

EL DIABLO ES CONSERVADOR

ALEJANDRO LLANO, EUNSA, PAMPLONA, 2001

1. EDUCACIÓN VERSUS PODER

AFIRMAR QUE “la vida es complicada” no es sino formular una tautología. Siempre ha sido así; sin embargo, lo propio de la nueva complejidad es que genera perplejidad porque es inabarcable. Tanto los recursos intelectuales como los operativos son insuficientes para comprenderla y gestionarla porque todo influye en todo. De entre las realidades que la componen, la más compleja, sin duda, es la persona, pero también la más unitaria. Recomponer esa realidad fragmentada –proceso espléndidamente descrito por Sennet, Beck y Rifkin, entre otros– quizá sea una tarea titánica, pero insoslayable.

En el debate cultural de nuestros días, tan menesteroso de pensamiento fecundo como sobrado de inflación verbal, el escritor y pensador Alejandro

Llano acaba de echar su cuarto a espadas con un libro singular, de título pintoresco: *El diablo es conservador*, editado por EUNSA. La divisa en cuestión no tiene ocultas intencionalidades políticas o ideológicas ni va referida a ningún grupo en particular. Es una metáfora de la inercia y la terquedad de los males sociales y, en particular, de las situaciones flagrantemente injustas.

Una de las causas principales por la que nos cuesta tanto cambiar las cosas que no van bien es que creemos que no podemos cambiarlas. “El diablo es conservador –dice Claudio Magris, en quien Llano se inspira– porque no cree en el futuro y en la esperanza, porque no consigue ni siquiera imaginar que el viejo Adán pueda transformarse, que la humanidad pueda regenerarse. Este obtuso y cínico conservadurismo es la causa de tantos males, porque induce a aceptarlos como si fueran inevita-

450

bles y, en consecuencia, a permitirlos". La sociedad de la información no parece conducir por sí sola a la renovación moral: es preciso algo más.

A estas alturas de la historia resulta inútil ocultar que el fin del comunismo no se ha debido al éxito del capitalismo. Llano persiste en su incorrección política: advierte como el "capitalismo flexible" está contribuyendo clamorosamente a la insolidaridad entre los pueblos y a la desigualdad dentro de los propios países desarrollados; tampoco vacila en señalar que el Estado de Bienestar es una componenda entre la burocratización y el mercantilismo, donde se intenta reducir la libertad de los individuos a veleidad hedonista. «Es ese *statu quo* perverso el que tanto la izquierda como la derecha quieren *conservar* a toda costa. No lo olvidemos: lo que el permisivismo permite es siempre el dominio de los débiles por los fuertes, el asesinato flagrante de los físicamente indefensos, y la opresión *light* o marginación de los más desfavorecidos. Todo ello con suave ambientación de música y decoración *new age*".

Ni el catón socialista, ni las terceras vías, ni el neocapitalismo presentan visos para afrontar, a comienzos del siglo XXI, los desequilibrios internacionales y sociales que, como ha dicho Michel de Camdessus, pueden poner en peligro todo el sistema. Los tres confunden la creciente complejidad de una sociedad cada vez más diversificada con las redes unívocas del Estado, del mercado y de los medios de comunicación social. "Sólo un esfuerzo —afirma Llano— de desburocratización, de desmercantilización y de transparencia nos permitirá descubrir que la trama básica de nuestra compleja sociedad no viene dada por las transacciones de dinero, poder e influencia, sino que emerge de las conexiones interpersonales de la solidaridad".

Nuestros días encaran una alternativa ante la que no cabe la neutralidad, la disyuntiva entre una filosofía del poder y una filosofía de la educación. La primera apuesta por la fuerza para conseguir la supervivencia, a través de continuos pactos sociales fácticos y precarios. Tan precarios que la guerra de todos contra todos, es decir, la insolidaridad como

sistema, acaba apareciendo al final.

La opción educativa —la enseñanza y el aprendizaje como motores y fundamentos de una sociedad del conocimiento y de la información que merezca tal nombre— presupone una comunidad ética, “que incluye un saber inicialmente compartido, unas reglas morales y una disciplina de vida que garantice la libertad personal. Comunidades de esta índole son —entre otras— la familia, la escuela y la empresa. Sólo desde tales instituciones es posible lanzar la dinámica de un auténtico progreso humano. Por eso el diablo —que a fuer de conservador, es un viejo taimado— centra sus ataques en que esas comunidades pierdan su sustancia, su *ethos*, y queden a las resultas de las arbitrariedades del poder político y las ambiciones del consumo económico, dejando así de ser ámbitos de cultivo de las virtudes morales e intelectuales”.

Una actitud apasionada por esperanzada, que va mucho más lejos del mero optimismo. Profundicemos en algunos de sus rasgos más característicos y fecundos.

2. OTRO MODO DE PENSAR: LA EMPATÍA

LA VISIÓN moderna de la realidad, en la que *atenerse a los hechos* era el mandato primordial, ha simplificado injustificadamente esa realidad. Los hechos son la congelación de lo real, parecen lo real pero no lo son. No tienen la última palabra. Por debajo de ellos están las aspiraciones de la libertad y los proyectos de la inteligencia, expresiones queridas de Llano, que rechazan la resignación y escapan de los tentáculos del conformismo, cuya máxima reza: *hay que atenerse a los hechos*.

En ese esfuerzo se embarca lo que el autor denomina el *otro modo* de pensar, guiado por el paradigma de la verdad y no de la certeza. Es un modo de pensar *solidario*, alejado del *doy para que me des*. Precisamente no pocos defensores del Estado de Bienestar olvidan que cuando se prescinde de las articulaciones originarias de la solidaridad, ese Estado crece indefinidamente, se mete por todas partes a costa de los ciudadanos, e hipoteca la vida de futuras generaciones. Lo más grave no es la ruina econó-

mica, sino que arrebatara el derecho a cuidar y ser cuidados. Lleva a olvidar que cuidar de los demás enriquece enormemente la vida humana. Cuidar y ser cuidado está por encima de la imposición y la indiferencia, es dejar ser al otro como es y comprenderlo. Para los griegos era la *epimeleia*, una suerte de contemplación amorosa, la única posibilidad nodialéctica de buscar la unidad sin destruir la diferencia, de afirmar la diferencia sin quebrar la unidad.

El *otro modo* de pensar es, también, avanzar en el conocimiento de la verdad de lo que las mujeres y los hombres son. Al desvelar esa verdad, topamos con nosotros mismos. "Lo importante —sostiene Llano— no es lo que nosotros hacemos con la verdad, sino lo que la verdad hace con nosotros. Se trata de un dinamismo cuya índole se puede atisbar por lo que nos sucede cuando leemos un *gran libro*: mientras recorremos sus páginas, mientras penetramos en él, es el propio libro el que penetra en nosotros y nos arrastra como si estuviera preguntándonos hasta qué punto somos capaces de considerar y responder a las cuestiones planteadas en él".

La educación humanística es-triba, precisamente, en estudiar libros que nos arrastran y nos mejoran, hasta el punto de llegar a entenderlos con su ayuda. Estamos llamados a ser más de lo que en cada caso efectivo somos. Por eso la paradoja del humanismo sigue siendo la expresada por la máxima de Pascal: "El hombre supera infinitamente al hombre".

Por cierto, ¿hay mejor modo de regenerarse, innovar, ser creativos y originales que avanzar hacia los orígenes, hacia los clásicos? No es una pregunta nostálgica, sino una apuesta por la simplicidad, la magnanimidad y la belleza, nutrientes necesarios en una época indigente de ideas y ahíta de cosas. "Los tiempos son ciertamente malos —sugiere con ironía Carlos García Gual en *Avisos humanistas*, citado por Llano— para el cultivo y la defensa de las Humanidades. La cultura general no es rentable a primera vista, como lo es la formación especializada y la seria preparación técnica para cualquier carrera u oficio. En un mundo preocupado por la conquista de nuevos puestos de trabajo, por la especialización, por la prepara-

ción tecnológica cada vez más precisa, la rentabilidad de la cultura humanística no resulta nada evidente. Por otro lado, esos objetivos de un examen crítico, afán de comprensión de los demás humanos y una visión personal del mundo no parecen figurar entre las propuestas ideales de ningún grupo político”.

El *otro modo* de pensar se apoyaría con más intensidad, usando las bellas expresiones de Pascal, en el *espíritu de finura*, que en el *espíritu de geometría*. Desde el segundo, lo que impera es el criterio de generalidad: se trata de llegar a muchos con parámetros cuantitativos, como en una campaña comercial. Según el primero, rige un criterio de incidencia o cercanía: más que de llegar a todos, se trata de acercarse a cada persona. Esta relación interpersonal auténtica descansa sobre la empatía o conocimiento por connaturalidad, -no en vano tiene tanto éxito la versión simplificadora de esta realidad antropológica que es la llamada *inteligencia emocional*.

“La empatía es una forma de intencionalidad transubjetiva que establece en contacto directo la conexión entre las

personas mismas. Es un contacto en cierto modo inapela-ble y absoluto, que trasciende las convenciones culturales e incluso lingüísticas”. Por la empatía se capta indeleblemente el sufrimiento del otro, y también su alegría, aunque se hable un idioma desconocido.

El campo propio de la empatía es la corporalidad de los demás. El dolor que un amigo experimenta por la muerte de un ser querido, y que se refleja en los gestos de su rostro; o la alegría colmada por el conocimiento de algo bueno que le ha pasado, yo los capto por medio de una suerte de co-originalidad, por la que asumo la situación y el comportamiento de mi amigo, no como si fueran míos, sino en mi mismo comportamiento y modo de sentir. La empatía es, en definitiva, la cercanía en el entender y en el sentir.

3. ANTROPOLOGÍA BÁSICA PARA LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN

LA EMPATÍA, al suturar la tajante separación entre eficacia y misericordia, uno de los rasgos -según el autor- éticamente más regresivos de la sociedad ac-

tual, abre las puertas a una antropología de la dependencia, que está guiada por el servicio a los más necesitados, por la capacidad de sacrificio, la compasión, el agradecimiento y la afirmación valiente de la dignidad intocable de cada persona. La dependencia respecto de otros tiene, paradójicamente, un gran valor positivo: no depender de nada ni de nadie, además de imposible, sería lamentable, porque conduciría a la mayor desgracia y desesperanza, a saber, la soledad. Éste es un peligro que acecha en la sociedad del riesgo: "El encapsulamiento intelectual y afectivo —sugiere Llano— lleva al estragamiento de la relación interpersonal, que acaba por agostarse en el vacío de la falta de sustancia".

La filosofía del siglo XX ha demostrado hasta la saciedad que lo más propio de la condición humana es su apertura al mundo. El hombre rompe de continuo sus condicionantes biológicos, y la propia esencia de la cultura reside en el constante cambio de representaciones, valoraciones y proyectos comunes. Esa apertura es la senda que le conduce por los vericuetos de su arriesgado deambular existencial.

Carecer de empatía es resbalar por la superficie de la existencia. Dice Nietzsche: "si el hombre ve hondo en la vida también ve hondo en el sufrimiento". De manera que, como recuerda el mismo filósofo, "la capacidad de sufrimiento casi define la calidad de un ser humano". Captar el sufrimiento del otro otorga espesor a la existencia y la viste de la diacronía que precisa para saltar por encima de la dictadura del corto plazo de las sensaciones. "La vida humana —advierte Llano— no comienza ni termina con la duración de la vida individual. Tal dimensión narrativa está íntimamente asociada a la teleología ética. Si se prescinde de este despliegue temporal queda uno abocado al instantaneísmo de la foto fija en una determinada edad, lo cual conduce a planteamientos vitales a cortísimo plazo, es decir, a eso que hoy se llaman sensaciones. La edad-robot, a la cual suele dirigirse la publicidad mercantil y la propaganda política, es la del adulto infantilizado y prematuramente envejecido".

La persona tiene la gozosa posibilidad de transitar del sueño de la cultura a la vigilia de la vida; de disfrutar pose-

yendo el presente y no azacarnarse por lo que se encuentra siempre un paso por delante, por hacer y haber hecho ya; de cobrar conciencia de la eternidad y la autosuficiencia de cada instante, de todo instante, porque nos abre a la plenitud o a la penuria existencial; en definitiva, de vivir y amar el tiempo sin la manía de que pase pronto, de quemarlo.

Parece llegada la hora de humanizar, que no es sinónimo de privatizar, el *bienestar* y soslayar el lastre que lleva consigo la separación espúrea entre una moralidad pública y otra de ámbito exclusivamente privado. No existe tal división en la realidad, porque la lógica interna de la libertad en que consiste la moralidad (sólo los actos libres son susceptibles de valoración moral) es radicalmente una, como una es la persona que constituye el sujeto viviente de la ética.

En cierto modo, el hombre realiza su libertad al depender de los demás. No es un contrasentido, es la plasmación de lo que es ser verdaderamente una persona. Cuando se afirma que el hombre es un ser sociable por naturaleza, no se quiere decir que en sociedad la vida es más fácil que la existencia

individual y errática, sino que, gracias a su ser dependiente de los demás, alcanza la capacidad de razonar y actuar libremente. No hay contrapartida, *do ut des*, sino reciprocidad, generosidad de ánimo. El alternativo pseudohumanismo deshumanizador ofrece innumerables y dolorosos ejemplos.

4. LAS CLAVES DEL HUMANISMO EMPRESARIAL

I *ETHOS*. El humanismo renovado que propugna Llano comienza su singladura desde el puerto de la "nueva sensibilidad", caracterizada por un avance de los factores cualitativos respecto a los cuantitativos, y por la importancia que concede al mundo vital y a sus solidaridades interpersonales. Esa singladura está inserta en un *ethos*, en una síntesis de bienes, virtudes y normas que se entrelazan para configurar un "estilo de vida", una cultura. "El *ethos* —explica el autor— es vida: es como el poso y el peso que se va depositando cuando se vive intensamente de acuerdo con unas *convicciones* que superan con mucho las *convenciones* típicas de una so-

ciudad en la que las apariencias preceden a las realidades”.

A través del recurso al *ethos*, a los bienes vitalmente incorporados por la persona (plasmados en las virtudes, hábitos intelectuales y prácticos) se reduce la complejidad circundante y se gana tiempo. Basta con reflexionar sobre las virtudes que se requieren en la acción directiva. Para el *diagnóstico*, la virtud que se precisa es la prudencia; por su parte, la *decisión* exige audacia y magnanimidad; mientras que la *ejecución* demanda fortaleza y confianza en los demás.

A estas alturas, y a pesar de lo que algunos desean obligarnos a creer, se sabe que ni “todo es política”, ni “todo es mercado”. Lo que sí cabe decir es que “todo es vida”. Por tanto, la urdimbre básica de una empresa viene dada por la cultura, por el entramado de relaciones que cohesionan a las personas que forman la empresa, y no por los reglamentos o intercambios económicos.

2. Incidencia y generalidad. Esta concepción humanista y humana de las organizaciones prima el criterio de incidencia y cercanía sobre el de generalidad. Por tanto, como ya se ha

dicho, un bien es mayor en la medida en que incide más profundamente en la persona. No importa sólo la satisfacción del *mayor número* de empleados o clientes, sino también y sobre todo la persona que es *cada uno* de ellos, sujeto de un carácter irrepetible e insustituible. El *criterio de generalidad* es el criterio de eficacia; el *criterio de incidencia* es el criterio de personalización y de fecundidad. La personalización no está reñida con la eficacia. Todo lo contrario, en una organización compleja y viva como la empresa, la eficacia sólo se puede lograr a través de la personalización. Un criterio oportuno por ser a la vez plural y unitario para enfocar los problemas que hoy plantea la globalización.

“El *espíritu de geometría* —recuerda Llano— aspira a abarcarlo y homogeneizarlo todo. Hace de cada *cosa* un *caso* de una regla general; de cada acontecimiento, un mero *hecho* formalizable y encuadrable en una estadística. El *espíritu de finura*, por su parte, se dirige a *cada uno*. La diferencia es grande”. Combinando ambos se puede iniciar una gestión personalizada, humanista, del factor humano, tratando a

cada mujer y a cada hombre de modo diferenciado, atendiendo a sus circunstancias personales, sociales, y culturales: las que le hacen ser él o ella singularmente.

3. Conocimiento y aprendizaje. En las organizaciones inteligentes, cobra una importancia decisiva este enfoque, pues dependen necesariamente de la habilidad de las personas para asociarse, escucharse, entenderse y decidirse a actuar con flexibilidad y reflexibilidad. Antes, a eso se le llamaba una persona culta, que no debe confundirse con una persona erudita. La culta es capaz de distinguir el conocimiento de la información, que es sólo uno de sus aspectos, y no el decisivo. Mientras que la erudita no lo es. La información es algo externo, disponible para su utilización; mientras que el conocimiento es el enriquecimiento práctico, la potenciación operativa del que lo posee. La información sólo tiene valor para el que *sabe* qué hacer con ella. Identificar información con conocimiento es tomar por cualitativo lo que sólo es cuantitativo, equivale a pensar que tener algo es igual a serlo. "En definitiva, -recuerda Llano- se trata de la

equivocación primordial de confundir el modo de ser de las personas con el modo de ser de las cosas".

Consecuentemente, lo característico de la sociedad del conocimiento, y de sus organizaciones, no es disponer de mayor cantidad de información, sino que en ella siempre es posible y necesario *saber más*. Ese saber más no remite a un programa de *software* ni a una arquitectura de *hardware*, sino que apela al sujeto del conocimiento, a la persona humana. La informática evita la enojosa tarea de buscar, almacenar, organizar y procesar información, con el fin de invertir todos los esfuerzos en la actividad exclusiva de los humanos: pensar.

Las sociedades del conocimiento son necesariamente sociedades del aprendizaje. Llano describe atinadamente la razón: "Para llegar a saber, cualquier hombre y cualquier mujer necesitan aprender aquello que llegan a saber. Y sucede que esa fulguración del avance y transmisión del conocimiento sólo acontece en comunidades de aprendizaje, que presuponen una institucionalización, la presencia de algunas reglas, la valoración de ciertos

bienes, la adquisición de hábitos, el ejercicio de determinadas virtudes y la práctica de un esfuerzo compartido... Las únicas corporaciones adaptadas a la sociedad del conocimiento son las "organizaciones inteligentes". Pero llegar a serlo es sumamente arduo. En primer lugar, porque a este propósito se opone un cúmulo de malentendidos y prejuicios. Y, en segundo término, porque llevar a la práctica este ejercicio institucional de la inteligencia es la tarea más difícil con la que se ha enfrentado hasta ahora el *management*".

En las organizaciones inteligentes, dirigir es enseñar y gestionar es investigar. Su

ritmo de crecimiento es el del aprendizaje corporativo y personal. La acción directiva consiste en poner a todos los miembros de la organización a pensar en lo que cada uno está haciendo, precisamente para hacerlo mejor, para realizarlo con una calidad más alta, con una eficacia más lograda. En la era del aprendizaje, la dimensión relevante es el tiempo y el futuro es su fundamento, donde el éxito es sinónimo de capacidad de éxito.

Textos e ideas de sobra para justificar una lectura, la de *El diablo es conservador*, que no precisa de abogado.

Guido Stein