligación de **procurar la solución extrajudicial de las reclamaciones de honorarios**
- el deber de **recibir con la máxima urgencia al compañero** y con preferencia a cualquier persona
- la obligación de **atender inmediatamente las comunicaciones** del colega
- **y muy específicamente, el deber de abstenerse de toda relación o comuni-**



**cación con la parte contraria** cuando le conste que está representada o asistida por otro Letrado (art. 14 del Código).

En todo caso, **la lealtad, el respeto y el compañerismo son perfectamente compatibles con el derecho de defensa y con la libertad de expresión** del art. 20 CE. Libertad que, no obstante, no puede ni debe provocar nunca que el Abogado pierda la perspectiva profesional. El fragor en el ánimo de defensa que a veces imbuye al Abogado no debe llevar a utilizar en un informe oral o en un documento expresiones inapropiadas.

### 3.3.- La relación del Abogado con la parte contraria

Regulado en el art 14 CD.

Su principal imposición es la de prohibición absoluta de contacto con la parte contraria. Se trata de evitar la prevalencia y el abuso de superioridad.

### 3.4.- La relación del Abogado con el Colegio profesional y los Tribunales

El Abogado, una vez integrado en su Colegio profesional, debe respetar las normas relativas a su Colegio, que son de **obligado cumplimiento** y que ordinariamente comprenden las siguientes (art. 10 CD):

- **Cumplir Estatutos** CGA, C.Aut., Colegio
- **pagar las cuotas** colegiales y contribuciones económicas.
- **atender diligencia las comunicaciones** y resoluciones.
- **denunciar ante el Colegio el intrusismo**
- **denunciar cualquier atentado contra la dignidad, la independencia** o la libertad del Abogado.

Pero también el Abogado tiene en relación con el Colegio una serie de **derechos**, entre los que destacan:

- **participar en la gestión** y organización
- ejercitar el **derecho de sufragio** activo y pasivo, en los términos establecidos por la propia normativa del Colegio
- derecho a recabar y **obtener protección** y amparo en su independencia
- a recibir las **prestaciones y utilizar los servicios** y asistencias debidos.
- y, por supuesto, a la **protección de sus intereses profesionales**.

La situación de los Colegios profesionales y, por ende, del Colegio de Abogados, vivió



a fines de **2009 un cambio trascendental** en España al aprobarse una nueva legislación que obligó a modificar, entre otras cuestiones, aspectos básicos de los Colegios profesionales.

Dicha legislación se **desarrolló en aplicación de una Directiva de Servicios 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006**, cuyo objetivo era el **fomento del mercado** interior facilitando la **libertad de establecimiento**. La traslación de esta Directiva en España se llevó a cabo a través de dos leyes: la **Ley 7/2009**, de 23 de nov., sobre el **libre acceso** a las actividades de servicios; y la **Ley 25/2009**, de 22 de dic., Ley Ómnibus, para reforzar la protección de los intereses de los consumidores y usuarios.

En lo que respecta a la relación del Abogado con los Juzgados y Tribunales, se trata de normas de conducta que deben acatarse como **verdaderas obligaciones profesionales** y que se detallan en el art. 11 CD.

Principalmente:

- deber de **HONESTIDAD, LEALTAD Y VERACIDAD** en cuanto al fondo de sus manifestaciones.
- deber de RESPETO hacia el Tribunal (respeto que es bidireccional)
- deber de respeto con **la parte adversa** y a **su Abogado** (evitando alusiones o implicaciones personales en el litigio); exigiéndoselo también de **su propio cliente**.
- en cuanto a la forma de presentarse ante los Tribunales para la celebración de vistas o comparecencias en Sala, el Abogado **vestirá toga** y adecuará su vestimenta a la **dignidad** de la toga que usa, requiriendo también decoro de su cliente.
- En cuanto a la ubicación en Sala, los Abogados tendrán derecho a intervenir ante los Juzgados y Tribunales de cualquier jurisdicción **sentados dentro del estrado**, al mismo **nivel** en que se halle situado el Magistrado o Tribunal ante quien actúe, junto a una mesa y **en igualdad de trato que el Ministerio Fiscal o la Abogacía del Estado**, exigiendo del Juzgado o Tribunal el respeto a esos derechos y un comportamiento digno para la labor que está desarrollando en el ejercicio profesional.

Hoy decimos que nuestra sociedad ha perdido el respeto y la consideración que antes tenía por los Abogados en particular, pero ello es debido, en gran medida, a la **escasa calidad moral de algunos** profesionales del derecho, que han perjudicado la imagen de la abogacía y han manchado injustamente la reputación del Abogado.

**Por ello, el Abogado puede y debe denunciar** ante la Junta de Gobierno de su Colegio y aún ante los Tribunales las conductas de los compañeros y también de los miembros de la Administración de Justicia que infrinjan los principios de honestidad, lealtad y veracidad, pues esa contravención limita la independencia y la libertad del Abogado para cumplir sus deberes profesionales, y por tanto, perjudica los derechos de los demás.



#### 4. INFRACCIÓN DE LAS NORMAS DEONTOLÓGICAS

Es de aplicación el Rgto de Pto Disciplinario, CGAE 27/2/09.

##### **Competencia**

Respecto de un colegiado, la Junta de Gobierno del Colegio; si es un miembro de la Junta, al Consejo Autonómico; y si es sobre alguno de sus miembros, el CGAE.

##### **Proceso**

1.- Conocido el caso –con o sin denuncia-, el órgano competente podrá abrir un período de información previa, designando un Ponente.

Si considera que el asunto carece manifiestamente de contenido deontológico o es inverosímil, cabrá archivo (art. 6 del RPD).

2.- Si se acuerda la apertura del expte, alegaciones en 10 días pudiendo presentar documentos y proponer prueba.

Si se reconoce responsabilidad voluntariamente, sanción mínima.

[Cabén abstención y recusación del Instructor y Secretario del expediente/ arts 28 y 29 de la Ley 30/1992].

3.- Si el expedientado no efectúa alegaciones, el acuerdo podrá considerarse propuesta de resolución.

4.- El periodo probatorio comprenderá entre 10 y 30 días hábiles.

5.- Formulada la propuesta de resolución, se notificará al expedientado con plazo improrrogable de 5 días para alegar.

6.- Transcurrido el plazo anterior, el Instructor remitirá su propuesta junto con el expediente completo al órgano competente para resolver.

7.- Cuando el órgano considere que la infracción reviste mayor gravedad que la propuesta, se pondrá de manifiesto tal circunstancia al expedientado y al denunciante, si lo hubiera, para que formulen alegaciones por plazo común de 15 días, quedando también en este supuesto suspendido el plazo establecido en el precitado artículo 8.7 RPD.

9.- Si la propuesta es suspensión del ejercicio por más de 6 meses o expulsión, la resolución deberá ser acordada por la Junta de Gobierno o Consejo en votación secreta y con el voto de al menos las 2/3 partes de sus componentes.

En todo caso, en la deliberación y votación de la resolución no podrán intervenir quienes hayan sido Instructor o Secretario del expediente.

10.- La resolución será notificada al expedientado y, en su caso, a quien hubiese formulado la denuncia, expresando los recursos, órganos y, sin perjuicio de que pueda ejercitar



cualquier otro que estime oportuno.

12.- Si no hubiese recaído resolución transcurridos 6 meses desde la apertura del expediente disciplinario, teniendo en cuenta las posibles interrupciones o suspensión del procedimiento a que se refieren los artículos 12 y 16 del Reglamento, se declarará la caducidad, sin perjuicio de su nueva incoación si no hubiese prescrito la infracción.

### 5. Caso práctico 1.

**Determine las posibles infracciones deontológicas de cada uno de los profesionales intervinientes, a la luz del Código Deontológico de la Abogacía.**

Paco es abogado de María e interviene en su nombre en el proceso de divorcio que ésta tiene planteado frente a su esposo Juan.

Por su parte, Pepe es el abogado de Juan, con quien Juan contactó después de oírle en un programa de televisión asegurar que tramitaba los divorcios más sonados de España, con un 99% de victorias, mencionando entre ellos el de un conocido cantante y una actriz famosa, a los que citó por su nombre.

Durante la tramitación del proceso, Paco intercambió correos electrónicos con su compañero Pepe con intención de hallar una solución amistosa respecto del pago de pensión compensatoria pero tras varios intercambios de opinión no se logró el acuerdo y la vía contenciosa siguió adelante, señalándose vista para el juicio.

El día antes del juicio, Paco -que no logró contactar con Pepe a pesar de múltiples llamadas y de que el propio Pepe le dijo una y otra vez que ya le llamaría-, telefoneó a Juan en un último intento de buscar un arreglo amistoso, cosa que no logró.

En el acto del juicio, Pepe aportó como prueba los correos intercambiados con Paco y además señaló que Paco había interferido negativamente en un posible acuerdo amistoso, cosa que no era cierta.

### 6. Caso práctico 2.

**Determine las posibles infracciones deontológicas de cada uno de los intervinientes, a la luz del Código Deontológico de la Abogacía.**

El Gobierno municipal de Puebla del Cerro encarga al despacho de Abogados “Abogados Reunidos S.L.” que emprenda acciones judiciales penales denunciando graves irregularidades urbanísticas contra el Gobierno municipal anterior.



Durante el trámite de instrucción y como consecuencia de elecciones municipales se produce un cambio de Gobierno y la Corporación entrante solicita del despacho de abogados que desista del proceso y solicite el archivo, a lo que el despacho se niega.

En esa situación, la Corporación encarga el asunto al despacho “Asesores Jurídicos S.L.”, dándole instrucciones para que se personen en el proceso y procedan al desistimiento y renuncia de cuantas acciones penales se encuentren en trámite.

A tal fin, “Asesores Jurídicos” solicita de “Abogados Reunidos” toda la documentación que posea del expediente judicial; sin embargo, este último despacho manifiesta que no entregará ningún documento mientras no se le solicite la venia. La venia no se le solicita y “Abogados Reunidos” no entrega la documentación. No obstante, “Asesores Jurídicos” se persona en el proceso y procede al desistimiento.

Ante el comportamiento de la Corporación, “Abogados Reunidos” convoca una rueda de prensa para denunciar los hechos, informando de todo lo acontecido, y acto seguido, a instancia de varios Concejales de la nueva Corporación –que han renovado Acta de Concejales-, deciden proseguir con el proceso iniciado.

## 7. Test.

1. Joaquín, abogado, recibe la orden de su cliente de presentar en juicio determinadas pruebas que a Joaquín no le parece oportuno presentar porque, según su opinión, perjudicarían su estrategia de defensa.

¿Qué debe hacer Joaquín? Indique la respuesta correcta:

- a) Joaquín no debe obedecer la orden de su cliente y dentro de la libertad de ejercicio profesional, debe diligentemente aportar las pruebas que considere oportunas.
- b) Joaquín debe aportar las pruebas decididas por el cliente y las suyas propias.
- c) Joaquín debe consultar con un abogado de más antigüedad y hacer lo que el abogado más antiguo le indique.
- d) Joaquín debe intentar dialogar con al cliente en torno a lo más apropiado y si no hay acuerdo, debe renunciar a la defensa.

2. Ana y Pedro, abogados, han estado negociando un Convenio Regulador de Divorcio. Finalmente, no se alcanza el acuerdo entre las partes y Ana decide presentar la demanda en vía contenciosa.

¿Cómo debe actuar Ana? Indique la respuesta correcta:



- a) No tiene obligación de comunicar a Pedro que rompe las negociaciones ni tampoco que interpondrá demanda contenciosa.
- b) Tiene obligación de comunicar a Pedro que han acabado las negociaciones y que presentará demanda.
- c) Debe comunicarlo a la Junta de Gobierno del Colegio de Abogados la cual podrá discrecionalmente autorizar la presentación de demanda contenciosa.
- d) No existe previsión normativa ni deontológica que dé respuesta a esta situación.

3. María, que lleva 25 años como abogada, entrega tarjetas profesionales donde hace constar que tiene un porcentaje de casos ganados de un 95%

¿Es correcto ese comportamiento deontológico? Indique la respuesta correcta:

- a) No. El abogado no podrá entregar tarjetas ni hacer constar ningún porcentaje de casos ganados, aunque fueran ciertos.
- b) Sí. La libertad de publicidad se lo permite.
- c) Puede entregar tarjetas pero no puede publicitar ningún porcentaje de casos ganados, salvo que sea cierto.
- c) Puede entregar tarjetas pero no puede publicitar ningún porcentaje.

4. Fernando, abogado de una Comunidad de propietarios ¿Podría emprender acciones legales en nombre de varios comuneros contra la propia comunidad? Indique la respuesta correcta:

- a) No, no debe ocuparse de los asuntos de un conjunto de clientes afectados por una misma situación, si hay conflicto de intereses.
- b) No, no debe ocuparse de los asuntos de un conjunto de clientes afectados por misma situación salvo que la actuación no afecte al secreto profesional.
- c) Puede actuar libremente
- d) Puede actuar si el Colegio de Abogados se lo permite

5. Ante sus desavenencias conyugales, Julio e Isabel deciden de mutuo acuerdo poner fin a su matrimonio contratando los servicios profesionales de Carmen, abogada matrimonialista. Sin embargo, una vez elaborado el Convenio Regulador, Julio le comunica a Carmen que “se ha buscado” otro abogado. ¿Cómo debería actuar Carmen en cumplimiento del Código Deontológico? Indique la respuesta correcta:





- a) Debería renunciar a la defensa de ambos cónyuges por existir conflicto de intereses entre ellos, salvo que ambos le autorizaran expresamente para que continuara con la defensa de Isabel.
- b) Podría continuar con la defensa exclusivamente de Isabel desde el momento en que el otro abogado le solicitara la venia para defender a Julio.
- c) Deberá comunicar a Julio que renuncia a su defensa por falta de confianza.
- d) Continuaría con la defensa de Isabel siempre que se comprometiera formalmente a no violar el secreto de las informaciones obtenidas por su anterior relación con Julio.

6. Manuel es el Letrado de José en un procedimiento de divorcio contencioso. Un mes antes del día señalado para la vista, José solicita a Pedro, también abogado, que asuma la dirección técnica del procedimiento desde ese momento y para lo sucesivo. ¿Qué deben hacer Pedro y Manuel? Indique la respuesta correcta:

- a) Pedro deberá solicitar por escrito la venia a Manuel, y colaborar diligentemente en la gestión de cobro de los honorarios que José adeuda a Manuel, quien puede denegar la venia hasta que se le liquide la deuda pendiente.
- b) Pedro deberá solicitar por escrito la venia a Manuel y Manuel puede reclamar a José los honorarios que se le adeudan, no teniendo Pedro ninguna obligación respecto a los honorarios que se le deben a Manuel.
- c) Pedro deberá solicitar la venia a Manuel, quien puede denegarla hasta que se le liquiden los honorarios pero con el deber de entregarle a Pedro toda la documentación de José que obre en su poder.
- d) Pedro deberá solicitar la venia por escrito a Manuel, y colaborar diligentemente en la gestión de cobro de los honorarios que José debe a Manuel, y Manuel no puede denegar la venia y tiene la obligación por su parte de devolver la documentación en su poder y facilitar a Pedro la información necesaria para continuar la defensa.

7. Tras una Sentencia desestimatoria, Juan, abogado, decide no interponer Recurso de apelación por entender que las probabilidades de que prospere son mínimas ¿Qué debe hacer? Indique la respuesta correcta:

- a) Si previo estudio de la resolución considera que no debe interponer recurso, prima su ciencia y conciencia y en consecuencia, puede no interponerlo sin necesidad de la aquiescencia del cliente.
- b) Debe llevar a término su trabajo y debe interponer el Recurso, aún sin el consentimiento del cliente.



c) Deberá informar al cliente de las posibilidades y finalmente actuar según las indicaciones de su cliente.

d) Deberá recurrir sólo si considera que el recurso tiene posibilidades de prosperar.

8. María, abogada, redacta una demanda y en uno de los hechos relata que el compañero letrado de la parte contraria no se aviene a llegar a un acuerdo.

¿Puede hacer en el escrito tal consideración? Indique la respuesta correcta:

a) Si. Es el ejercicio de su libertad de expresión

b) Si, porque no es una ofensa ni un ataque al compañero

c) No, no podría porque no debe hacer alusiones al compañero ni implicarle en el asunto.

d) Si, siempre y cuando hubiere expresado por escrito previamente su queja por el comportamiento obstruccionista del compañero.

9. Juan, abogado, es compelido mediante resolución judicial por el Juez a fin de que aporte determinada documental que obra en su poder en relación con un cliente al que está defendiendo ¿Estaría obligado Juan a cumplir el mandato judicial? Indique la respuesta correcta:

a) Debe cumplir la orden judicial pues podría incurrir en desobediencia.

b) Debe cumplir la orden judicial pues tiene el deber de colaborar con la justicia.

c) Si, si la consecuencia no es grave para el cliente.

d) No. El abogado debe guardar siempre el secreto profesional incluyendo lo que pueda afectar a terceros, si lo ha conocido en el ejercicio profesional.

10. Juan, abogado, intuye de manera fundada que no va a percibir los honorarios que le corresponden por la defensa de los intereses de su cliente Andrés. Sin embargo, va a percibir una indemnización a favor de Andrés precisamente gracias a una demanda interpuesta en nombre de Andrés.

¿Puede detraer sus honorarios de la indemnización percibida? Indique la respuesta correcta:

a) Únicamente podría si inmediatamente después informa de ello al cliente.

b) Si podría. Es su derecho

c) Si podría, si previamente se lo comunica al cliente, aunque no cuente con el beneplá-



cito de éste.

d) No podría, si el cliente no le autoriza o no le tiene autorizado.

11. Indique el enunciado correcto:

a) Si el abogado tiene valores de clientes, debe abrir una cuenta específica para tal fin.

b) Si tiene valores, puede ingresarlo en su propia cuenta.

c) No existe previsión normativa alguna.

d) No puede tener, en ningún caso, valores o depósitos de clientes.

12. Indique el enunciado correcto:

a) El abogado no puede hacer pagos con fondos de clientes, salvo autorización expresa.

b) El abogado puede hacer pagos con fondos de clientes, en todo caso.

c) No existe previsión normativa alguna.

d) A falta de autorización, debe consultar con el Decano del Colegio.

