

¿POR QUÉ LOS
DIRECTIVOS DEBEN
LEER A SHAKESPEARE?

Autor: Enrique González Gallego

C/ Jacinto Benavente nº 12, 3º 3

28970 Humanes de Madrid (Madrid)

Tel. Móvil: 652288934

Email: egonzalezgallego@msn.com

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	3
<i>1.- William Shakespeare</i>	6
1.1.- Representación de lo humano	6
1.2.- Cambio	8
1.3.- Poder	11
<i>2.- Michel de Montaigne</i>	17
2.1.- Autoconocimiento	17
2.2.- Cambio	19
2.3.- Escuchar al otro	20
2.4.- Poder	22
<i>3.- Miguel de Cervantes</i>	25
<i>4.- Ralph Waldo Emerson</i>	31
<i>5.- Sócrates</i>	34
<i>6.- Marco Aurelio</i>	39
<i>7.- Bartleby</i>	42
<i>Epílogo</i>	48

Introducción

Si no respondo de mí, ¿quién responderá de mí?
Pero si sólo respondo de mí mismo, ¿todavía soy yo?

Talmud de Babilonia

Estimado lector, para empezar trataré de dar respuesta a la pregunta que da título a este libro. Parece un hecho claro la importancia creciente de las personas en las organizaciones empresariales. Una cualidad del directivo de hoy, quizá la más importante que debe poseer, es saber extraer lo mejor de las personas que tiene a su cargo, y para ello el primer paso es conocer a esas personas.

La literatura puede ayudar en esa tarea. Los directivos deben leer a Shakespeare, y en general a los grandes escritores, por el conocimiento que éstos nos ofrecen de nosotros mismos y de los demás. He elegido a Shakespeare para el título porque él es el paradigma de la representación de lo humano en la literatura, nadie creó tantas y tan variadas personas como él.

Pero aparte de él hablaré de otros escritores, cuya obra a día de hoy me parece enormemente rica y sorprendentemente cercana, y a mi entender puede ilustrar ese conocimiento de lo humano en relación al liderazgo en las empresas del presente. Todos los autores que he seleccionado pertenecen a la tradición de la cultura occidental. No conozco lo suficiente otras culturas como para atreverme a hacer una lectura de sus autores fundamentales. Bastante atrevimiento ha sido ya hacerlo de unos escritores cuyo poder intelectual está a años luz de distancia del mío.

El conocimiento de los otros no sólo resulta fundamental para saber relacionarnos con ellos, sino que seguramente ni siquiera podemos definir nuestra propia identidad hasta que no la confrontamos con la de los demás. Esta última idea es desarrollada por Ryszard Kapuscinski en su extraordinario libro *Encuentro con el Otro*. En él se cita este soberbio pasaje de la *Filosofía del drama*, de Józef Tischner: “Ya en el origen de la conciencia del yo está la presencia del tú, o tal vez incluso del nosotros. Sólo en el diálogo, en la discusión y la contraposición, así como en la aspiración a crear una nueva comunidad, surge la conciencia de mi yo como ser autónomo, diferente al otro. Sé que existo porque sé que existe ese otro”.

Los Otros son necesarios para hacernos conscientes de nosotros mismos y de nuestra autonomía. Algunos filósofos se han ocupado de esta idea del Otro, siendo quizás en este sentido el más importante Emmanuel Lévinas, que llega a denominar al encuentro con el Otro “acontecimiento fundamental” de nuestras vidas, quizá la experiencia más importante para el hombre. Lévinas de hecho va más lejos y sostiene que no sólo tenemos que ir al encuentro del Otro y aceptar su diferencia, sino que debemos responsabilizarnos de él. Esta idea está claramente relacionada con los directivos, puesto que éstos son manifiestamente responsables de sus empleados.

Debemos tener en cuenta que las empresas de hoy son empresas compuestas por personas. La ciencia nos dice que quizá en un futuro no muy lejano cada uno llevaremos un nanorobot instalado en el cerebro y nuestras mentes estarán interconectadas mediante esos nanorobots. El día que eso ocurra el management y las empresas del futuro serán lógicamente distintas de lo que conocemos, pero hoy en día siguen siendo las personas el fundamento esencial de una organización empresarial.

Ralph Waldo Emerson, escritor americano al que dedicaré un capítulo, escribió que “una institución es la sombra prolongada de un hombre”. Cualquier empresa es la sombra prolongada de las personas que trabajan en ella, en especial de los directivos que definen la visión, misión y estrategias.

Creo que si leemos, y puesto que la mayoría de la literatura está dedicada al Otro, esta práctica nos llevará también a desarrollar otra, que a menudo tenemos abandonada, que es la de escuchar a los demás. Todos, en mayor o menor medida, estamos aquejados de “la enfermedad de no escuchar”, en palabras del inefable personaje shakespeariano sir John Falstaff.

A menudo los directivos de hoy están mejor preparados que nunca. Han sido educados para ser enormemente brillantes, a través del estudio de materias técnicas, económicas y de gestión empresarial. Pero esa búsqueda de la excelencia individual quizá vaya en sentido contrario de las habilidades necesarias para dirigir un equipo humano, ya que a veces les hace minusvalorar a las personas que trabajan con ellos. No se dan cuenta de que cada empleado, aún personas menos brillantes y preparadas que ellos, puede aportar algo fundamental a una organización, y de que la función de un directivo no es ser excelente él mismo sino hacer excelentes a las personas que trabajan con él.

¿Por qué los directivos, generalmente personas especializadas en conocimientos técnicos o económicos, renuncian a menudo al pensamiento cognitivo literario? Un pensamiento que nos ayuda a ser más sabios en nuestra relación con los demás y con el mundo que nos rodea. Afortunadamente en las escuelas de negocios cada vez es más importante la enseñanza del liderazgo, pero quizás debería añadirse también la enseñanza de la sabiduría y de la literatura, que van inextricablemente asociadas. De hecho todas las culturas del mundo han fomentado una escritura sapiencial, cuyos orígenes pueden remontarse a llamados libros sapienciales del Antiguo Testamento, como son el libro de la Sabiduría de Salomón, el Eclesiastés, etc...

Una función esencial del directivo es saber tomar las decisiones correctas con lucidez. La cuestión no es pensar mucho sino pensar bien, tomando en cada momento las decisiones adecuadas con sabiduría. Y para ello la literatura puede ser una ayuda de enorme valor. Peter Drucker, universalmente reconocido como uno de los pensadores más importantes en la historia del management y apasionado lector de literatura, escribió lo siguiente: “Es tan importante saber quién fue Dante o conocer la historia de la técnica, como entender el análisis de regresión estadística”.

Drucker abogaba por una formación multidisciplinar para el directivo, que incluyera el conocimiento de las humanidades: “El Management es, en definitiva, lo que tradicionalmente suele llamarse arte liberal, porque se refiere a los fundamentos del saber, conocimiento de uno mismo, prudencia y liderazgo; arte, porque es práctica y aplicación. Los managers aprovechan todos los conocimientos y hallazgos de las humanidades y de las ciencias sociales; de la psicología y de la filosofía, de la economía y de la historia, de las ciencias físicas

y de la ética. Pero orientan este saber hacia la eficacia y los logros –para curar a un paciente, enseñar, construir un puente, diseñar un programa de software-. Por esas razones, el Management será cada vez más la disciplina y la práctica a cuyo través las humanidades adquirirán, de nuevo, reconocimiento, influencia y relevancia”.

En realidad esta idea de la lectura como medio para aumentar la sabiduría en el arte de gobernar es bastante antigua. Erasmo de Rotterdam ya recomendaba en su *Educación del príncipe cristiano* lo siguiente:

Y si algún preceptor quiere servirse de mi consejo, después de haberle enseñado el arte de la elocuencia, le propondrá los Proverbios de Salomón, el libro del Eclesiástico y el libro de la Sabiduría..., luego Plutarco, Séneca, Cicerón, Platón. (...) Cada vez que un príncipe coja un libro en sus manos, tómelo con disposición no tanto de deleitarse, como de salir mejorado con su lectura. Fácilmente encuentra motivos para volverse mejor quien se afana vivamente por ello. (...) De boca de nadie se recibe la verdad más sincera o apropiadamente y con menor vergüenza que de los libros.

Y por supuesto hay otros libros de management que iluminan la relación entre las enseñanzas de algunos clásicos literarios y la gestión empresarial. Pero en general en estos libros se citan frecuentemente aforismos, para hacer reflexionar al lector. Yo he optado por citar pasajes más extensos, en la convicción de que a medida que leemos más profundamente nos vamos transformando a nosotros mismos, idea que desarrollaré durante los siguientes capítulos.

Porque el propósito de este libro es transformar de alguna manera al lector, ampliar los límites de su pensamiento, expandir su conciencia y aumentar su conocimiento de sí mismo y de los demás. Creo que debemos leer a los autores esbozados en este humilde ensayo de la forma que indica Emerson en su ensayo *Historia*, agregando la grandeza que ellos nos ofrecen a nuestro propio yo:

Es notable que leamos siempre, de modo involuntario, como seres superiores. La historia universal, los poetas, los novelistas, en sus descripciones más elevadas –en los triunfos de la voluntad o del genio-, no hacen nunca nada que consideremos ajeno, nada que nos haga sentir que somos intrusos, que eso está hecho para hombres mejores, sino que lo cierto es más bien que en sus arranques más sublimes nos sentimos más en nuestro terreno propio. Todo lo que Shakespeare dice del Rey, el muchacho que lo lee en un rincón cree que es aplicable a él mismo. (...) Así, cuanto dicen del sabio los estoicos o los pensadores orientales, o los modernos, muestra a cada lector su propia idea, le revela su inalcanzado, pero alcanzable yo. Toda la literatura describe el carácter del sabio. Libros, monumentos, pinturas, conversaciones, son retratos donde encuentra las líneas que está dibujando. (...) Cuando hago mío un pensamiento de Platón, o la verdad que inflamaba el alma de Píndaro incendia la mía, el tiempo no existe.

Este memorable ensayo me ha dado fuerzas para escribir este libro, en el pensamiento de que los fragmentos literarios que cito podrán revelar al lector si inalcanzado pero alcanzable yo, ya que de alguna forma como decía el propio Emerson en su célebre conferencia *El estudiante americano*: “Es admirable el gran placer que sacamos de los mejores libros. Nos dan la íntima convicción de que la misma naturaleza que los escribió es la que los lee”.

1.- William Shakespeare

Es más necesario estudiar a los hombres que a los libros.

La Rochefaucauld

1.1.- Representación de lo humano

Estoy de acuerdo con la máxima que encabeza este capítulo, pero a veces lo que pasa, y dicho esto con ironía, es que algunos libros son más interesantes que los hombres. Shakespeare es el primero de los escritores que expondré porque es la referencia de la representación de lo humano en la literatura. Nadie como él ha descrito la personalidad humana con tanta variedad, profundidad y riqueza.

Citaré en este libro varias veces a mi admirado Harold Bloom, a mi juicio el más eminente crítico literario de nuestro tiempo y lector shakespeariano apasionado. Bloom atribuye a Shakespeare la invención de lo humano tal como lo conocemos, según él nos ha enseñado a entender la naturaleza humana tal y como la concebimos hoy.

Shakespeare no imita la vida sino que la crea y su extraño e inigualable poder para hacerlo es aún hoy un misterio. Dice Bloom: “El lenguaje de Shakespeare no se propone nunca representar meramente con exactitud la naturaleza. Más bien reinventa la naturaleza, en formas que, como observa espléndidamente A.D.Nutall, nos permiten ver en un carácter humano muchas cosas que sin duda ya estaban allí pero nunca podríamos haber visto si no hubiéramos leído a Shakespeare y lo hubiéramos visto bien representado”. Esto es enormemente importante para nuestro propósito, y es que leer a Shakespeare (y por ende a cualquier gran escritor) nos ilumina nuestra visión y conocimiento de la naturaleza de los otros.

Pero además, no es sólo que conozcamos mejor la personalidad de los demás, sino que ésta nos invade. El doctor Samuel Johnson, uno de los mejores comentaristas de Shakespeare, quizá fue el primero en vislumbrar esta idea: “Las imitaciones producen dolor o placer, no porque las confundamos con realidades, sino porque traen a la mente realidades”. Bloom llega a decir en este sentido que Shakespeare lleva vida a la mente. Los personajes de Shakespeare inundan nuestra conciencia y nos hacen más ricos, porque el conocimiento de sus ambiciones, de sus deseos, de sus miedos se instalan en nosotros y nos hacen contemplar el mundo y a los demás de una manera más amplia.

Me ha sido difícil seleccionar solo un fragmento de Shakespeare para ilustrar su poder en la representación de lo humano. Al final me he decidido por un ejemplo de suprema vitalidad, como es el personaje Falstaff de las obras *Enrique IV, primera y segunda partes*. Si el humor, la ironía, es una cualidad específica del ser humano y que nos distingue del resto de animales, lo que sigue a continuación es un exponente claro de la capacidad de Shakespeare para crear vida. Es una conversación entre el joven y disoluto

príncipe Enrique y su compañero de chanzas sir John Falstaff, perteneciente a la escena cuarta del acto II de *Enrique IV, primera parte*:

FALSTAFF. Pues mañana tendrás reprimenda cuando veas a tu padre. Anda, vamos, practica tus respuestas.

PRÍNCIPE. Tú haz de mi padre y pregúntame por mi modo de vida.

FALSTAFF. ¿Sí? Conforme. Esta silla será mi trono, esta daga mi cetro y este cojín mi corona.

PRÍNCIPE. Tu trono parecerá una banqueta, tu cetro de oro una daga de plomo y tu preciada corona una calva lastimosa.

FALSTAFF. Bien, si aún arde en ti el fuego de la gracia, te conmovrás. Dame jerez, que se me enciendan los ojos y parezca que he llorado, porque hablaré con emoción y actuaré en la vena del rey Cambises.

PRÍNCIPE. Pues he aquí mi reverencia.

FALSTAFF. Y he aquí mi parlamento. Apártese la nobleza.

POSADERA. ¡Jesús, qué divertido es esto!

FALSTAFF. No llores, reina querida, que es en vano verter lágrimas.

POSADERA. ¡Dios mío, qué semblante pone!

FALSTAFF. Llevaos, por Dios, nobles, a mi afligida reina, pues el llanto colma las esclusas de sus ojos.

POSADERA. ¡Jesús, recita como tantos de esos comicuchos!

FALSTAFF. ¡Tú cállate, jarra! ¡Cállate, aguardiente! Enrique, no sólo me asombra dónde pasas el tiempo, sino también tus compañías. Pues, aunque la manzanilla, cuanto más la pisan, más rápido crece, la juventud, cuanto más se malgasta, antes se consume. De que eres hijo mío tengo, por un lado, la palabra de tu madre y, por otro, mi propia opinión: me lo confirman, sobre todo, un mísero rasgo de tus ojos y ese labio inferior que te cuelga tan ridículo. Luego si eres hijo mío -ahí están tus señales-, ¿por qué, hijo mío, tantos te señalan? ¿Habrás de hacer novillos el bendito sol del cielo y comer zarzamoras? Pregunta que no ha lugar. ¿Habrás de ser un ladrón y robar bolsas el hijo del rey? Pregunta que sí ha lugar. Enrique, hay una cosa de la que has oído hablar y que en nuestra tierra se llama la pez. Como escribieron los antiguos, la pez mancha, igual que las compañías que frecuentas. Pues, Enrique, no te hablo con licor, sino con lágrimas; no gozando, sino sufriendo; no sólo con palabras, también con penas. Y, sin embargo, hay un hombre virtuoso a quien he visto contigo muchas veces, pero no sé cómo se llama.

PRÍNCIPE. Con la venia, Majestad, ¿qué clase de hombre?

FALSTAFF. Uno de espléndida presencia y mucho cuerpo, de aspecto alegre, mirada agradable y porte muy noble. Tendrá unos cincuenta años, quizá vaya para los sesenta. Ahora me acuerdo, se llama Falstaff. Si tirase a libertino, Enrique, mucho me engañaría, pues veo virtud en su mirada. Si al árbol se le conoce por el fruto y al fruto por el árbol, te digo decididamente que en ese Falstaff hay virtud. Con él quédate y destierra a los demás. Y ahora dime, pillastre, ¿dónde has estado este mes?

PRÍNCIPE. ¿Eso es hablar como un rey? Haz ahora mi papel y yo haré el de mi padre.

FALSTAFF. ¿Me destronas? Si actúas con la mitad de mi decoro y majestad, en la palabra y el gesto, cuélgame de los talones como a un gazapo o liebre de carnicería.

PRÍNCIPE. Bueno, ya estoy sentado.

FALSTAFF. Y yo de pie. Juzgad, señores.

PRÍNCIPE. A ver, Enrique, ¿de dónde vienes?

FALSTAFF. Noble señor, de Eastcheap.

PRÍNCIPE. Las quejas que oigo de ti son graves.

FALSTAFF. ¡Voto a Dios, señor, son falsas! Os voy a dar un buen príncipe, veréis.

PRÍNCIPE. ¿Blasfemando, mozo impío? Desde ahora, ¡fuera de mi vista! Te apartaron brutalmente de la gracia. Te acosa un diablo encarnado en un viejo gordo, un tonel de compañero. ¿Por qué te juntas con ese baúl de fluidos, ese barril de bestialidad, ese hinchado costal de hidropesía, ese enorme pellejo de vino, ese fardo cargado de tripas, ese buey asado de feria relleno de morcilla, ese venerable Vicio, esa canosa Iniquidad, ese padre Rufián, esa añosa Vanidad? ¿En qué destaca sino en catar y beber vino? ¿En qué es diestro

y mañoso sino en trinchar un capón y comérselo? ¿En qué hábil sino en la astucia? ¿En qué astuto sino en la infamia? ¿En qué infame sino en todo? ¿En qué digno sino en nada?

FALSTAFF. Desearía entender bien a Vuestra Majestad. ¿A quién os referís, Majestad?

PRÍNCIPE. A ese vil y abominable corruptor de jóvenes, Falstaff, a ese viejo Satanás de barba cana.

FALSTAFF. Mi señor, conozco a ese hombre.

PRÍNCIPE. Lo sé.

FALSTAFF. Pero decir que en él hay más mal que en mí mismo sería decir más de lo que sé. Que ya es mayor, es lástima, sus canas lo atestiguan, pero, con el debido respeto, que sea un putero, lo niego rotundamente. Si el jerez endulzado es una falta, ¡Dios asista a los malvados! Si ser viejo y alegre es pecado, entonces se condena más de un viejo posadero. Si por estar gordo han de odiarte, entonces hay que amar a las vacas flacas del faraón. No, mi buen señor. Desterrad a Peto, desterrad a Bardolfo, desterrad a Poins, pero al buen Jack Falstaff, al gentil Jack Falstaff, al fiel Jack Falstaff, al audaz Jack Falstaff, y tanto más audaz por ser el viejo Falstaff, a él no le desterréis de la compañía de vuestro Enrique. Desterrad al orondo Jack y desterráis al mundo entero.

PRÍNCIPE. Pues lo hago, lo haré.

Sólo una pequeña reflexión a este memorable diálogo. ¿Por qué, si la risa tiene un probado efecto terapéutico sobre las personas, el humor parece desterrado a veces de las organizaciones empresariales? ¿Para cuándo los pensadores del management analizarán la influencia de la ironía y el humor en las empresas?

1.2.- Cambio

Desarrollaré ahora uno de los aspectos distintivos y decisivos de Shakespeare según Harold Bloom, el concepto del cambio. Bloom lo explica así: “¿Dónde empieza nuestro yo? Goethe, que era una autoridad en el tema del desarrollo, da por sentado que él se origina en sí mismo. Pero ese formidable psicólogo que fue Shakespeare nos inventó un nuevo origen, basado en la idea más luminosa que un poeta haya descubierto o inventado jamás: el propio reconocimiento de oírse a sí mismo. ¿Dónde empezamos? (...) por momentos nos oímos a nosotros mismos y nos sobresaltamos. ¿Es porque alcanzamos una nueva conciencia de nosotros mismos o simplemente es que nos damos cuenta de que no somos lo que creíamos ser?”

A través de sus monólogos los personajes shakespearianos se van desarrollando incesantemente durante las obras, concibiéndose de nuevo a sí mismos. Este es quizá el aspecto clave de la individuación y de la sensación de realidad que transmiten. Y a través de estas meditaciones sobre sí mismos exponen en primer plano su mundo interior, un yo interior no sólo siempre cambiante sino también continuamente creciente.

Para exponer este aspecto citaré la obra *Ricardo II*. En ella Ricardo, rey depuesto por Enrique de Bolingbroke, pasa de ser un rey incompetente y déspota en el inicio a convertirse al final en un poeta metafísico. Ricardo asume inmediatamente su derrota e inicia un proceso de despojamiento a la búsqueda de un mayor conocimiento de sí mismo. En la escena segunda del acto III empieza ese cambio:

RICARDO. No importa dónde. Nadie hable de consuelo.
 Hablemos de tumbas, gusanos y epitafios,
 hagamos papel del polvo y, con ojos de lluvia,
 escribamos el dolor en el seno de la tierra.

Elijamos albaceas, hablemos de testamentos.
Aunque no, pues, ¿qué podemos legar
al suelo sino un cadáver destronado?
Nuestras tierras, nuestra vida, todo es de Bolingbroke;
nada podemos llamar nuestro, salvo la muerte
y el pequeño molde de la yerma tierra
que sirve de masa y cubierta a nuestros restos.
Por Dios, sentémonos en tierra a contarnos
historias tristes de la muerte de los reyes;
depuestos unos, otros matados en la guerra
o acosados por las sombras de sus víctimas,
o envenenados por su esposa, o muertos en el sueño,
todos asesinados. Pues en la hueca corona
que ciñe las sienes mortales de un rey
tiene su corte la Muerte, y allí, burlona,
se ríe de su esplendor, se mofa de su fasto,
le concede un respiro, una breve escena
para hacer de rey, dominar, matar con la mirada;
le infunde un vano concepto de sí mismo,
cual si esta carne que amuralla nuestra vida
fuese bronce inexpugnable; y así, de este humor,
llega por fin, con una aguja perfora
el muro del castillo y, ¡adiós rey!
Cubríos, y no os burléis con grave reverencia
de lo que sólo es carne y hueso. ¡Fuera respeto,
tradicción, formas y lealtad ceremoniosa,
pues conmigo siempre os engañasteis!
Yo vivo de pan como vosotros, siento privaciones
y dolor, necesito amigos. Así, tan sometido,
¿cómo podéis decirme que soy rey?

Más adelante Ricardo medita sobre su situación a la espera del inminente final en este memorable monólogo, en la escena quinta del acto V:

RICARDO. Me he estado preguntando cómo puedo
comparar la cárcel en que vivo con el mundo
y, como el mundo es tan populoso
y aquí no hay otro ser que no sea yo,
no soy capaz. Con todo, voy a resolverlo.
Mi mente será la hembra de mi espíritu,
mi espíritu el padre, y los dos engendrarán
una prole de pensamientos fecundantes
que poblarán este mundo en pequeño
de caracteres tan variados como el mundo,
pues ningún pensamiento se contenta. Los más altos,
los de asuntos divinos, se entremezclan
con las dudas y ponen a las Escrituras
en contradicción; primero,
“Venid, niños, a mí”, pero después,
“Venir es tan difícil como es para un camello
pasar por el ojo de una aguja”.
Los pensamientos ambiciosos imaginan
milagros imposibles: cómo estas débiles uñas
pueden abrir brecha en el pétreo costillar

de este duro mundo que es mi cárcel
y, como no pueden, mueren en su orgullo.
Los pensamientos de paciencia se ilusionan
con que no son los primeros esclavos de Fortuna,
ni serán los últimos, cual los pobres mendigos
metidos en el cepo, que amparan su vergüenza
en los muchos que han metido y meterán
y, pensando de este modo, se consuelan,
llevando su infortunio a las espaldas
de los que han soportado suerte igual.
Así yo en uno solo hago de muchos,
y ninguno satisfecho. A veces soy rey,
mas la traición me hace que prefiera ser mendigo,
y lo soy. Entonces la aplastante miseria
me hace ver que me iba mejor cuando era rey,
y vuelvo a ser rey, mas muy pronto
pienso que Bolingbroke me ha desreinado,
y ya no soy nada. Mas, sea uno u otro,
ni a mí ni a nadie que sólo sea un hombre
ya nada podrá complacernos si no es
la paz de no ser nada.

Suena música.

¿Oigo música? ¡Eh, eh, lleva el ritmo!
¡Qué amarga es la música dulce
cuando no se observa ritmo ni medida!
Así ocurre en la música del hombre.
Yo aquí tengo finura de oído
para advertir discordancias en la cuerda,
mas, respecto a la concordia de mi reino,
no he tenido oído para oír mis disonancias.
Perdí el tiempo, y ahora el tiempo me consume,
ya que me he convertido en su reloj.
Mis pensamientos son minutos; con suspiros
marcan su andadura a la esfera de mis ojos,
adonde mi dedo, semejante a un minuterero,
siempre apunta enjugándoles las lágrimas.
Pues bien, señor, los sonidos que indican la hora
son clamores que golpean mi corazón,
que es la campana. Suspiros, lágrimas, clamores
dan los minutos y las horas. Mas mi tiempo
corre apresurado en la alegría de Bolingbroke,
mientras yo tonto aquí, muñeco de su reloj.
Esa música enloquece. ¡Que no suene!
Aunque ha devuelto el juicio a los locos,
yo creo que va a quitárselo a los cuerdos.
Sin embargo, bendito sea quien me la brinda,
pues es señal de afecto, y el afecto a Ricardo
es una rara joya en este mundo de odio.

La idea de perpetuo cambio es clave en el entorno empresarial actual. Quizá fue Alvin Toffler (*La empresa flexible, El shock del futuro*) el primero que señaló este hecho como decisivo en la sociedad de nuestros días. Nos ha tocado vivir un entorno de

cambio acelerado y extraordinariamente complejo. Y las empresas que no reaccionan con rapidez a estos cambios perecen.

Los directivos deben tener continuamente en mente este hecho e inculcar a sus empleados esa voluntad de cambio constante, de perpetua mutación. Deben hacerles comprender que los seres humanos cambian y su desempeño en las empresas debe cambiar con ellos, deben convencerles de la importancia de desarrollar sus capacidades a medida que se va modificando su yo interior. Las empresas que saben cambiar se adaptan mejor al entorno y tienen más posibilidades de supervivencia. No me voy a extender más sobre este tema y remito al lector a la bibliografía del management existente sobre el cambio.

En definitiva, los grandes personajes shakespearianos nos enseñan a dialogar con nosotros mismos y a pensar acerca de nuestra individualidad. Meditar sobre nuestro yo y sobre el de los demás es abrir nuestro espíritu al vértigo del cambio en nosotros, pero también a la expansión de nuestro yo interior y de nuestra sabiduría.

1.3.- Poder

Un aspecto central en Shakespeare es el tratamiento del poder. Sus obras están trufadas de reyes, nobles y poderosos. Una mirada atenta sobre ellos nos enseña muchos aspectos interesantes. Federico Trillo-Figueroa en su magnífico *El poder político en los dramas de Shakespeare* lo resume de este modo: “Shakespeare supo captar, con privilegiada sensibilidad, el fenómeno del poder como pasión -como fuerza, como afán, como tensión, como conflicto humano- hasta sus más profundos matices, y sobre argumentos históricos creó personajes dramáticos que trascendieron al original, convirtiéndose en prototipos permanentes del comportamiento humano ante el poder”.

Por un lado, encontramos en Shakespeare algunos personajes para los que el poder, la corona, es sentido como una carga, pura apariencia de grandeza, pero bajo la cual se encuentra una persona doliente. Como ejemplo de esta visión es el monólogo ya mencionado del rey Ricardo, en la escena segunda del acto III de la obra *Ricardo II*.

Pero también podemos observarla en el príncipe Enrique, ante su padre agonizante y próximo a coronarse rey, en la escena cuarta del acto IV de la segunda parte de *Enrique IV*:

PRÍNCIPE. No, me quedo a velar al rey.

[*Salen todos menos el PRÍNCIPE.*]

¿Por qué está en su almohada la corona
que es compañera de lecho tan molesta?
¡Ah, radiante carga, dorada ansiedad,
que dejas bien abiertas las puertas del sueño
a tantas noches de vela! Dormid con ella ahora.
Mas no será el sueño profundo y apacible
del que, calado el humilde gorro,
ronca la noche entera. ¡Ah, majestad!
Cuando angustias a tu dueño, eres

cual robusta armadura en día caluroso,
que protege abrasando. Esa leve pluma
que yace ahí, junto a su aliento, no se mueve.
Si respirara, ese fino plumón
tendría que moverse. ¡Augusto señor, padre!
Este sueño es muy profundo, es el sueño
que ha apartado de este círculo de oro
a tantos reyes ingleses. Te debo lágrimas
y la honda tristeza de mi pecho,
que el cariño, el amor filial y la ternura
te pagarán, querido padre, en abundancia.
A mí me debes tu regia corona,
que, como el más próximo a tu sangre y realeza,
recae sobre mí. Ved dónde reposa.

El propio Enrique, ya convertido en un ardiente rey guerrero, abunda en esto en la escena primera del acto IV de *Enrique V*, en la que primero habla a unos soldados que no saben que él es el Rey:

REY ENRIQUE. No convenía que se lo hubiese dicho. Pues a mí me parece que, al fin y al cabo, el rey no es más que un hombre como yo. Las violetas le huelen igual que a mí; las cosas de la naturaleza tienen sobre él el mismo influjo; todos sus sentidos se rigen por normas humanas. A pesar de su ceremonial, cuando se despoja de él no es más que un hombre, y aunque sus sentimientos piquen más alto que los nuestros, cuando descienden lo hacen con igual rapidez. Por consiguiente, cuando tiene miedo, su miedo es sin duda de la misma clase que el nuestro. No obstante, en buena razón, nadie debe descorazonarle, no sea que él a su vez, si se muestra pusilánime, descorazone a su ejército.

Y más adelante en la misma escena, ya solo, Enrique es capaz de asombrarnos con este monólogo:

REY ENRIQUE. ¡Sí! ¡Qué el rey responda de todo esto! ¡Que responda de nuestras vidas, de nuestras almas, de nuestras deudas, de nuestras viudas sin consuelo, de nuestros hijos, de nuestros pecados! ¡Es preciso que el rey sea el único responsable! ¡Qué Nos respondamos de todo! ¡Oh, dureza inherente al ser grande! ¡Es preciso depender de los propósitos de cualquier infeliz que es incapaz de comprender nada más que sus propios daños! ¿Acaso los reyes no están privados de esa paz sin límites de que gozan todos los demás mortales? ¿El ceremonial? ¡Sí! El ceremonial solamente. ¿Y qué dios eres tú, ídolo de la etiqueta, para merecer que tanto se te sacrifique? ¿Qué réditos das? ¿Qué ganancias? ¡Oh etiqueta! Dime: ¿cuánto vales? ¿Por qué eres digna de que se te adore? ¿Eres acaso algo más que una circunstancia, un modo de ser, un convencionalismo que subsiste por el temor que engendra en los demás hombres? Ya que das temor, encierras en ti menos felicidad que la que poseen los que te temen. ¿Cuál es tu alimento diario sino la adulación ponzoñosa en lugar del sincero afecto? ¡Oh, grandes! ¡Poneos enfermos y decid a la etiqueta que os cure! ¿Acaso vuestra fiebre ardiente descenderá con la medicina de unos títulos hinchados de orgullo? ¿Se retirará a fuerza de saludos y reverencias? Ya que mandas sobre la rodilla del hombre bajo, ¿podrás mandar sobre su salud? ¡No! Soberbio ensueño que te burlas del reposo de los monarcas, te habla un rey que te conoce, y sabe que ni la unción, ni el cetro, ni el globo terráqueo, ni la espada, ni la maza, ni la corona imperial, ni el manto tejido de oro y pedrería, ni la cortesanía ahíta de títulos que te preceden, ni el trono que te sirve de asiento, ni los efluvios de brillantes que bañan las cumbres de poderío; nada de eso, digo, depositado en la cama de un rey, servirá para darle un sueño tan profundo como el del esclavo miserable que, con el cuerpo alimentado y el alma vacía, se acuesta satisfecho del pan ganado en su miseria. Jamás contemplará cara a cara a la noche hórrida, hija del averno,

pues desde que el sol sale hasta que se pone él suda como un esclavo bajo los rayos de Febo y después sueña toda la noche en el Elíseo. Cuando amanece después de la aurora se levanta de su cama y ayuda a Hiperión a enganchar su carro y sigue así durante todo el año con un trabajo que le aprovecha hasta la tumba. Salvo el ceremonial, ese miserable que dedica el día a trabajar y pasa la noche en un sueño tiene una certera ventaja y bienestar sobre el rey. El que sirve es miembro de la tranquilidad de su patria y goza de esa tranquilidad; pero su cerebro espeso entiende poco de los desvelos que le cuesta al soberano mantener esta misma paz mientras el aldeano disfruta de sus dulces horas.

Pero en Shakespeare también encontramos otro tipo de poderosos, en los que podemos reconocer como emblemáticos a Macbeth y a Ricardo III, y que Trillo-Figueroa explica maravillosamente la perversión a la que están sometidos:

La tiranía es un proceso de degeneración del poder personal perfectamente visible en los citados dramas. (...) Los pasos de ese proceso parten de un denominador común a los poderosos: la soledad, fenómeno tanto más radical cuanto mayor es el grado de personalización del poder, la capacidad de propia decisión que tiene el gobernante. (...) La perversión de la tiranía se produce por la utilización absolutamente contra natura del poder. Si el poder es cualidad de relación, y se corta con el mundo exterior, se vuelve contra el detentador. Y por lo mismo, no es humano, no es relacional, se agota en quien lo sustenta y lo sufre quien lo sustenta sobre sí y para sí. Por ello el tirano es tan claramente inhumano. Hasta el punto que la ruptura con los demás es una ruptura con la propia humanidad.

Valgan de ejemplo estas palabras de Ricardo, angustiado por la visión de los espectros de aquellos que ha asesinado, en la escena quinta del acto V de *Ricardo III*:

RICARDO. ¡Otro caballo, dadme otro caballo!
¡Vendad mis heridas! ¡Jesús! ¡Misericordia!
¡Silencio, ha sido un sueño!
¡Ah, conciencia cobarde, cómo me atormentas!
Las llamas tienen el color azul.
Es medianoche en punto. Un sudor frío cubre
mi carne temerosa. ¿De qué tengo miedo?
¿De mí mismo? ¡Pero no hay nadie más!
Ricardo ama a Ricardo. Es decir: yo soy yo.
No hay ningún asesino, aquí.
No; sí lo hay. Yo lo soy. Huyamos pues.
¿De quién huir? ¿De mí mismo?
Gran razón. ¿Y por qué? A no ser que me vengue,
a mí, y de mí mismo. ¿Puedo vengarme de mí mismo?
Yo me amo a mí mismo. ¿Y por qué?
¿Por algún bien que yo me haya hecho a mí mismo?
¡Ah, no! En realidad, creo que me odio
por los actos odiosos que he cometido.
Soy perverso. No: miento; no lo soy.
Habla bien de ti mismo, estúpido. Y no te adules.
Mi conciencia está llena de mil lenguas distintas,
y cada una cuenta un cuento diferente,
y cada una me condena por ser un ser perverso.
Ah, perjurio, perjurio, hasta el más alto límite.
Asesinato, horrible asesinato, hasta el más negro límite.
Los distintos pecados cometidos hasta todos los límites
se amontonan y rugen: “¡Eres culpable, eres culpable!”.
Caeré en la desesperación. Nadie me quiere;

si muero no habrá un alma que de mí se compadezca.
¿Por qué iba a hacerlo, si ni dentro de mí
no siento nada de piedad por mí?
Me ha parecido como si todas las almas
de los que he asesinado entraran en mi tienda,
como si cada una trajera la amenaza de mañana
sobre la cabeza de Ricardo.

Quiero mencionar aquí unas palabras pertenecientes al libro de Romano Guardini *El poder*, una de las mejores monografías sobre el tema:

Y, por fin, el cuarto peligro, que consiste en el que constituye el propio poder para quien lo emplea. No hay nada que ponga de tal manera a prueba la pureza del carácter y las cualidades del alma humana como este peligro. Estar en posesión de un poder que no se encuentra determinado por la responsabilidad moral y dominado por el respeto a la persona, significa sencillamente la destrucción de lo humano.

(...) Cada vez se torna más amenazadora la perversión del poder, y con ello la perversión del ser humano. Pues no hay ningún efecto que se refiera únicamente a su objeto, ya sea éste una cosa o un hombre. Todo efecto influye también en aquel que lo causa. La temible ilusión de quién actúa es creer que lo que él hace permanece “fuera”; en realidad, por el contrario, entra en él; más aún está en él antes que en el objeto de su acción. En realidad el que obra “se hace” constantemente lo que “hace”, desde el que dirige responsablemente un Estado al director de una oficina o la dueña de la casa, desde el sabio al técnico, desde el artista al que cultiva la tierra. Y de este modo, si el empleo del poder continúa desarrollándose en la dirección señalada, no es posible prever lo que por este motivo sucederá en la persona misma que ejerce el poder: destrucciones morales y trastornos psíquicos de un género no experimentado aún.

Pero volviendo a Shakespeare, éste consigue que, a nuestro pesar incluso, nos identifiquemos con estos personajes, nos hace ver al Ricardo y al Macbeth que llevamos dentro, nos revela nuestra naturaleza insospechada y nos previene contra ella, dado que la ambición desmesurada de poder de estos personajes conlleva efectos catastróficos.

Todo lo anterior previene a los directivos de los peligros a que se exponen si optan por un modo de dirección déspota y tiránico, por desgracia abundante aún. El poder es relación con la alteridad, relación humana en condiciones de igualdad y respeto. Si olvidan esta premisa fundamental los directivos pueden abocarse al desastre, tanto personal como empresarial.

Además la experiencia nos enseña que un poder tiránico no puede durar mucho tiempo. Quiero citar aquí también un magnífico pasaje de *Sobre los deberes*, de Marco Tulio Cicerón: “De todas las cosas no hay ninguna más apta para guardar y conservar nuestro poder que ser amados, y nada más contrario que ser temidos. Muy bien escribió Ennio: “Al que temen, lo odian, y cada uno de los que lo odian desea su muerte”. (...) El temor es mal guardián de un poder duradero; la benevolencia, en cambio, lo guarda durante toda la vida”.

Otra figura del poder fundamental en Shakespeare pero que escapa a cualquier prototipo es Lear, este rey es demasiado grande, un ejemplo de personalidad carismática que no admite encasillamiento. Pero esa humanidad desmesurada va unida a una falta de sabiduría fatal. Bloom lo expresa así: “Lear, surgiendo de la furia, la locura y de iluminadoras aunque momentáneas epifanías, es la más grande figura del amor buscado desesperadamente y negado ciegamente que se haya alzado nunca en un escenario o en un texto impresos. Es la imagen universal de la falta de sabiduría y el poder destructivo del amor paterno en su forma más inefectiva, implacablemente persuadido de su propia benignidad, totalmente

vacío de autoconocimiento y escorado una y otra vez hasta abatir a la persona que más ama, y su mundo a la vez”.

Lear tiene una autoridad indiscutible pero la falta de autoconocimiento de sí mismo por un lado (“Nunca se conoció sino levemente a sí mismo” llega a decir Regania, una de sus hijas), y de conocimiento del amor de sus hijas y sus allegados por otro, le hacen tomar decisiones erróneas y fatales que le conducen a él y a su reino a la destrucción.

Bloom resume la obra de forma magnífica: “Shakespeare se arriesga a la paradoja de que su peor político sea su soberano más imponente”. Esto nos recuerda en relación al management que hay directivos enormemente brillantes y valiosos pero cuya falta de conocimiento de sí mismos y de los demás desembocan en una pésima dirección de las personas a su cargo.

Este tema del autoconocimiento será tratado en profundidad en el siguiente capítulo cuando hablemos de Montaigne, pero Lear es un referente que no debemos olvidar. Sólo su desmesurada humanidad le puede redimir en parte de sus errores, y es que él también llega a cambiar durante el transcurso de la obra. Los sufrimientos por los que pasa él mismo hacen que empiece a pensar por primera vez en el sufrimiento de los otros, siendo el punto de inflexión la escena cuarta del acto III, como señala con acierto Salvador Oliva, traductor y perspicaz estudioso de Shakespeare.

Lear, Kent y el bufón se encuentran en una llanura, ante una cabaña y bajo una furiosa tempestad de lluvia y viento. Kent intenta convencer al rey de que entre en la cabaña para resguardarse de la lluvia y Lear le responde:

LEAR. Entra tú, por favor; busca tu bienestar.

A mí, la tempestad me impedirá pensar sobre las cosas que me hieren más.

Pero, en fin, ya entraré.

Entra muchacho; tú primero.

¡Ah, la pobreza sin resguardo! Venga, entra ya.

Yo antes rezaré. Ya dormiré después.

Sale [el BUFÓN].

Ah, pobres miserables, donde quiera que estéis,

que soportáis medio desnudos el azote

de esta inclemente tempestad,

¿cómo podéis, con la cabeza descubierta

y los flancos hambrientos y en harapos,

soportar tempestades como ésta?

¡Ah, demasiado poco he pensado en vosotros!

Aprende, lujo. Exponte para sufrir las penas

de los más pobres, para despojarte

de las cosas superfluas y ellos puedan

aprovecharse. Así podrás mostrarte

más justo ante los cielos.

Acabamos de ver el comportamiento de diferentes personajes ante el poder, esa variedad es uno de los secretos de Shakespeare, y su mirada está limpia de ideología y moralina, ya que es demasiado amplia, él no parece identificarse con ninguno de sus

personajes y en cambio consigue que nosotros nos identifiquemos con todos ellos y veamos aquello de nosotros que estaba ahí y aún no habíamos visto.

Shakespeare nos muestra y enseña personajes de una humanidad completa sin igual. Nadie más nos da tantas personas interiores de semejante potencia. De hecho la mayoría de sus personajes son más ricos que nosotros, ¿alguien puede competir con la exuberancia intelectual de Hamlet o de Falstaff? Oscar Wilde observaba que “la naturaleza imita a Shakespeare, tan bien como puede”.

Pero ya que no podemos ser como ellos, al menos tenemos la suerte de poder leerlos y eso nos acerca a su grandeza de espíritu. Al leerlos, de alguna forma, *somos* ellos, nos escuchamos a nosotros mismos como lo hacen ellos, y podemos cambiar también. Hamlet o Falstaff pasan a habitar nuestra conciencia para siempre. La palabra de Shakespeare, en fin, nos otorga un pensamiento cognitivo que amplía nuestro yo interior, sujeto a permanente mutabilidad y crecimiento.

2.- Michel de Montaigne

Ojalá llegues a ser el que eres.

Píndaro

“Cortad estas palabras: sangran; son vasculares y vivas”. Este comentario de Emerson sobre la obra de Montaigne ilustra soberbiamente la fuerza de ésta. Montaigne escribió unos ensayos hace ahora unos cuatro siglos y asombra la frescura que destilan, parecen escritos ahora mismo y resultan tan cercanos que parecen latir en nuestro interior con esa cualidad palpitante. En estos ensayos Montaigne *se fue escribiendo* a sí mismo, ilustrando el proceso en que iba construyendo su yo interior.

Alexander Nehamas en su soberbio *El arte de vivir* hace algunos comentarios valiosos sobre Montaigne: “Montaigne también intentó comprender a Sócrates en términos similares. No sólo no trató de interpretarlo sino que también lo siguió en su proyecto de autoformación. (...) El proyecto de Montaigne no es del tipo que asociamos hoy comúnmente con la filosofía. Pero aparte de la filosofía como frecuentemente la concebimos –como un esfuerzo de ofrecer respuestas sistemáticamente conectadas a un conjunto dado de problemas independientes-, otra tradición, igualmente filosófica, se interesa por lo que yo he llamado el arte de vivir, el cuidado de sí, o la autoformación. Esa es la tradición a la que Montaigne, siguiendo a Sócrates, pertenece. Su propósito no es tanto construir una teoría del mundo como establecer y articular un modo de vida”.

Me he visto obligado, por razones de espacio, a seleccionar y ofrecer sólo algunos pequeños pasajes de los ensayos, pero recomiendo vivamente la lectura completa de los mismos. Sólo hay un aspecto de ellos que disgustará al lector, y es el machismo de Montaigne que aflora en algunas ocasiones. Pero es un defecto que podemos tolerar de aquel a quien se deben algunas de las mejores meditaciones sobre el amor, la muerte, la amistad, etc. que se han escrito jamás.

2.1.- Autoconocimiento

“Conócete a ti mismo”, la máxima del Templo de Delfos, es una de las bases de la filosofía griega, que Sócrates eleva a su máxima expresión. Este eje de la filosofía antigua continuará en autores pertenecientes al Imperio Romano como Séneca, Cicerón o Marco Aurelio, como veremos en el capítulo dedicado a este último, y se incorporará al cristianismo en la figura paradigmática de San Agustín en sus *Confesiones*. Ya en la modernidad será asumida por algunos de los grandes moralistas europeos como Pascal o Gracián y probablemente llega a su máximo apogeo con Montaigne, que demuestra un autoconocimiento y, a la vez, una aceptación de sí mismo que quizá nadie haya podido igualar en la historia literaria.

Volvamos de nuevo a Nehamas: “Montaigne cree que hay una conexión esencial entre el autoconocimiento y la conciencia de las limitaciones de poder que tenemos, la habilidad de poder vivir dentro de las restricciones de nuestra naturaleza. (...) El autoconocimiento es la

conciencia de nuestras limitaciones. Pero estas no se refieren solamente a las limitaciones universales de la sabiduría humana, a las cuales el Sócrates platónico, seguido por Montaigne, les da tanta importancia en la Apología. Son las limitaciones morales y psicológicas de cada individuo”.

Esto es importante porque cuando leemos a Montaigne nos encontramos ante un libro de una sabiduría que se antoja ilimitada, reflejo de lo que parece ser una personalidad también ilimitada y, sin embargo, Montaigne va continuamente delineando y acotando sus límites, que nos muestra sin ningún pudor. Lo que sucede es que sus límites son mucho más extensos que los de la mayoría de nosotros, pero una pregunta nos asalta: ¿dónde acaba o puede acabar nuestro yo? Al leerle nos damos cuenta de la distancia que nos separa de su yo. Pero esa misma conciencia de nuestra estrechez actual puede servirnos de estímulo. Montaigne nos insta a viajar a la búsqueda de nuestros límites, que él parece que consiguió conocer. Él ganó una lucha consigo mismo por el autoconocimiento y leerle nos empuja a nosotros a ganar nuestra propia lucha interior por conocernos.

Montaigne escribe en la Introducción de sus *Ensayos*: “Quiero que en él me vean con mis maneras sencillas, naturales y ordinarias, sin disimulo ni artificio: pues píntome a mí mismo. Así, lector, yo mismo soy la materia de mi libro: no hay razón para que ocupes tu ocio en tema tan frívolo y vano”.

Merece la pena ocupar nuestro ocio leyendo a Montaigne, a pesar de sus palabras. Hay algunos escritores que nos fascina leer, aunque nos demos cuenta de que no podemos aprehender todo el pensamiento cognitivo que nos ofrecen, porque su conciencia y su capacidad de percepción son mucho más amplias que la nuestra. Un ejemplo de ello serían los poetas Emily Dickinson o Georg Trakl, o el Kafka aforístico y enigmático de *Cuadernos en Octavo*. Pero Montaigne es una conciencia vastísima que nos ofrece todo su pensamiento cognitivo, que parece preocupado de verdad en ilustrarnos y expandir nuestra conciencia. Y ese conocimiento que nos ofrece de sus abismos y de nuestros abismos es impagable y debemos estarle eternamente agradecidos.

Pero hay que aprehender ese saber que nos ofrece. Como él mismo señala en el ensayo *Del magisterio*: “Guardamos las ideas y el saber de otros y nada más. Es menester hacerlos nuestros. Harto nos parecemos a aquel que, teniendo necesidad de fuego, se fue a buscarlo a casa del vecino y, hallando allí uno grande y hermoso, quedose allí calentándose sin acordarse ya de llevar un poco para su casa. ¿De qué nos sirve tener la panza llena de carne si no la digerimos? ¿Si no se transforma en nosotros? ¿Si no nos aumenta ni fortalece?”. Esta es la lección que tenemos que tener en mente cuando lo leamos. El propio Montaigne lo resume así: “He aquí mis enseñanzas: mejor las aprovechará quien las practique que quien las sepa”.

Desde el punto de vista de un directivo, es fundamental que conozca sus límites y los de sus empleados. No conocerlos puede llevarle a decisiones catastróficas, basadas en la irrealidad. Parece pertinente citar aquí las palabras de Sun Tzu, general chino del siglo V antes de Cristo, muy citado en los libros de management: “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla”.

Dada su importancia muchas disciplinas actuales de desarrollo directivo tienen como pilar fundamental el autoconocimiento, así por ejemplo el coaching, la inteligencia emocional, etc. Pero ya hemos visto que ésta es una idea fuerza de toda la tradición literaria occidental, siendo quizá Montaigne el gran exponente. Él nos ha enseñado, más que ningún otro, a meditar incesantemente sobre nosotros mismos, ahondando sin cesar en los misterios de nuestra naturaleza.

A modo de ejemplo de esta meditación sobre sí mismo mencionaré un pasaje de su ensayo *De la inconstancia de nuestros actos*, aunque la voz personal de Montaigne aflorará siempre en todos los pasajes que citaré en adelante:

No sólo me agitan los vientos de los acontecimientos según su inclinación, sino que además me agito y me turbo yo mismo por la inestabilidad de mi naturaleza; y quien se observe atentamente apenas si se verá dos veces en el mismo estado. Préstole a mi alma ya un semblante, ya otro, según la coloque. Si hablo de mí de distinta manera, es porque me veo de distinta manera. Todas las contradicciones se dan en mí alguna vez y de alguna forma. Vergonzoso, insolente; casto, lujurioso; charlatán, taciturno; duro, delicado; ingenioso, atontado; iracundo, bondadoso; mentiroso, sincero; sabio, ignorante, y liberal, y avaro, y pródigo, todo ello véolo en mí a veces, según qué giro tome; y cualquiera que se estudie bien atentamente hallará en sí mismo, e incluso en su propio entendimiento, esta volubilidad y discordancia. Nada puedo decir de mí, de forma total, entera y sólida, sin confusión ni mezcla, ni en una palabra.

2.2.- Cambio

El pasaje anterior nos indica que en Montaigne, como en Shakespeare, el tema del cambio es decisivo. De hecho, como señala certeramente Harold Bloom: “Montaigne, como los más grandes personajes de Shakespeare, cambia porque ha escuchado lo que él mismo ha dicho. Es al leer su propio texto cuando Montaigne se convierte en precursor de Hamlet en la representación de la realidad en sí mismo y por sí mismo”. Se sabe que Shakespeare llegó a leer a Montaigne y puede ser que algo del conocimiento que adquirió lo volcara en sus personajes. En cualquier caso ambos nos ofrecen la mayor sabiduría sobre una parte fundamental del ser humano, el cambio incesante.

En su ensayo *Apología de Raimundo Sabunde* escribe Montaigne: “Por último, no hay ninguna existencia constante, ni de nuestro ser, ni del de los objetos. Nosotros, y nuestro juicio, y todas las cosas mortales, vamos fluyendo y rodando sin cesar. Así nada seguro puede establecerse del uno al otro, pues tanto el que juzga como el juzgado están en continua mutación y en continuo movimiento. No tenemos comunicación alguna con el ser, porque toda naturaleza humana está siempre en medio entre el nacer y el morir sin dar de sí más que una sombra, una oscura apariencia y una incierta y débil idea. Y si por fortuna dedicáis vuestro pensamiento a querer atrapar su ser, ocurrirá lo mismo que si quisierais atrapar el agua: puesto que cuanto más apretéis y agarréis lo que por naturaleza fluye por todas partes, tanto más perderéis lo que queríais atrapar y empuñar”.

Nuestra naturaleza, y por ello también la de las organizaciones, es puro fluido. No tiene sentido añorar la solidez y el estatismo porque son cualidades que nos son ajenas y que, como la experiencia del management nos enseña, hacen morir a las organizaciones empresariales. Las empresas del presente y del futuro que sean practicantes de esta mutación constante, una suerte de *empresas fluido*, serán capaces de cambiar incesantemente sus estructuras y de desarrollar las potencialidades de su personal en busca de una mejor realización en el mercado.

En el ensayo *Del arrepentimiento* Montaigne escribe estas palabras memorables: “Los demás forman al hombre; yo lo describo y represento un ejemplar particularmente mal formado y al que si hubiera de moldear de nuevo, haría muy otro del que es. Ahora ya está hecho. Y los trazos de pintura no se tuercen aunque cambien y varíen. El mundo no es sino perenne agitación. Muévase todo sin cesar: la tierra, las rocas del Cáucaso, las pirámides de Egipto, con el vaivén público y el suyo propio. La misma constancia no es sino movimiento más lento. No puedo asegurar mi tema. Va confuso y con embriaguez natural. Tómolos en este punto tal y como está en el instante en el que me ocupo de él. No pinto el ser. Pinto el paso: no el paso de una edad a otra, o, como dice el pueblo, de siete en siete años, sino día a día, minuto a minuto. He de adaptar mi historia al momento. Podré cambiar dentro de poco no solo de fortuna sino también de intención. Es un registro de diversos y cambiantes hechos y de ideas indecisas cuando no contrarias; ya sea porque soy otro yo mismo, ya porque considere los temas por otras circunstancias y en otros aspectos. El caso es que quizá me contradiga, mas la verdad, como decía Demades, no la contradigo. Si mi alma pudiera asentarse, dejaría de ensayarme y decidiríame; más está siempre aprendiendo y poniéndose a prueba”.

La conciencia de ese cambio constante nos enseña a no tener miedo a tomar una decisión equivocada, a contradecirnos, puesto que nuestro ser es variable. Lo que debemos mantener siempre es un espíritu crítico con nosotros mismos para no apoltronarnos y evolucionar constantemente. Pero no sólo debemos ser críticos con nosotros sino también con la realidad que nos rodea, contra esa forma de hacer las cosas por costumbre que es completamente opuesta al cambio.

Estas palabras de Montaigne en su ensayo *De la costumbre y de cómo no se cambia fácilmente una ley recibida* ilustran esta última idea: “Nacen de la costumbre las leyes de la conciencia que decimos nacer de la naturaleza; sintiendo íntima veneración por las ideas y costumbres recibidas y aprobadas en derredor, nadie puede desprenderse de ellas sin remordimientos, ni aplicarse a ellas sin aplauso. Los de Creta, en tiempos remotos, cuando querían maldecir a alguien, rogaban a los dioses le hicieran caer en alguna mala costumbre. Mas el principal efecto de su poder es apoderarse de nosotros y dominarnos hasta tal punto que apenas esté en nosotros el liberarnos de su influencia y volver a nuestro ser para discurrir y razonar sus órdenes. (...) De donde viene que lo que está fuera del marco de la costumbre, creémoslo fuera del marco de la razón”.

2.3.- Escuchar al otro

Pese a que Montaigne escribió enormemente sobre sí, no fue una persona huraña y misántropa, al contrario es palpable en sus *Ensayos* su humanismo y su respeto y amor por los demás. A modo de ejemplo cito algunos extractos de su extraordinario ensayo *Del arte de conversar*:

Es la conversación, a mi parecer, el más fructífero y natural ejercicio del espíritu. Hallo su práctica más dulce que la de cualquier otra acción de nuestra vida; y este es el motivo por el cual, si me viera ahora forzado a elegir, creo que consentiría antes en perder la vista que el oído o el habla.

(...) Ni me irritan ni me alteran, pues, las contradicciones de los juicios; me despiertan y ejercitan solamente. Nos negamos a que nos corrijan, cuando habríamos de buscarlo y hacerlo, en particular si es a título de conversación, no de enseñanza. En ninguna oposición consideramos si es justa o injusta, sino el modo de librarnos de ella, tengamos razón o no. En lugar de tender las manos, tendemos las uñas. Soportaría que mis amigos me vapulearan con

rudeza: “Eres un necio, desvarías”. Agrádame que los hombres de bien se expresen entre sí valientemente, que vayan las palabras por donde van los pensamientos.

(...) Cuando me contradicen, despiertan mi atención, no mi cólera; acércome a aquel que me contradice, que me instruye. La causa de la verdad debería ser la causa común a uno y a otro. ¿Qué responderá? La pasión de la ira le ha alcanzado ya el juicio, la agitación se ha apoderado de él antes que la razón. Sería útil que apostáramos en la decisión de nuestras disputas, que quedara una señal material de nuestras pérdidas, para que las tuviéramos en cuenta y pudiera decirme mi criado: “El año pasado, por veinte veces, os costó cien escudos el haber sido ignorante y obstinado”.

Celebro y acaricio la verdad cualquiera que sea la mano que la ostente, y a ella me entrego con alegría, y le tiendo mis armas vencidas, en cuanto la veo acercarse a lo lejos. Y con tal que no procedan con ceño demasiado imperioso y sentencioso, acepto las críticas que hacen a mis escritos; y helos cambiado más a menudo por razón de civismo que por razón de enmienda; pues gusto de satisfacer y alimentar la libertad de corregirme mediante la facilidad para ceder; sí, en mi propio perjuicio. Sin embargo, es ciertamente difícil empujar a ello a los hombres de mi tiempo; no tienen el valor de corregir porque no tienen el valor de aguantar serlo, y hablan siempre con disimulo en presencia unos de otros.

(...) Busco más, en verdad, el trato con aquellos que me atacan que el de aquellos que me temen. Es placer soso y perjudicial el habérselas con gentes que nos admiran y dejan paso. Ordenó Antístenes a sus hijos que jamás agradecieran ni favorecieran a un hombre que los alabase. Siéntome yo harto orgulloso de la victoria que obtengo sobre mí mismo cuando, en medio del ardor del combate, me inclino ante la fuerza de la razón de mi adversario, y no me alegro de la victoria que obtengo sobre él por su debilidad.

Este último párrafo indica un hecho básico, contradecir es instruir, y aceptar nuestra equivocación y darle la razón al otro debe significar una victoria para nosotros y no una derrota. Los directivos deberían fomentar ese espíritu crítico en sus empleados y escuchar con gratitud sus diferentes puntos de vista, sobre todo en aquellos casos en que les lleven la contraria, porque aceptar la razón del otro significa aprendizaje y fortaleza de espíritu.

En el ensayo *Del joven Catón* Montaigne escribe: “No tengo el defecto de juzgar a los demás según yo soy. Creo fácilmente cosas distintas de las mías. Por sentirme comprometido con una forma, no obligo a ella al resto del mundo, como hacen todos; y creo y concibo mil modos de vida opuestos; y, al contrario de lo usual, acepto más fácilmente la diferencia que el parecido entre nosotros”.

Un directivo debería fomentar la alteridad en su equipo humano y aprovechar la multiplicidad de visiones y opiniones de sus empleados, puesto que ello redundaría en una mayor sabiduría en la toma de decisiones empresariales, como demuestra con multitud de ejemplos James Surowiecki en su libro *Cien mejor que uno. La sabiduría de la multitud o por qué la mayoría siempre es más inteligente que la minoría*.

Para terminar este apartado quiero citar estas palabras de Montaigne del ensayo *De la educación de los hijos*: “Que haga que todo lo pase por su tamiz sin alojarle cosa alguna en la cabeza por simple autoridad y crédito. Que no sean principios para él los principios de Aristóteles, como tampoco los de los estoicos o epicúreos. Que le propongan esa diversidad de juicios: escogerá si puede, y si no, permanecerá en la duda. Sólo los locos están seguros y resolutos. (...) Pues si abraza las opiniones de Jenofonte y de Platón por propio razonamiento no serán de ellos, sino suyas. Quien a otro sigue, no sigue nada. Nada halla porque nada busca.

(...) Que al menos sepa que sabe. Ha de imbuirse de sus actitudes, no aprender sus preceptos. Y que tenga la osadía de olvidar, si quiere, de dónde le vienen, mas sabiendo apropiárselas. La verdad y la razón son patrimonio de cada uno y no pertenecen más a quien las ha dicho primero que a quien las dice después. No es más el parecer de Platón que el mío, puesto que tanto él como yo vémoslo y entendémoslo de igual manera”.

Sólo añadir a este soberbio pasaje que a mi juicio un directivo debe convencer y no imponer, debe conseguir que sus empleados crean de verdad en la idoneidad de las líneas de actuación que él marque, porque si no como nos recuerda Montaigne, “quien a otro sigue, no sigue nada”.

2.4.- Poder

En el ensayo *De los inconvenientes de la grandeza* podemos leer: “Puesto que no podemos alcanzarla (la grandeza), venguémonos criticándola (Aunque no es propiamente criticar algo el hallarle los defectos; los hay en todas las cosas, por hermosas y deseables que sean)”.

Esto es lo que pasa a menudo con los empleados y sus superiores, los primeros siempre critican a éstos, a veces con razón y otras sin ella. Tendemos a pensar que alguien que ocupa una posición de poder no tiene derecho a equivocarse, pero deberíamos darnos cuenta de que dirigir personas y ostentar poder sobre ellas es una tarea complicada. Como dice Montaigne más adelante en el mismo ensayo:

El oficio más difícil y duro del mundo es, a mi parecer, el hacer dignamente de rey. Excuso sus faltas más de lo que comúnmente se hace, por considerar el enorme peso de su carga, el cual me asombra. Es difícil tener moderación con tan poder desmesurado. (...) Es lamentable poder tanto que todo ceda ante nosotros. Vuestra fortuna os aleja demasiado de la sociedad y de la compañía, os coloca demasiado apartado. Esa soltura y cobarde facilidad para hacer que todo se incline ante vos es enemiga de toda suerte de placer; esto es resbalar, no andar; es dormir, no vivir. Imaginaos al hombre dotado de omnipotencia, lo estropeáis; ha de pedirnos, por caridad, obstáculos y resistencia; su ser y su bien están en la indigencia. Están sus buenas cualidades muertas y perdidas, pues no se hacen sentir sino por comparación, y se les pone fuera de ella; tienen poco conocimiento de la verdadera alabanza, al verse acariciados por tan continua y uniforme aprobación.

Pero si quizás deberíamos ser más comprensivos con nuestros directivos, no es menos cierto que éstos deberían a su vez desterrar la adulación desproporcionada de sus empleados que algunos fomentan. Citaré a este respecto un soberbio pasaje de Séneca, que tanto influyó en Montaigne, perteneciente a sus *Cartas morales a Lucilio*, a mi entender su obra maestra y todo un tratado de dirección:

¿Cómo puede aprender bastante contra los vicios quien tan sólo aprende cuando le dejan sus vicios? Ninguno de nosotros desciende hacia lo profundo. Solamente nos atenemos a las líneas generales, y consagrar un poco de tiempo a la filosofía ya es bastante y demasiado para los ocupados. El principal impedimento es que pronto nos complacemos con nosotros mismos; si encontramos quien nos llame hombres buenos, prudentes, virtuosos, lo reconocemos. No nos contentamos con una alabanza moderada; todo lo que una adulación sin pudor acumuló sobre nosotros, lo tomamos como debido. Asentimos a los que afirman que somos mejores y más sabios, aunque sabemos que mienten con frecuencia. Y hasta tal punto somos indulgentes con

nosotros mismos, que queremos ser alabados por lo contrario de lo que hacemos. (...) De ahí se sigue que no queramos cambiarnos, puesto que nos creemos los mejores.

Séneca nos previene contra los efectos perversos de una excesiva adulación y vanidad, y Montaigne le sigue cuando escribe lo siguiente en su ensayo *Del arte de conversar*:

Y estaba diciendo que no hay más que ver a un hombre elevado en dignidad: aun cuando lo hayamos conocido tres días antes como hombre de poca monta, filtrase insensiblemente en nuestra opinión una imagen de grandeza, de inteligencia, y nos persuadimos de que al crecer en séquito y en fama, ha crecido también en mérito. Juzgámoslo, no según su valor, sino como las fichas, según la prerrogativa de su rango. Cambie de nuevo la suerte, vuelva a caer y mezclarse con el vulgo, todos nos preguntaremos admirados por la causa que tan alto lo colocó. “¿Es él? – se dice-. ¿No sabía algo más cuando allí estaba? ¿Con tan poco se contentan los príncipes? Pues si que estábamos en buenas manos”. Esto lo he visto a menudo en mi época. Incluso la máscara de las grandezas que se representan en el teatro nos influye de algún modo y nos engaña. Lo que yo mismo adoro de los reyes es la masa de adoradores. Toda inclinación y sumisión les es debida, excepto la del entendimiento. No está acostumbrada mi razón a doblarse ni a arrodillarse: lo hacen sólo mis rodillas.

Para finalizar citaremos el último y magistral ensayo que escribió Montaigne, *De la experiencia*, en el que podemos reconocer todos los temas tratados en este capítulo dedicado a él:

Preferiría entenderme bien a mí mismo antes que entender a Cicerón. (...) Quien se acuerde de tantas y tantas veces como ha errado su propio juicio ¿no es un necio si no desconfía de él para siempre? Cuando la razón ajena me convence de la falsedad de una idea, no aprendo tanto lo nuevo que me ha dicho, ni esa ignorancia particular (poco fruto sería), como aprendo en general mi debilidad y la traición de mi entendimiento; por lo cual llego a dominar todo el conjunto. Con todos mis demás errores hago lo mismo; y siento que es esta regla muy útil para la vida. No considero a la especie ni al individuo como una piedra en la que he tropezado; aprendo a temer mi andar en todo y preparóme a ajustarlo. El aprender que se ha dicho o hecho una necedad no es nada; es menester aprender que se es un necio, enseñanza harto más amplia e importante.

(...) Y así, en esta de conocerse a sí mismo, el que cada cual esté tan resuelto y satisfecho, el que cada cual crea estar lo bastante enterado, significa que nadie entiende nada de nada, como enseña Sócrates a Eutidemo según Jenofonte. Yo, que no pretendo otra cosa, hallo profundidad y variación tan infinita, que mi aprendizaje no tiene más fruto que el de mostrarme cuánto me resta por aprender.

(...) Es absoluta perfección y como divina el saber gozar lealmente del propio ser. Buscamos otra condición por no saber usar de la nuestra, y nos salimos fuera de nosotros por no saber estar dentro. En vano nos encaramamos sobre unos zancos, pues aun con zancos hemos de andar sobre nuestras piernas. Y en el trono más elevado del mundo seguimos estando sentados sobre nuestras posaderas”.

Este último párrafo nunca deberían olvidarlo tanto los altos ejecutivos como los empleados de cualquier empresa, y es que aunque un directivo esté sentado en la silla correspondiente a la cúspide del poder de una gran corporación empresarial no deja de estar sentado sobre sus propias posaderas.

Esta es una lección de humildad que podemos sacar al leer a Montaigne, aunque en realidad sólo el hecho de leerle a él y a estos grandes intelectos supone una cura

impagable contra nuestra vanidad, al darnos cuenta de lo que pequeños que somos en relación a ellos.

Según Hugo Friedrich “el único real propósito de Montaigne es otorgarle a cada persona el mismo derecho a la libertad de ser él/ella misma que el propio autor reclama para sí”. Tomemos ese derecho a la libertad de ser nosotros mismos que nos ofrece Montaigne y otorguémoslo también a las personas que viven y trabajan con nosotros.

3.- Miguel de Cervantes

Los demás son las lentes con las que nos leemos.

Ralph Waldo Emerson, *Hombres representativos*

Era obligado hablar ahora de Cervantes, puesto que él, Shakespeare y Montaigne probablemente sean los tres escritores más eminentes de toda la literatura occidental. En Cervantes brilla con inusitada luz la interacción y el encuentro con el otro, a través de las maravillosas conversaciones entre don Quijote y Sancho Panza. Estos personajes evolucionan y cambian, pero de una manera distinta a la shakespeariana. Bloom lo explica magistralmente: “La poesía, sobre todo la de Shakespeare, nos enseña cómo hablar con nosotros mismos, pero no con los demás. Las grandes figuras de Shakespeare son magníficos solipsistas: Shylock, Falstaff, Hamlet, Yago, Lear, Cleopatra, siendo Rosalinda la brillante excepción. Don Quijote y Sancho se escuchan de verdad el uno al otro, y cambian a través de su receptividad. Ninguno de ellos se oye por casualidad a sí mismo, que es el estilo shakespeariano. Cervantes o Shakespeare: son los maestros rivales de cómo cambiamos, y por qué”.

Por supuesto esto es sólo una simplificación, porque en Shakespeare encontramos magníficos diálogos, como el citado de Fastaff y el príncipe Enrique, y en Cervantes fascinantes discursos de don Quijote. Pero el juicio de Bloom es certero, don Quijote y Sancho conversan incesantemente, entre ellos y también con otros personajes de la obra, y a través de esos diálogos van conociéndose mejor a sí mismos y a los demás. Citaré un pasaje al final de la novela, del capítulo LXVIII de la segunda parte, que ilustra este hecho:

Era la noche algo oscura, puesto que la luna estaba en el cielo, pero no en parte que pudiese ser vista: que tal vez la señora Diana se va a pasear a los antípodas, y deja los montes negros y los valles oscuros. Cumplió don Quijote con la naturaleza durmiendo el primer sueño, sin dar lugar al segundo; bien al revés de Sancho, que nunca tuvo segundo, porque le duraba el sueño desde la noche hasta la mañana, en que se mostraba su buena complexión y pocos cuidados. Los de don Quijote le desvelaron de manera que despertó a Sancho y le dijo:

-Maravillado estoy, Sancho, de la libertad de tu condición: yo imagino que eres hecho de mármol, o de duro bronce, en quien no cabe movimiento ni sentimiento alguno. Yo velo cuando tú duermes, yo lloro cuando cantas, yo me desmayo de ayuno cuanto tú estás perezoso y desalentado de puro harto. De buenos criados es conllevar las penas de sus señores y sentir sus sentimientos, por el bien parecer siquiera. Mira la serenidad desta noche, la soledad en que estamos, que nos convida a entremeter alguna vigilia entre nuestro sueño. Levántate, por tu vida, y desvíate algún trecho de aquí, y con buen ánimo y denuedo agradecido date treientos o cuatrocientos azotes a buena cuenta de los del desencanto de Dulcinea; y esto rogando te lo suplico, que no quiero venir contigo a los brazos, como la otra vez, porque sé que los tienes pesados. Después que te hayas dado, pasaremos lo que resta de la noche cantando, yo mi ausencia y tú tu firmeza, dando desde agora principio al ejercicio pastoral que hemos de tener en nuestra aldea.

-Señor -respondió Sancho-, no soy yo religioso para que desde la mitad de mi sueño me levante y me discipline, ni menos me parece que del extremo del dolor de los azotes se pueda pasar al de

la música. Vuesa merced me deje dormir y no me apriete en lo del azotarme; que me hará hacer juramento de no tocarme jamás al pelo del sayo, no que al de mis carnes.

-¡Oh alma endurecida! ¡Oh escudero sin piedad! ¡Oh pan mal empleado y mercedes mal consideradas las que te he hecho y pienso de hacerte! Por mí te has visto gobernador, y por mí te vees con esperanzas propincuas de ser conde, o tener otro título equivalente, y no tardará el cumplimiento de ellas más de cuanto tarde en pasar este año; que yo post tenebras spero lucem.

-No entiendo eso -replicó Sancho-; sólo entiendo que, en tanto que duermo, ni tengo temor, ni esperanza, ni trabajo ni gloria; y bien haya el que inventó el sueño, capa que cubre todos los humanos pensamientos, manjar que quita la hambre, agua que ahuyenta la sed, fuego que calienta el frío, frío que templó el ardor, y, finalmente, moneda general con que todas las cosas se compran, balanza y peso que iguala al pastor con el rey y al simple con el discreto. Sola una cosa tiene mala el sueño, según he oído decir, y es que se parece a la muerte, pues de un dormido a un muerto hay muy poca diferencia.

-Nunca te he oído hablar, Sancho -dijo don Quijote-, tan elegantemente como ahora, por donde vengo a conocer ser verdad el refrán que tú algunas veces sueles decir: “No con quien naces, sino con quien paces”.

-¡Ah, pesia tal -replicó Sancho-, señor nuestro amo! No soy yo ahora el que ensarta refranes, que también a vuestra merced se le caen de la boca de dos en dos mejor que a mí, sino que debe de haber entre los míos y los suyos esta diferencia: que los de vuestra merced vendrán a tiempo y los míos a deshora; pero, en efecto, todos son refranes.

Al final de la obra Sancho Panza adquiere algo de la elegancia discursiva de don Quijote y éste empieza a citar los refranes en sus parlamentos a la manera de aquel. El contacto y el diálogo los ha cambiado, como resume el refrán español “no con quien naces, sino con quien paces”.

Parece necesario en un libro relacionado con la tarea de dirección, enfocar nuestra atención al episodio de la ínsula de Barataria, en el que Sancho es designado gobernador de ella para mofa de unos duques que, entre otras jugarretas, le asignan un médico que casi no le deja comer por un supuesto cuidado a su salud. Lamentablemente no podemos incluir todo el capítulo por razones de espacio, aunque sólo unos pasajes son suficientemente ilustrativos:

Capítulo XLII. De los consejos que dio don Quijote a Sancho Panza antes que fuese a gobernar la ínsula, con otras cosas bien consideradas.

Con el felice y gracioso suceso de la aventura de la Dolorida, quedaron tan contentos los duques, que determinaron pasar con las burlas delante, viendo el acomodado sujeto que tenían para que se tuviesen por veras; y así, habiendo dado la traza y órdenes que sus criados y sus vasallos habían de guardar con Sancho en el gobierno de la ínsula prometida, otro día, que fue el que sucedió al vuelo de Clavileño, dijo el duque a Sancho que se adeliñase y compusiese para ir a ser gobernador, que ya sus insulanos le estaban esperando como el agua de mayo. Sancho se le humilló y le dijo:

-Después que bajé del cielo, y después que desde su alta cumbre miré la tierra y la vi tan pequeña, se templó en parte en mí la gana que tenía tan grande de ser gobernador; porque, ¿qué grandeza es mandar en un grano de mostaza, o qué dignidad o imperio el gobernar a media docena de hombres tamaños como avellanas, que, a mi parecer, no había más en toda la tierra? Si vuestra señoría fuese servido de darme una tantica parte del cielo, aunque no fuese más de media legua, la tomaría de mejor gana que la mayor ínsula del mundo.

-Mirad, amigo Sancho -respondió el duque-: yo no puedo dar parte del cielo a nadie, aunque no sea mayor que una uña, que a solo Dios están reservadas esas mercedes y gracias. Lo que puedo dar os doy, que es una ínsula hecha y derecha, redonda y bien proporcionada, y sobremanera fértil y abundosa, donde si vos os sabéis dar maña, podéis con las riquezas de la tierra granjear las del cielo.

-Ahora bien -respondió Sancho-, venga esa ínsula, que yo pugnaré por ser tal gobernador que, a pesar de bellacos, me vaya al cielo; y esto no es por codicia que yo tenga de salir de mis casillas ni de levantarme a mayores, sino por el deseo que tengo de probar a qué sabe el ser gobernador.

-Si una vez lo probáis, Sancho -dijo el duque-, comeros heis las manos tras el gobierno, por ser dulcísima cosa el mandar y ser obedecido. A buen seguro que cuando vuestro dueño llegue a ser emperador, que lo será sin duda, según van encaminadas sus cosas, que no se lo arranquen comoquiera, y que le duela y le pese en la mitad del alma del tiempo que hubiere dejado de serlo.

-Señor -replicó Sancho-, yo imagino que es bueno mandar, aunque sea a un hato de ganado.

-Con vos me entierren, Sancho, que sabéis de todo -respondió el duque-, y yo espero que seréis tal gobernador como vuestro juicio promete, y quedese esto aquí y advertid que mañana en ese mismo día habéis de ir al gobierno de la ínsula, y esta tarde os acomodarán del traje conveniente que habéis de llevar y de todas las cosas necesarias a vuestra partida.

-Vístanme -dijo Sancho- como quisieren, que de cualquier manera que vaya vestido seré Sancho Panza.

-Así es verdad -dijo el duque-, pero los trajes se han de acomodar con el oficio o dignidad que se profesa, que no sería bien que un jurisperito se vistiese como soldado, ni un soldado como un sacerdote. Vos, Sancho, iréis vestido parte de letrado y parte de capitán, porque en la ínsula que os doy tanto son menester las armas como las letras, y las letras como las armas.

-Letras -respondió Sancho-, pocas tengo, porque aún no sé el A, B, C; pero bástame tener el Christus en la memoria para ser buen gobernador. De las armas manejaré las que me dieren, hasta caer, y Dios delante.

-Con tan buena memoria -dijo el duque-, no podrá Sancho errar en nada.

En esto llegó don Quijote, y, sabiendo lo que pasaba y la celeridad con que Sancho se había de partir a su gobierno, con licencia del duque le tomó por la mano y se fue con él a su estancia, con intención de aconsejarle cómo se había de haber en su oficio.

Entrados, pues, en su aposento, cerró tras sí la puerta, y hizo casi por fuerza que Sancho se sentase junto a él, y con reposada voz le dijo:

-Infinitas gracias doy al cielo, Sancho amigo, de que, antes y primero que yo haya encontrado con alguna buena dicha, te haya salido a ti a recibir y a encontrar la buena ventura. Yo, que en mi buena suerte te tenía librada la paga de tus servicios, me veo en los principios de aventajarme, y tú, antes de tiempo, contra la ley del razonable discurso, te vees premiado de tus deseos. Otros cohechan, importunan, solicitan, madrugan, ruegan, porfían, y no alcanzan lo que pretenden; y llega otro, y sin saber cómo ni cómo no, se halla con el cargo y oficio que otros muchos pretendieron; y aquí entra y encaja bien el decir que hay buena y mala fortuna en las pretensiones. Tú, que para mí, sin duda alguna, eres un porro, sin madrugar ni trasnochar y sin hacer diligencia alguna, con solo el aliento que te ha tocado de la andante caballería, sin más ni más te vees gobernador de una ínsula, como quien no dice nada. Todo esto digo, ¡oh Sancho!, para que no atribuyas a tus merecimientos la merced recibida, sino que des gracias al cielo, que dispone suavemente las cosas, y después las darás a la grandeza que en sí encierra la profesión de la caballería andante. Dispuesto, pues, el corazón a creer lo que te he dicho, está, ¡oh hijo!, atento a este tu Catón, que quiere aconsejarte y ser norte y guía que te encamine y saque a seguro puerto deste mar proceloso donde vas a engolfarte; que los oficios y grandes cargos no son otra cosa sino un golfo profundo de confusiones. Primeramente, ¡oh hijo!, has de temer a Dios, porque en el temerle está la sabiduría, y siendo sabio no podrás errar en nada. Lo segundo, has de poner los ojos en quien eres, procurando conocerte a ti mismo, que es el más difícil conocimiento que puede imaginarse. Del conocerte saldrá el no hincharte como la rana que quiso igualarse con el buey, que si esto haces, vendrá a ser feos pies de la rueda de tu locura la consideración de haber guardado puercos en tu tierra.

-Así es la verdad -respondió Sancho-, pero fue cuando muchacho; pero después, algo hambrecillo, gansos fueron los que guardé, que no puercos; pero esto pareceme a mí que no hace al caso, que no todos los que gobiernan vienen de casta de reyes.

-Así es verdad -replicó don Quijote-, por lo cual los no de principios nobles deben acompañar la gravedad del cargo que ejercitan con una blanda suavidad que, guiada por la prudencia, los libre de la murmuración maliciosa, de quien no hay estado que se escape. Haz gala, Sancho, de

la humildad de tu linaje, y no te desprecies de decir que vienes de labradores; porque, viendo que no te corres, ninguno se pondrá a correrte; y préciate más de ser humilde virtuoso que pecador soberbio. Innumerables son aquellos que, de baja estirpe nacidos, han subido a la suma dignidad pontificia e imperatoria; y desta verdad te pudiera traer tantos ejemplos, que te cansaran. Mira, Sancho: si tomas por medio a la virtud, y te precias de hacer hechos virtuosos, no hay para qué tener envidia a los que los tienen de príncipes y señores, porque la sangre se hereda y la virtud se aquista, y la virtud vale por sí sola lo que la sangre no vale. Siendo esto así, como lo es, que si acaso viniere a verte cuando estés en tu ínsula alguno de tus parientes, no le deseches ni le afrentes; antes le has de acoger, agasajar y regalar, que con esto satisfacerás al cielo, que gusta que nadie se desprecie de lo que él hizo, y corresponderás a lo que debes a la naturaleza bien concertada. Si trujeres a tu mujer contigo (porque no es bien que los que asisten a gobiernos de mucho tiempo estén sin las propias), enséñala, doctrínala y desbástala de su natural rudeza, porque todo lo que suele adquirir un gobernador discreto suele perder y derramar una mujer rústica y tonta. Si acaso enviudares, cosa que puede suceder, y con el cargo mejores de consorte, no la tomes tal, que te sirva de anzuelo y de caña de pescar, y del no quiero de tu capilla, porque en verdad te digo que de todo aquello que la mujer del juez recibiere ha de dar cuenta el marido en la residencia universal, donde pagará con el cuatro tanto en la muerte las partidas de que no se hubiere hecho cargo en la vida. Nunca te guíes por la ley del encaje, que suele tener mucha cabida con los ignorantes que presumen de agudos. Hallen en ti más compasión las lágrimas del pobre, pero no más justicia, que las informaciones del rico. Procura descubrir la verdad por entre las promesas y dádivas del rico, como por entre los sollozos e importunidades del pobre. Cuando pudiere y debiere tener lugar la equidad, no cargues todo el rigor de la ley al delincuente, que no es mejor la fama del juez riguroso que la del compasivo. Si acaso doblares la vara de la justicia, no sea con el peso de la dádiva, sino con el de la misericordia. Cuando te sucediere juzgar algún pleito de algún tu enemigo, aparta las mientes de tu injuria y ponlas en la verdad del caso. No te ciegue la pasión propia en la causa ajena, que los yerros que en ella hicieres, las más veces, serán sin remedio; y si le tuvieren, será a costa de tu crédito, y aun de tu hacienda. Si alguna mujer hermosa veniere a pedirte justicia, quita los ojos de sus lágrimas y tus oídos de sus gemidos, y considera de espacio la sustancia de lo que pide, si no quieres que se anegue tu razón en su llanto y tu bondad en sus suspiros. Al que has de castigar con obras no trates mal con palabras, pues le basta al desdichado la pena del suplicio, sin la añadidura de las malas razones. Al culpado que cayere debajo de tu jurisdicción considéralo hombre miserable, sujeto a las condiciones de la depravada naturaleza nuestra, y en todo cuanto fuere de tu parte, sin hacer agravio a la contraria, muéstratele piadoso y clemente, porque, aunque los atributos de Dios todos son iguales, más resplandece y campea a nuestro ver el de la misericordia que el de la justicia. Si estos preceptos y estas reglas sigues, Sancho, serán luengos tus días, tu fama será eterna, tus premios colmados, tu felicidad indecible, casarás tus hijos como quisieres, títulos tendrán ellos y tus nietos, vivirás en paz y beneplácito de las gentes, y en los últimos pasos de la vida te alcanzará el de la muerte, en vejez suave y madura, y cerrarán tus ojos las tiernas y delicadas manos de tus terceros netezuelos. Esto que hasta aquí te he dicho son documentos que han de adornar tu alma; escucha ahora los que han de servir para adorno del cuerpo.

Pocos comentarios caben a este maravilloso pasaje, sólo remarcar el deseo de Sancho Panza de ser gobernador para probar qué se siente al ostentar el poder y los consejos de don Quijote sobre la humildad y el autoconocimiento para gobernar. Leamos ahora una carta que don Quijote le escribe a Sancho, mientras éste desarrolla sus labores de gobernador:

Cuando esperaba oír nuevas de tus descuidos e impertinencias, Sancho amigo, las oí de tus discreciones, de que di por ello gracias particulares al cielo, el cual del estiércol sabe levantar los pobres, y de los tontos hacer discretos. Dícenme que gobiernas como si fueses hombre, y que eres hombre como si fueses bestia, según es la humildad con que te tratas; y quiero que adviertas, Sancho, que muchas veces conviene y es necesario, por la autoridad del oficio, ir

contra la humildad del corazón; porque el buen adorno de la persona que está puesta en graves cargos ha de ser conforme a lo que ellos piden, y no a la medida de lo que su humilde condición le inclina. Vístete bien, que un palo compuesto no parece palo. No digo que traigas dijes ni galas, ni que siendo juez te vistas como soldado, sino que te adornes con el hábito que tu oficio requiere, con tal que sea limpio y bien compuesto. Para ganar la voluntad del pueblo que gobiernas, entre otras has de hacer dos cosas: la una, ser bien criado con todos, aunque esto ya otra vez te lo he dicho; y la otra, procurar la abundancia de los mantenimientos; que no hay cosa que más fatigue el corazón de los pobres que la hambre y la carestía. No hagas muchas pragmáticas; y si las hicieres, procura que sean buenas, y, sobre todo, que se guarden y cumplan; que las pragmáticas que no se guardan, lo mismo es que si no lo fuesen; antes dan a entender que el príncipe que tuvo discreción y autoridad para hacerlas, no tuvo valor para hacer que se guardasen; y las leyes que atemorizan y no se ejecutan, vienen a ser como la viga, rey de las ranas: que al principio las espantó, y con el tiempo la menospreciaron y se subieron sobre ella. Sé padre de las virtudes y padrastro de los vicios. No seas siempre riguroso, ni siempre blando, y escoge el medio entre estos dos extremos, que en esto está el punto de la discreción. Visita las cárceles, las carnicerías y las plazas, que la presencia del gobernador en lugares tales es de mucha importancia: consuela a los presos, que esperan la brevedad de su despacho; es coco a los carniceros, que por entonces igualan los pesos, y es espantajo a las plaseras, por la misma razón. No te muestres, aunque por ventura lo seas -lo cual yo no creo-, codicioso, mujeriego ni glotón; porque, en sabiendo el pueblo y los que te tratan tu inclinación determinada, por allí te darán batería, hasta derribarte en el profundo de la perdición. Mira y remira, pasa y repasa los consejos y documentos que te di por escrito antes que de aquí partieses a tu gobierno, y verás como hallas en ellos, si los guardas, una ayuda de costa que te sobrelleve los trabajos y dificultades que a cada paso a los gobernadores se les ofrecen. Escribe a tus señores y muéstrateles agradecido, que la ingratitud es hija de la soberbia, y uno de los mayores pecados que se sabe, y la persona que es agradecida a los que bien le han hecho, da indicio que también lo será a Dios, que tantos bienes le hizo y de continuo le hace. La señora duquesa despachó un propio con tu vestido y otro presente a tu mujer Teresa Panza; por momentos esperamos respuesta. Yo he estado un poco mal dispuesto de un cierto gateamiento que me sucedió no muy a cuento de mis narices; pero no fue nada, que si hay encantadores que me maltratan, también los hay que me defiendan. Avisame si el mayordomo que está contigo tuvo que ver en las acciones de la Trifaldi, como tú sospechaste, y de todo lo que te sucediere me irás dando aviso, pues es tan corto el camino; cuanto más, que yo pienso dejar presto esta vida ociosa en que estoy, pues no nací para ella. Un negocio se me ha ofrecido, que creo que me ha de poner en desgracia destos señores; pero, aunque se me da mucho, no se me da nada, pues, en fin en fin, tengo de cumplir antes con mi profesión que con su gusto, conforme a lo que suele decirse: *amicus Plato, sed magis amica veritas*. Dígame este latín porque me doy a entender que, después que eres gobernador, lo habrás aprendido. Y a Dios, el cual te guarde de que ninguno te tenga lástima.

De nuevo poco cabe añadir a este magnífico pasaje, y citaremos, por último, el final del episodio, en el que Sancho se despide del cargo con estas inolvidables palabras:

-Abrid camino, señores míos, y dejadme volver a mi antigua libertad; dejadme que vaya a buscar la vida pasada, para que me resucite de esta muerte presente. Yo no nací para ser gobernador, ni para defender ínsulas ni ciudades de los enemigos que quisieren acometerlas. Mejor se me entiende a mí de arar y cavar, podar y ensarmentar las viñas, que de dar leyes ni de defender provincias ni reinos. Bien se está San Pedro en Roma: quiero decir, que bien se está cada uno usando el oficio para que fue nacido. Mejor me está a mí una hoz en la mano que un cetro de gobernador; más quiero hartarme de gazpachos que estar sujeto a la miseria de un médico impertinente que me mate de hambre; y más quiero recostarme a la sombra de una encina en el verano y arroparme con un zamarro de dos pelos en el invierno, en mi libertad, que acostarme con la sujeción del gobierno entre sábanas de holanda y vestirme de martas cebollinas. Vuestras mercedes se queden con Dios, y digan al duque mi señor que, desnudo

nací, desnudo me hallo: ni pierdo ni gano; quiero decir, que sin blanca entré en este gobierno y sin ella salgo, bien al revés de como suelen salir los gobernadores de otras ínsulas. Y apártense: déjenme ir, que me voy a bizmar; que creo que tengo brumadas todas las costillas, merced a los enemigos que esta noche se han paseado sobre mí.

(...) -¿Cómo no? -replicó Sancho-. Dígote, Ricote amigo, que esta mañana me partí della, y ayer estuve en ella gobernando a mi placer, como un sagitario; pero, con todo eso, la he dejado, por parecerme oficio peligroso el de los gobernadores.

-Y ¿qué has ganado en el gobierno? -preguntó Ricote.

-He ganado -respondió Sancho- el haber conocido que no soy bueno para gobernar, si no es un ható de ganado, y que las riquezas que se ganan en los tales gobiernos son a costa de perder el descanso y el sueño, y aun el sustento; porque en las ínsulas deben de comer poco los gobernadores, especialmente si tienen médicos que miren por su salud.

En el momento en que escribo estas líneas una crisis económica de complejidad insospechada azota al mundo, y la sociedad asiste perpleja e indignada al hecho de que algunos de los altos directivos que, con su mala gestión han provocado esta crisis, se hayan ido de sus cargos cobrando indemnizaciones millonarias. La lección de Sancho es extraordinaria en este sentido, cuán lejos está el “ni pierdo ni gano” suyo de lo ocurrido con estos ejecutivos.

Pero más allá de lo anterior, lo verdaderamente importante que podemos aprender de Sancho son las preguntas que nos asaltan tras leer sus palabras: ¿Estamos preparados para dirigir? ¿Estamos dispuestos a asumir los sinsabores que puede conllevar el poder? Estas preguntas debería hacérselas cualquiera que asuma una responsabilidad de dirección. La experiencia de Sancho en la ínsula de Barataria nos insta a una reflexión y meditación sobre ellas.

4.- Ralph Waldo Emerson

El hombre no puede vivir sin una confianza constante en algo indestructible dentro de él, aunque tanto lo indestructible como la confianza pueden permanecer constantemente ocultos para él. Una de las posibilidades de expresión de ese permanecer-oculto es la fe en un Dios personal.

Franz Kafka, *Cuadernos en octavo*

Llegamos ahora a Ralph Waldo Emerson, quizá el hombre de letras más importante de la cultura norteamericana. La fuerza de su voz proyecta una luz sin igual sobre nuestro interior y nos conecta con la naturaleza del mundo, con la humanidad y la sabiduría universal. Sirva el inicio de su ensayo *Historia* como muestra de lo dicho:

Hay una inteligencia común a todos los individuos humanos. Cada hombre es una entrada a la misma y a todo lo de la misma. El que es admitido una vez al derecho de razón, se convierte en dueño de toda la propiedad. Lo que pensó Platón lo puede pensar él; puede sentir lo que un santo ha sentido; puede entender lo que ha sucedido en cualquier época a cualquier hombre. El que tiene acceso a este espíritu universal, es un partícipe de todo lo que se ha hecho o puede hacerse, pues éste es el único y soberano agente.

La Historia es el testimonio de las obras de este espíritu. Su genio aparece ilustrado por la serie completa de los días. El hombre sólo puede explicarse por toda su historia. Sin prisa, sin descanso, el espíritu humano ha ido incorporando desde el principio todas las facultades, todos los pensamientos, todas las emociones que le pertenecen, en los acontecimientos apropiados. Pero el pensamiento es siempre anterior al acto; todos los hechos de la Historia preexisten en el espíritu como leyes. Cada ley es, a su vez, hecha por las circunstancias predominantes, y los límites de la naturaleza no dan poder más que a una a la vez. Un hombre es la enciclopedia entera de los hechos. La creación de un millar de bosques está encerrada en una bellota, y Egipto, Grecia, Roma, Galia, Bretaña, América, se hallan contenidas ya en el primer hombre. Época tras época, campamento, reino, imperio, república, democracia, son meramente la aplicación de este espíritu múltiple al mundo múltiple.

Este espíritu humano ha escrito la Historia, y es el que debe leerla. La Esfinge debe aclarar su propio jeroglífico. Si toda la Historia se halla en un hombre, toda ella ha de explicarse por medio de la experiencia individual. Existe una relación entre las horas de nuestra vida y los períodos de tiempo. Del mismo modo que el aire que respiro se saca de los grandes depósitos de la naturaleza y la luz que cae sobre mi libro es producida por una estrella situada a una distancia de mil millones de millas; del mismo modo que el reposo de mi cuerpo depende del equilibrio de las fuerzas centrífugas y centripetas, así las horas debían ser instruidas por las edades, y éstas explicadas por las horas. Cada hombre es una nueva encarnación del espíritu universal. Todas las propiedades de éste constan en aquel. Cada nuevo acto de la experiencia individual arroja una luz sobre lo que han hecho los grandes conjuntos humanos, y las crisis del individuo hacen referencia a las crisis nacionales. Cada una de las revoluciones fue primero un pensamiento en la mente de un hombre; y cuando el mismo pensamiento se le ocurre a otro hombre, es la clave de esa época. Toda reforma fue una vez una opinión particular, y cuando vuelva a serlo resolverá el problema de nuevo.

La idea de la penúltima frase es formidable y nos enseña la fuerza de nuestro pensamiento, el poder que tenemos para cambiar la realidad. Para Emerson incluso “la limitación es poder en ciernes”. En su ensayo *Hado* escribe:

La naturaleza liga mágicamente al hombre con su fortuna al hacer de ella el fruto de su carácter. (...) Los acontecimientos crecen en el mismo tronco que las personas; son subpersonas. El placer de la vida depende del hombre que la viva y no del trabajo o el lugar. La vida es un éxtasis.

(...) La historia es la acción y reacción de la naturaleza y el pensamiento, dos muchachos que pugnan entre sí en el borde de la acera. Ambos golpean y encajan y, del mismo modo, la materia y la mente mantienen una porfía y un equilibrio perpetuos. Mientras el hombre es débil, la tierra lo levanta. Luego él planta su cerebro y sus afectos. Poco a poco somete la tierra y obtiene jardines y viñedos en proporción al hermoso orden y capacidad de producción de su pensamiento. Todo lo sólido del universo es susceptible de convertirse en fluido al acercarse la inteligencia, pues el poder de fluir es la medida mental. Si el muro resiste, delata la falta de pensamiento. Ante una fuerza más sutil, se romperá en nuevas formas que expresan el carácter. ¿Qué es la ciudad en la que estamos sino un agregado de materiales incongruentes que han obedecido la voluntad de alguien? El granito era reluctante, pero sus manos fueron más fuertes. El acero estaba profundamente escondido en la tierra y confundido en la piedra, pero no pudo escapar a su fuego. La madera, la cal, los materiales, los frutos, la goma estaban dispersos en vano sobre la tierra y el mar. Ahora están aquí, al alcance del trabajo de cualquiera y a su disposición. El mundo entero es una corriente de materia que corre por los cables del pensamiento hasta llegar a los polos o puntos donde se detiene.

Quiero citar aquí de nuevo el ensayo *El poder* de Romano Guardini, cuyo sentido encuentro muy ligado a lo expresado por Emerson.

Al contemplar las fuerzas elementales de la naturaleza, ¿podemos hablar de poder? ¿Podemos, por ejemplo, decir que una tormenta, o una epidemia, o un león tienen poder? Es claro que no, a no ser en un sentido inexacto, análogo. Existe sin duda aquí algo capaz de obrar, de producir efectos; pero falta aquello que, sin quererlo, pensamos también cuando hablamos de poder: falta la iniciativa. Un elemento natural tiene –o es– energía, pero no poder. La energía se convierte en poder tan sólo cuando hay una conciencia que la conoce, cuando hay una capacidad de decisión que dispone de ella y la dirige a unos fines precisos.

(...) El poder es la facultad de mover la realidad, y la idea no es capaz por sí misma de hacer tal cosa. Únicamente lo puede –convirtiéndose entonces en poder– cuando la vida concreta del hombre la asume, cuando se mezcla con sus instintos y sentimientos, con las tendencias de su desarrollo y las tensiones de sus estados interiores, con las intenciones de su obra y las tareas de su trabajo.

Así, pues, sólo puede hablarse de poder en sentido verdadero cuando se dan estos dos elementos: de un lado, energías reales, que puedan cambiar la realidad de las cosas, determinar sus estados y sus recíprocas relaciones; y, de otro, una conciencia que esté dentro de tales energías, una voluntad que le dé unos fines, una facultad que ponga en movimiento las fuerzas en dirección a estos fines.

Todo esto presupone el espíritu, es decir, aquella realidad que se encuentra dentro del hombre y que es capaz de desligarse de los vínculos directos de la naturaleza y de disponer libremente sobre ésta.

(...) Como el poder es un fenómeno específicamente humano, el sentido que se le dé pertenece a su propia esencia.

(...) No existe, pues, poder alguno que tenga ya de antemano un sentido o un valor. El poder sólo se define cuando el hombre toma conciencia de él, decide sobre él, lo transforma en una acción, todo lo cual significa que debe ser responsable de tal poder.

No existe ningún poder del que no haya que responder. De la energía de la naturaleza nadie es responsable; o mejor dicho, tal energía no actúa en el ámbito de la responsabilidad, sino en el de la necesidad natural. Pero no existe un poder humano del que nadie sea responsable.

El efecto del poder es siempre una acción –o, al menos, un dejar hacer- hallándose, en cuanto tal, bajo la responsabilidad de una instancia humana, de una persona. Esto ocurre así aun en el caso de que el hombre que quiera ejercer el poder no quiera la responsabilidad.

Pocos comentarios caben hacer a estas soberbias reflexiones, por lo que vuelvo a Emerson, mencionando ahora su ensayo *Confianza en sí mismo*, que nos fortalece de nuevo en la creencia de las posibilidades que todo hombre llevamos dentro.

Crear en vuestro propio pensamiento, creer que lo que es verdadero para uno en la intimidad de nuestro corazón es verdadero para todos los hombres: eso es el genio. Manifestad vuestra convicción latente, y llegará a ser el sentir universal; pues lo más íntimo llega a su tiempo a ser lo más externo, y nuestro primer pensamiento nos es devuelto por las trompetas del Juicio Final. Por familiar que sea para cada uno la voz del espíritu, el mayor mérito que atribuimos a Moisés, Platón y Milton, es que reducen a la nada libros y tradiciones, y no dicen lo que los hombres pensaron, sino lo que han pensado ellos. El hombre debería descubrir y observar, más que el esplendor del firmamento en bardos y sabios, ese rayo de luz que atraviesa su alma desde dentro.

(...) Hay un momento en la formación de todo hombre en que llega a la convicción de que la envidia es ignorancia; que la imitación es un suicidio; que tiene que tomarse a sí mismo, bueno o malo, como su propia porción; que, aunque el ancho mundo esté lleno de oro, no le llegará ni un grano de trigo por otro conducto que por el del trabajo que dedique al trozo de terreno que le ha tocado en suerte cultivar. El poder que reside en él es nuevo en la naturaleza, y nadie más que él sabe lo que puede hacer, ni lo sabe hasta después de haber probado sus fuerzas.

(...) Confía en ti mismo: todo corazón vibra ante esta cuerda de hierro.

Emerson nos proyecta hacia la búsqueda de lo mejor que hay en nosotros, porque su objetivo es conseguir que en cada uno aflore nuestra propia voz individual. Así escribe en sus diarios: “Durante veinticinco o treinta años he estado escribiendo y diciendo lo que una vez fueron novedades y ahora no tengo ningún discípulo. ¿Por qué? No es que lo que yo decía no fuera cierto o que no haya habido receptores inteligentes, sino que no había deseo alguno en mí de atraer a los demás hacia mí en lugar de llevarlos hacia sí mismos. Me enorgullezco de no tener escuelas ni seguidores. Creo que sería impura cualquier intuición que no creara independencia”.

En definitiva, Emerson nos revela el poder sin límites que reside en nuestro interior, ese poder que nos inspira a cambiar la realidad, a transformar las organizaciones empresariales en que nos desarrollamos, que nos inspira a mejorar, no sólo a nosotros mismos sino a los demás, ya que para él “todo el poder es de una sola clase: una participación en la naturaleza del mundo”.

5.- Sócrates

A todos los hombres les ha sido impuesto el conocerse a sí mismos.

Heráclito

Este capítulo está dedicado a Sócrates, el filósofo de la Grecia clásica. Lamentablemente no conservamos ningún escrito de él, por lo que sus enseñanzas nos han llegado a través de otros, generalmente discípulos o admiradores suyos. Platón incluye a Sócrates como protagonista de muchos de sus diálogos y escritos, pero, según los helenistas eruditos, es un Sócrates muy idealizado y parece que su voz en los diálogos corresponde más bien a la de Platón, que utiliza a aquel para expresar su filosofía personal.

Otro pensador de la antigüedad, Jenofonte, también nos ha legado escritos sobre Sócrates, y en ellos asoma un Sócrates aparentemente más cercano al hombre que fue en la realidad, aunque esta es una hipótesis imposible de verificar hoy. El Sócrates de Jenofonte más que un filósofo aparece como un educador, más preocupado en enseñarnos una sabiduría para la vida diaria que el Sócrates platónico.

Por esta razón me centraré aquí en el Sócrates de Jenofonte, que por cierto escribió el que quizá sea el primer tratado sobre el liderazgo, la *Ciropeia*, en el que traza una semblanza del rey persa Ciro II el Grande. Pero además Jenofonte fue historiador y militar, experiencia que vertió en su libro más famoso, la *Anábasis* o expedición de los diez mil, en el que también el lector podrá encontrar enseñanzas para la dirección de personas y la cooperación de los individuos de un grupo en busca de un objetivo común.

Pero volviendo a Sócrates, veamos como Jenofonte, en los inicios de su obra *Memorables*, nos introduce en el concepto socrático de sabiduría para lo cotidiano, ejemplo de una continua meditación sobre las cosas de nuestra vida, un *vivir meditando* en palabras del filósofo Xabier Zubiri:

Sócrates, en efecto, no hablaba, como la mayoría de los otros, acerca de la Naturaleza entera, de cómo está dispuesto eso que los sabios llaman Cosmos y de las necesidades en virtud de las cuales acontece cada uno de los sucesos del cielo, sino que, por el contrario, hacía ver que los que se rompían la cabeza con estas cuestiones eran unos locos. Porque examinaba, ante todo, si es que se preocupaban de estas elucubraciones porque creían conocer ya suficientemente las cosas tocantes al hombre o si porque creían cumplir con su deber dejando de lado estas cosas humanas y ocupándose con las divinas. Y, en primer lugar, se asombraba de que no viesan con claridad meridiana que el hombre no es capaz de averiguar semejantes cosas, porque ni las mejores cabezas estaban de acuerdo entre sí al hablar de estos problemas, sino que se arremetían mutuamente como locos furiosos. Los locos, en efecto, unos no temen ni lo temible, mientras otros se asustan hasta de lo más inofensivo; unos creen que no hacen nada malo diciendo o hablando lo que se les ocurre ante una muchedumbre, mientras que otros no se atreven ni a que les vea la gente; unos no respetan ni los santuarios, ni los altares, ni nada sagrado, mientras que otros adoran cualquier pedazo de madera o de piedra y hasta los animales. Pues bien: los que se cuidan de la Naturaleza entera, unos creen que “lo que es” es una cosa única; otros, que es una

multitud infinita; a unos les parece que todo se mueve; a otros, que ni tan siquiera hay nada que pueda ser movido; a unos, que todo nace y perece; a otros, que nada ha nacido ni perecido.

En segundo lugar, observaba también que los que están instruidos en los asuntos humanos pueden utilizar a voluntad en la vida sus conocimientos en provecho propio y ajeno, y (se preguntaba entonces) si, análogamente, los que buscaban las cosas divinas, después de llegar a conocer las necesidades en virtud de las cuales acontece cada cosa, creían hallarse en situación de producir el viento, la lluvia, las estaciones del año y todo lo que pudieran necesitar, o si, por el contrario, desesperados de no poder hacer nada semejante, no les queda más que la noticia de que esas cosas acontecen.

Esto era lo que decía de los que se ocupaban de estas cosas. Por su parte, él no discurría sino de asuntos humanos, estudiando qué es lo piadoso, qué lo sacrílego; qué es lo honesto, qué lo vergonzoso; qué es lo justo, qué lo injusto; qué es sensatez, qué insensatez; qué la valentía, qué la cobardía; qué el Estado, qué el gobernante; qué mandar y quién el que manda, y, en general, acerca de todo aquello cuyo conocimiento estaba convencido de que hacía a los hombres perfectos, cuya ignorancia, en cambio, los degrada, con razón, haciéndolos esclavos.

Vayamos ahora a la enseñanza decisiva que nos ha legado la herencia socrática, que es el conocimiento de sí mismo como primer paso hacia la sabiduría. Como ya hemos visto es uno de los pilares fundamentales del pensamiento occidental, y fue Sócrates quien inauguró esta tradición, reflexionando acerca de la máxima “Conócete a ti mismo” grabada en el Templo de Apolo en Delfos, y llevándola al primer plano de cualquier filosofía y experiencia humana. Nehamas en el ya citado *El arte de vivir* nos ofrece unas claves para entender cómo Jenofonte expone esta idea en su escrito sobre Sócrates:

El Sócrates de Platón, no menos que el de Jenofonte, le daba gran importancia al precepto delfico “Conócete a ti mismo”. Platón apela al precepto implícitamente en la *Apología*, cuando el oráculo delfico estimula a Sócrates a buscar el autoconocimiento y al descubrimiento final de que su sabiduría es el conocimiento de su propia ignorancia. En los *Memorables* Jenofonte identifica el autoconocimiento, en líneas generales, con el conocimiento de la naturaleza y la limitación de nuestros poderes. Ese conocimiento nos permite saber cuáles son nuestras necesidades y cuáles pueden ser nuestros logros. Nos permite conseguir lo que queremos para nosotros y para nuestros amigos. Es un conocimiento acerca del alcance de nuestras habilidades.

Veamos algún pasaje de los *Memorables* que ilustre esto:

Entonces le dijo Sócrates:

-Dime, Eutidemo, ¿has ido alguna vez a Delfos?

-He ido dos veces, ¡por Zeus!

-¿Leíste entonces en algún sitio del templo la inscripción Conócete a ti mismo?

-Sí.

-¿Y ya no te preocupaste más de la inscripción, o prestaste atención e intentaste tratar de examinar cómo eres?

-Eso no, ¡por Zeus!, pues creía que lo sabía muy bien. Dificilmente podría saber otra cosa si me desconociera a mí mismo.

-En ese caso, ¿crees que se conoce a sí mismo uno que sólo conoce su propio nombre o quien actúa como los compradores de caballos, que no piensan que conocen al que quieren conocer hasta que examinan si es dócil o rebelde, fuerte o débil, rápido o lento, y en general cómo está en las cualidades convenientes e inconvenientes en cuanto al uso del caballo? ¿Es así también como él se examina a sí mismo sobre sus cualidades para su uso como hombre y como conoce su propio valor?

-Yo creo que es así, que quien desconoce su propio valor se ignora a sí mismo.

-¿Y no es evidente también que gracias a ese conocimiento de sí mismos los hombres reciben múltiples beneficios, y sufren, en cambio, numerosos males por estar equivocados sobre ellos mismos? Porque los que se conocen a sí mismos saben lo que es adecuado para ellos y disciernen lo que pueden hacer y lo que no. Haciendo únicamente lo que saben, se procuran lo que necesitan y son felices, mientras que se abstienen de lo que no saben, con lo cual no cometen errores y evitan ser desgraciados. Gracias también a ello son capaces de juzgar a los demás hombres y por el partido que sacan de ellos se procuran bienes y evitan perjuicios. En cambio, los que no se conocen y se engañan sobre sus propias posibilidades, se encuentran frente a las demás personas y situaciones humanas en la misma situación que consigo mismos, y ni saben lo que necesitan ni lo que tienen que hacer ni de quiénes se pueden valer, sino que se equivocan en todos estos asuntos, fracasan en la consecución de bienes y se precipitan en las desgracias. Los que saben lo que hacen consiguen fama y honor cuando alcanzan sus aspiraciones, las personas de su mismo rango los tratan con agrado y los que fracasan en sus actividades están deseando ponerse en sus manos para que les aconsejen, ponen en ellos sus esperanzas de prosperidad y por todas estas razones los estiman más que a nadie. En cambio, los que no saben lo que se traen entre manos eligen mal, fracasan en lo que emprenden, y no sólo sufren con ello penas y castigos sino que encima tienen mala fama, son objeto de burla y viven despreciados y sin ninguna consideración. Puedes verlo también en las ciudades: las que desconocen su propia fuerza entran en guerra contra otras más poderosas, y unas son destruidas y otras se convierten de libres en esclavas.

Veamos ahora algún fragmento en que Sócrates nos habla acerca del carisma del líder y como el don de la palabra es decisivo a la hora de dirigir a un grupo:

-¿Y has pensado ya en estimular la moral de los jinetes y excitarlos frente al enemigo, que es lo que los hace más valientes?

-Y si no, lo intentaré a partir de ahora.

-¿Te has preocupado ya de que tus jinetes te obedezcan? Porque sin ello no sirven de nada los jinetes, por buenos y valientes que sean.

-Es cierto lo que dices, pero ¿cuál será el mejor procedimiento para inclinarlos a ello?

-Tú sabes sin duda que en cualquier circunstancia los hombres están más dispuestos a obedecer a quienes creen que son mejores: en una enfermedad hacen más caso de quien creen que es mejor médico, en una navegación los navegantes eligen a quien sabe más de pilotaje, y en el campo a quien más sabe de agricultura.

-Así es, sin duda.

-Es lógico entonces que, también en el arte de la caballería, al que evidentemente sepa más lo que hay que hacer será a quien los demás estén más dispuestos a obedecer.

-En ese caso, Sócrates, si soy yo evidentemente el mejor entre ellos, ¿será suficiente eso para que ellos me obedezcan?

-Sí, en el caso de que además les enseñes que el obedecerle será para ellos mejor y más saludable.

-¿Y cómo se lo enseñaré?

-¡Por Zeus!, es mucho más fácil que si tuvieras que enseñar que el mal es mejor y más ventajoso que el bien.

-¿Quieres decir con eso que, además de otros conocimientos, el jefe de caballería debe preocuparse de saber hablar?

-¿Es que tú creías que debía ejercer su mando en silencio? ¿O no has reflexionado que cuanto hemos aprendido por costumbre, las cosas más bellas gracias a las cuales sabemos vivir, todo lo hemos aprendido por medio de la palabra, y que si alguien adquiere algún otro bello conocimiento lo aprende por medio de la palabra, y que los mejores maestros son los que más la utilizan, y quienes más saben de los temas más serios son los que saben hablar más bellamente? ¿O no te has dado cuenta de que cuando surge un coro en esta ciudad, como el que enviamos a Delos, ningún otro de ninguna parte puede competir con él, ni en ninguna otra ciudad se puede reunir un grupo tan bueno?

-Es verdad, dijo.

-Sin embargo, los atenienses no destacan tanto de los otros por su buena voz o por su estatura y robustez cuanto en afán de superación, que es lo que más estimula hacia las acciones bellas y honrosas.

-También eso es verdad.

-¿No te parece entonces que si alguien se preocupara de nuestra caballería también superaría con mucho a los otros en la preparación de armas y caballos, por su disciplina y la intrepidez frente al enemigo, si creyera que obrando así iba a alcanzar alabanza y gloria?

-Probablemente, dijo.

-Entonces no vaciles y trata de dirigir a tus hombres en esa dirección, con lo que te beneficiarás tú mismo y los otros ciudadanos gracias a ti.

-Pues por Zeus que me esforzaré.

Quiero citar aquí de nuevo a Peter Drucker, en un pasaje que está relacionado con esto:

De todas las habilidades que necesita, las que el directivo de hoy posee menos son las de leer, escribir, hablar y calcular. Una mirada a lo que se conoce como lenguaje de política en las grandes compañías demostrará qué ignorantes somos. Mejorar no es cuestión de aprender a leer más rápidamente o a hablar en público. Los directivos tienen que aprender a conocer el idioma, a comprender lo que son las palabras y lo que significan. Quizás más importante, tienen que adquirir respeto por la palabra, como el don y la herencia más preciosos del hombre. El directivo debe comprender el significado de la antigua definición de retórica como “el arte que atrae al corazón de los hombres hacia el amor al conocimiento verdadero”. Sin capacidad para crear motivos por medio de la palabra escrita o hablada o del número expresivo, un directivo no puede tener éxito.

No quiero añadir nada a este excelente comentario que se explica por sí mismo, por lo que acabaré este capítulo dedicado a Sócrates con un fragmento revelador sobre la relación existente entre la dirección de personas y el éxito de un proyecto en que éstas estén envueltas.

Un día, al ver a Nicomáquides que regresaba de unas elecciones le preguntó:

-¿Qué generales han sido elegidos, Nicomáquides?

-¡Así son los atenienses, Sócrates! No me eligieron a mí, después del duro trabajo que he estado realizando, reclutado para hacer campañas al frente de compañías y regimientos, cosido como estoy de heridas enemigas -y al decir esto se descubría y mostraba las cicatrices de las heridas-, y, en cambio, han elegido a Antístenes, que ni sirvió nunca como hoplita ni hizo nada llamativo en caballería y no sabe otra cosa que acumular dinero.

-¿Y no es ésa una buena cualidad, dijo Sócrates, que al menos sea capaz de procurar lo necesario para los soldados?

-En ese caso, dijo Nicomáquides, también los comerciantes son buenos para reunir dinero, pero no por ello podrían mandar un ejército.

-Pero Antístenes es ambicioso, y eso es bueno que lo tenga un general. ¿No te has dado cuenta de que todas las veces que ha sido corego ha conseguido la victoria?

-¡Por Zeus!, dijo Nicomáquides, no es lo mismo dirigir un coro que un ejército.

-Aun así, dijo Sócrates, sin tener ninguna experiencia de canto ni de la instrucción de coros, fue capaz de encontrar los mejores para esta actividad.

-Entonces, dijo Nicomáquides, también en el generalato encontrará a otros que ordenen las tropas por él, y a gente que combata en su lugar.

-Entonces, dijo Sócrates, si también en la guerra sabe descubrir a los mejores, como en los certámenes corales, y los selecciona, lógicamente también en eso se alzarán con la victoria, y también es probable que esté más dispuesto a hacer gastos por su cuenta para conseguir la victoria en la guerra con la ciudad entera que no para vencer en una competición coral sólo con su tribu.

-Estás hablando, Sócrates, como si la misma persona pudiera ser un buen director de coro y un buen general.

-Lo que yo quiero decir es que quien quiera que sea el que mande, si conoce lo que tiene que saber y es capaz de poner los medios, será un buen jefe tanto si tiene que mandar un coro, una casa, una ciudad o una guerra.

-¡Por Zeus!, Sócrates. Nunca habría esperado oírte decir que los buenos administradores pueden ser buenos generales.

-En ese caso, veamos las actividades de cada uno de ellos para comprobar si son las mismas o son diferentes.

-Veámoslo. ¿No es deber de ambos formar subordinados obedientes y sumisos a ellos?

-Desde luego.

-¿Y qué me dices de ordenar hacer cada cosa a los que son aptos para ello?

-También eso.

-El castigar a los malos y honrar a los buenos creo que también corresponde a unos y otros.

-Totalmente de acuerdo.

-¿Y cómo no va ser bueno que uno y otro capten la buena voluntad de sus subordinados?

-También ese punto.

-¿Y tú crees que conviene a ambos atraerse aliados y auxiliares o no?

-Por supuesto.

-Y tratar de conservar lo que ya tienen, ¿no es tarea de ambos?

-Necesariamente.

-¿Y no conviene también que unos y otros sean eficaces y activos en sus atribuciones?

-Todas las atribuciones que se han citado son por igual propias de ambos, pero el combatir ya no lo es.

-Sin embargo, uno y otro tienen enemigos.

-Y muchos, eso sí.

-¿Y no tienen uno y otro el mismo interés en vencerlos?

-Desde luego, pero pasas por alto una cosa: si hay que luchar, ¿de qué servirá la ciencia económica?

-Aquí más que en ninguna otra parte, sin duda. El buen administrador, que sabe que no hay nada tan útil ni tan lucrativo como vencer al enemigo en una batalla, ni nada tan desventajoso y ruinoso como ser derrotado, buscará y dispondrá con el mayor interés cuanto ayude a la victoria, y examinará y cuidará escrupulosamente evitar lo que lleve a la derrota. Si ve que los preparativos para la victoria están dispuestos, entonces luchará, mientras que se guardará en absoluto de entablar batalla si no se encuentra preparado. No desprecies a los buenos administradores, Nicomáquides, pues el cuidado de los negocios privados sólo se diferencia del de los públicos en su número, pero en general son muy parecidos y sobre todo en lo que es más importante, que sin hombres ni unos ni otros se pueden llevar adelante, y que no gestionan unas personas los asuntos privados y otras los públicos, porque los que se cuidan de los bienes comunes no emplean hombres diferentes de los que utilizan los que administran bienes privados. Los que saben emplearlos tienen éxito en los asuntos privados y en los públicos, pero los que no saben fracasan en unos y en otros.

Este fragmento nos enseña que ningún proyecto puede llevarse a cabo sin una adecuada dirección de personas, algo que hoy sabemos por la experiencia y por el moderno pensamiento empresarial pero que Sócrates ya nos mostraba muchos siglos atrás.

En definitiva, Sócrates nos ha enseñado la importancia de meditar sobre quiénes somos y cómo podemos desenvolvernos mejor cada día en nuestra vida diaria, también la empresarial. Él, como Montaigne, supone un ejemplo para nuestro yo, en nuestro proceso imparabable de autoconocimiento y autoformación.

6.- Marco Aurelio

Abrid vuestro Marco Aurelio. En opinión de los antiguos, el gran hombre desdeñaba la distinción y se oponía a las adversidades de la fortuna.

Ralph Waldo Emerson, *Cultura*

He considerado conveniente incluir en este ensayo a Marco Aurelio, emperador romano del siglo II d.C., porque es asombroso que este hombre tan poderoso, quizá el hombre con más poder del planeta en aquellos momentos de la historia, pudiera ser a la vez tan sencillo y magnánimo. Su lección de humildad es tan grande que lo he preferido frente a uno de sus maestros literarios, Séneca, filósofo estoico como él y que merecería también ser expuesto más largamente en este libro.

La obra de Marco Aurelio, traducida normalmente al idioma español como *Meditaciones*, aunque en realidad él denominaba a estos pensamientos “Cosas para sí mismo”, se mueve entre el aforismo y la meditación. No está lejos por tanto de los ensayos de Montaigne. En estos escritos aparecen de nuevo los temas ya tratados en este libro: el autoconocimiento, la tolerancia hacia el otro, el cambio..., expuestos con enorme elegancia y sabiduría. Me limitaré prácticamente a citar los textos sin apenas más comentarios, para no abundar sobre lo ya dicho y aburrir al lector, permitiéndole disfrutar de la formidable prosa de Marco Aurelio.

Libro II, 17: El tiempo de la vida humana, un punto; su sustancia, fluyente; su sensación, turbia; la composición del conjunto del cuerpo, fácilmente corruptible; su alma, una peonza; su fortuna, algo difícil de conjeturar; su fama, indescifrable. En pocas palabras: todo lo que pertenece al cuerpo, un río; sueño y vapor, lo que es propio del alma; la vida, guerra y estancia en tierra extraña; la fama póstuma, olvido. ¿Qué, pues, puede darnos compañía? Única y exclusivamente la filosofía. Y ésta consiste en preservar el guía interior, exento de ultrajes y de daño, dueño de placeres y penas, si hacer nada al azar, sin valerse de la mentira ni de la hipocresía, al margen de lo que otro haga o deje de hacer; más aún, aceptando lo que acontece y se le asigna como procediendo de aquel lugar de donde él mismo ha venido. Y sobre todo, aguardando la muerte con pensamiento favorable, en la convicción de que ésta no es otra cosa que disolución de elementos de que está compuesto cada ser vivo. Y si para los mismos elementos nada temible hay en el hecho de que cada uno se transforme de continuo en otro, ¿por qué recelar de la transformación y disolución de todas las cosas? Pues esto es conforme a la naturaleza, y nada es malo si es conforme a la naturaleza.

Libro VII, 28: Recógete en ti mismo. El guía interior racional puede, por naturaleza, bastarse a sí mismo practicando la justicia y, según eso mismo, conservando la calma.

Libro XI, 1: Las propiedades del alma racional: se ve a sí misma, se analiza a sí misma, se desarrolla como quiere, recoge ella misma el fruto que produce (porque los frutos de las plantas y los productos de los animales otros los recogen), alcanza su propio fin, en cualquier momento que se presente el término de su vida. No queda incompleta la acción entera, caso de que se corte algún elemento, como en la danza, en la representación teatral y en cosas semejantes, sino que en todas partes y dondequiera que se la sorprenda, colma y cumple sin deficiencias su propósito, de modo que puede afirmar: “Recojo lo mío”. Más aún, recorre el mundo entero, el

vacío que lo circunda y su forma; se extiende en la infinidad del tiempo, acoge en torno suyo el renacimiento periódico del conjunto universal, calcula y se da cuenta de que nada nuevo verán nuestros descendientes, al igual que tampoco vieron nuestros antepasados nada más extraordinario, sino que, en cierto modo, el cuarentón, por poca inteligencia que tenga, ha visto todo el pasado y el futuro según la uniformidad de las cosas. Propio también del alma racional es amar al prójimo, como también la verdad y el pudor, y no sobrestimar nada por encima de sí misma, característica también propia de la ley. Por tanto, como es natural, en nada difieren la recta razón y la razón de la justicia.

Libro IV, 3: Se buscan retiros en el campo, en la costa y en el monte. Tú también sueles anhelar tales retiros. Pero todo eso es de lo más vulgar, porque puedes, en el momento que te apetezca, retirarte en ti mismo. En ninguna parte un hombre se retira con mayor tranquilidad y más calma que en su propia alma; sobre todo aquel que posee en su interior tales bienes, que si se inclina hacia ellos, de inmediato consigue una tranquilidad total. Y denomino tranquilidad única y exclusivamente al buen orden. Concédete, pues, sin pausa, este retiro y recupérate. Sean breves y elementales los principios que, tan pronto los hayas localizado, te bastarán para recluirte en toda tu alma y para enviarte de nuevo, sin enojo, a aquellas cosas de la vida ante las que te retiras. Porque, ¿contra quién te enojas? ¿Contra la ruindad de los hombres? Reconsidera este juicio: los seres racionales han nacido el uno para el otro, la tolerancia es parte de la justicia, sus errores son involuntarios. Reconsidera también cuántos, declarados ya enemigos, sospechosos u odiosos, atravesados por la lanza, están tendidos, reducidos a ceniza. Modérate de una vez. Pero, ¿estás molesto por el lote que se te asignó? Rememora la disyuntiva “o una providencia o átomos”, y gracias a cuántas pruebas se ha demostrado que el mundo es como una ciudad. Pero, ¿te apresarán todavía las cosas corporales? Date cuenta de que el pensamiento no se mezcla con el hálito vital que se mueve suave o violentamente, una vez que se ha recuperado y ha comprendido su peculiar poder, y finalmente ten presente cuanto has oído y aceptado respecto al pesar y al placer. ¿Acaso te arrastrará la vanagloria? Dirige tu mirada a la prontitud con que se olvida todo y al abismo del tiempo infinito por ambos lados, a la vaciedad del eco, a la versatilidad e irreflexión de los que dan la impresión de elogiarte, a la angostura del lugar en que se circunscribe la gloria. Porque la tierra entera es un punto y de ella, ¿cuánto ocupa el rinconcillo que habitamos? Y allí, ¿cuántos y qué clase de hombres te elogiarán? Te resta, pues, tenlo presente, el refugio que se halla en este diminuto campo de ti mismo. Y por encima de todo, no te atormentes ni te esfuerces en demasía; antes bien, sé hombre libre y mira las cosas como varón, como hombre, como ciudadano, como ser mortal. Y entre las máximas que tendrás a mano y hacia las que te inclinarás, figuren estas dos: una, que las cosas no alcanzan al alma, sino que se encuentran fuera, desprovistas de temblor, y las turbaciones surgen de la única opinión interior. Y la segunda, que todas esas cosas que estás viendo, pronto se transformarán y ya no existirán. Piensa también constantemente de cuántas transformaciones has sido ya por casualidad testigo. “El mundo, alteración; la vida, opinión”.

Libro V, 5: “No pueden admirar tu perspicacia”. Está bien. Pero existen otras muchas cualidades sobre las que no puedes decir: “No tengo dotes naturales”. Procúrate, pues, aquellas que están enteramente en tus manos: la integridad, la gravedad, la resistencia al esfuerzo, el desprecio a los placeres, la resignación ante el destino, la necesidad de pocas cosas, la benevolencia, la libertad, la sencillez, la austeridad, la magnanimidad. ¿No te das cuenta de cuántas cualidades puedes procurarte ya, respecto a las cuales ningún pretexto tienes de incapacidad natural ni de insuficiente aptitud? Con todo, persistes todavía por propia voluntad por debajo de tus posibilidades. ¿Acaso te ves obligado a refunfuñar, a ser mezuquino, a adular, a echar las culpas a tu cuerpo, a complacerte, a comportarte atolondradamente, a tener tu alma tan inquieta a causa de tu carencia de aptitudes naturales? No, por los dioses. Tiempo ha que pudiste estar libre de estos defectos, y tan sólo ser acusado tal vez de excesiva lentitud y torpeza de comprensión. Pero también esto es algo que debe ejercitarse, sin menospreciar la lentitud ni complacerse en ella.

Libro VI, 48: Siempre que quieras alegrarte, piensa en los méritos de los que viven contigo, por ejemplo, la energía en el trabajo de uno, la discreción de otro, la liberalidad de un tercero y cualquier otra cualidad de otro. Porque nada produce tanta satisfacción como los ejemplos de las virtudes, al manifestarse en el carácter de los que con nosotros viven y al ofrecerse agrupadas en la medida de lo posible. Por esta razón deben tenerse siempre a mano.

Libro VI, 53: Acostúmbrate a no estar distraído a lo que dice otro, e incluso, en la medida de tus posibilidades, adéntrate en el alma del que habla.

Libro VII, 18: ¿Se teme el cambio? ¿Y qué puede producirse sin cambio? ¿Existe algo más querido y familiar a la naturaleza del conjunto universal? ¿Podrías tú mismo lavarte con agua caliente, si la leña no se transformara? ¿Podrías nutrirte, si no se transformaran los alimentos? Y otra cosa cualquiera entre las útiles, ¿podría cumplirse sin transformación? ¿No te das cuenta, pues, de que tu propia transformación es algo similar e igualmente necesaria a la naturaleza del conjunto universal?

Libro V, 10: Las cosas se hallan, en cierto modo, en una envoltura tal, que no pocos filósofos, y no unos cualquiera, han creído que son absolutamente incomprensibles; es más, incluso los mismos estoicos las creen difíciles de comprender. Todo asentimiento nuestro está expuesto a cambiar; pues, ¿dónde está el hombre que no cambia? Pues bien, encamina tus pasos a los objetos sometidos a la experiencia; ¡cuán efímeros son, sin valor y capaces de estar en posesión de un libertino, de una prostituta o de un pirata! A continuación, pasa a indagar el carácter de los que contigo viven: a duras penas se puede soportar al más agradable de éstos, por no decir que incluso a sí mismo se soporta uno con dificultad. Así, pues, en medio de tal oscuridad y suciedad, y de tan gran flujo de la sustancia y del tiempo, del movimiento y de los objetos movidos, no concibo qué cosa puede ser especialmente estimada o, en suma, objeto de nuestros afanes. Por el contrario, es preciso exhortarse a sí mismo y esperar la desintegración natural, y no inquietarse por su demora, sino calmarse con estos únicos principios: uno, que nada me ocurrirá no acorde con la naturaleza del conjunto; y otro, que tengo la posibilidad de no hacer nada contrario a mi Dios y Genio interior. Porque nadie me forzará a ir contra éste.

Por último, Marco Aurelio nos da una lección de serenidad ante el juicio de los demás y el control de nuestra ira, un autocontrol que es fundamental en las relaciones laborales. ¿Cuándo se erradicarán las explosiones de cólera de algunos directivos que aún muchos empleados deben soportar?

Libro XI, 13: ¿Me despreciará alguien? El verá. Yo, por mi parte, estaré a la expectativa para no ser sorprendido haciendo o diciendo algo merecedor de desprecio. ¿Me odiará? El verá. Pero yo seré benévolo y afable con todo el mundo, e incluso con ese mismo estaré dispuesto a demostrarle lo que menosprecia, sin insolencia, sin tampoco hacer alarde de mi tolerancia, sino sincera y amigablemente como el ilustre Foción, si es que él no lo hacía por alarde. Pues tales sentimientos deben ser profundos y los dioses deben ver a un hombre que no se indigna por nada y que nada lleva a mal. Porque, ¿qué mal te sobrevendrá si haces ahora lo que es propio de tu naturaleza, y aceptas lo que es oportuno ahora a la naturaleza del conjunto universal, tú, un hombre que aspiras a conseguir por el medio que sea lo que conviene a la comunidad?

Libro XI, 18: Debes guardarte por igual de encolerizarte con ellos y de adularles, porque ambos vicios son contrarios a la sociabilidad y comportan daño. Recuerda en los momentos de cólera que no es viril irritarse, pero sí lo es la apacibilidad y la serenidad que, al mismo tiempo que es más propia del hombre, es también más viril; y participa éste de vigor, nervios y valentía, no el que se indigna y está descontento. Porque cuanto más familiarizado esté con la impasibilidad, tanto mayor es su fuerza. Y al igual que la aflicción es síntoma de debilidad, así también la ira. Porque en ambos casos están heridos y ceden.

7.- Bartleby

Todos conocemos a los bartlebys, son esos seres en lo que habita una profunda negación del mundo.

Enrique Vila-Matas, *Bartleby y compañía*

Para finalizar quiero hablar de un personaje literario perteneciente a la obra *Bartleby el escribiente* de Herman Melville, porque Bartleby es la pesadilla de cualquier jefe, alguien que declina sistemáticamente hacer su trabajo y cumplir las órdenes con una frase característica: *Preferiría no hacerlo*.

Veamos algunos pasajes de la obra, narrada por el jefe de Bartleby, un jurista que enseguida se muestra sorprendido por el extraño comportamiento de su nuevo empleado.

En esta postura me hallaba cuando lo llamé y le expliqué brevemente lo que quería que hiciera –a saber: revisar conmigo el papelito-. Imaginen mi pasmo, mi consternación más bien, cuando, sin moverse de su retiro, Bartleby, con una voz singularmente suave y firme, replicó:

-Preferiría no hacerlo.

Esperé sentado en completo silencio, rehaciéndome del asombro. Lo primero que se me ocurrió fue que mis oídos me habían engañado, o que Bartleby me había entendido mal. Repetí mi solicitud con la voz más clara que puede poner, y con la misma claridad me llegó la respuesta de antes:

-Preferiría no hacerlo.

-“Preferiría no hacerlo” –repetí, levantándome de puro nervio y cruzando el cuarto de una zancada-. ¿Qué quiere decir? ¿Se ha vuelto loco? Quiero que me ayude a comparar esta hoja... Cójala -y se la tiré.

-Preferiría no hacerlo –dijo-.

Lo miré con fijeza. La cara permanecía serena en su delgadez, el ojo gris oscuramente tranquilo. Ni la menor señal de turbación. Si hubiese habido la menor muestra de incomodidad, malos modos, impaciencia o impertinencia en su comportamiento; en otras palabras si hubiera dado la menor muestra de humanidad, no hubiera dudado en despedirlo a cajas destempladas de mi oficina. Pero, en esas circunstancias, antes se me hubiera ocurrido hacer cruzar la puerta a mi pálido busto de escayola de Cicerón. Me quedé mirándolo un buen rato, mientras él seguía escribiendo, y luego volví a sentarme en mi escritorio. Qué raro es esto, pensé. ¿Qué se puede hacer? Pero el negocio me urgía: decidí no pensar más en el incidente, reservándolo para un futuro momento de ocio. Así que hice venir a Nippers de la otra habitación y el papel fue revisado rápidamente.

Unos días después, Bartleby concluyó cuatro documentos extensos, que eran los cuadruplicados de una semana de declaraciones tomadas en mi presencia en la Corte de Derecho Común. Era el momento de revisarlas. Era un pleito importante y la exactitud era inexcusable. Después de prepararlo todo hice venir de la habitación de al lado a Turkey, Nippers y Ginger Nut con la intención de poner mis cuatro copias en las manos de mis cuatro empleados y leer yo el original. Por tanto, Turkey, Nippers y Ginger Nut estaban ya sentados en hilera, cada uno con su documento en la mano, cuando le indiqué a Bartleby que se sumara a este interesante grupo.

-¡Bartleby! ¡Rápido! Estoy esperando.

Oí el lento roce de las patas de su silla sobre el suelo desnudo, y enseguida apareció a la entrada de su ermita.

-¿Qué desea? –dijo, con calma.

-Las copias, las copias -farfullé-. Vamos a repararlas. Tenga... -y le alargué la última de las cuatro copias.

-Preferiría no hacerlo -dijo, y desapareció mansamente tras el biombo.

Durante algunos instantes quedé convertido en un bloque de sal, plantado al frente de mi columna de empleados sentados. Una vez repuesto, me dirigí al biombo y exigí una explicación para tan extraordinaria conducta.

-¿Por qué se niega?

-Preferiría no hacerlo.

Con cualquier otro me hubiese entregado sin más a un terrible acceso de cólera y, sin que mediase una palabra más, lo hubiese echado inmediatamente de mi presencia. Pero había algo en Bartleby que no sólo lograba desarmarme, sino que, de un modo extraño me conmovía y desconcertaba. Entré en explicaciones.

-Son sus copias las que vamos a revisar. Le ahorrará trabajo, porque un solo repaso bastará para sus cuatro documentos. Es el procedimiento habitual. Todo copista ha de ayudar a revisar su copia. ¿O no? ¿No habla usted? Responda.

-Preferiría no hacerlo -replicó con un hilo de voz. Tuve la impresión de que, mientras yo le hablaba, había sopesado atentamente cada una de mis frases; que había entendido bien su significado; que no tenía nada que oponer a la conclusión irrefutable; pero que, al mismo tiempo, alguna consideración de máxima importancia le obligaba a responder del modo en que lo había hecho.

-Así que está decidido a no cumplir mi requerimiento, que responde al procedimiento habitual y al sentido común...

En pocas palabras me dio a entender que, en ese respecto, tenía yo toda la razón. Sí, su decisión era irreversible.

El relato avanza y el jurista descubre que Bartleby vive en la oficina, tras lo cual le conmina a abandonar el despacho.

-He dejado de copiar –respondió, y se echó a un lado.

Siguió igual que siempre: una parte del mobiliario. Más aún: aunque parezca mentira, tenía ahora más de mueble que antes. ¿Qué se podía hacer? No hacía nada en la oficina, ¿por qué seguía allí? En definitiva, había llegado a ser una carga para mí, que no sólo no servía para nada, sino que era penoso de soportar. Con todo, le compadecía. No digo más que la verdad cuando afirmo que era su propio bien lo que me preocupaba. Si hubiese mencionado un solo pariente o amigo, les hubiese escrito de inmediato, con el ruego de que llevasen al pobre hombre a algún retiro apropiado. Pero parecía estar solo, absolutamente solo en el universo. Los restos de un naufragio en medio del Atlántico. Finalmente, las exigencias de mi trabajo se impusieron sobre otras consideraciones. Del modo más educado que supe, le dije a Bartleby que debía dejar irrevocablemente mi oficina en un plazo de seis días. Le insté a que, mientras tanto, se ocupara de buscar otro lugar de residencia. Me ofrecí a ayudarle en esta tarea, siempre que fuese él quien diese el primer paso para la mudanza.

-Y cuando por fin me haya dejado, Bartleby -añadí-, me ocuparé de que no se marche con las manos vacías. Recuerde: seis días a partir de este instante.

Al cumplirse el plazo, miré al otro lado del biombo y ¿quién estaba allí? Bartleby.

Me abroché la chaqueta, me puse derecho, me acerqué despacio a él, le toqué el hombro y dije:

-Ha llegado la hora. Debe marcharse de aquí. Lo siento por usted. Tenga dinero y márchese.

-Preferiría no hacerlo -replicó, sin dejar de darme la espalda.

-Ha de hacerlo.

Se quedó callado.

Yo tenía una confianza ilimitada en la honradez de este hombre. Muchas veces me había restituido las monedas que encontraba caídas en el suelo, pues tengo tendencia a ser bastante descuidado en todo lo concerniente a botones y bolsillos. La escena que siguió, por tanto, no debe sorprender a nadie.

-Bartleby -dije-, le debo doce dólares a cuenta. Tenga treinta y dos. Los veinte de más son suyos. Cójalos -y le tendí los billetes.

Pero no hizo el menor movimiento.

-Los dejaré aquí entonces -dije, poniéndolos en la mesa con un objeto de peso encima. Luego, tomando mi sombrero y mi bastón, me volví tranquilamente y añadí:

-Cuando haya sacado sus cosas de la oficina, Bartleby, encárguese de cerrar. Todos se han marchado ya. Y haga el favor de poner la llave bajo la alfombra, para que pueda encontrarla yo por la mañana. No le veré más, así que adiós. Si más adelante, en su nueva morada, puedo serle útil, no deje de hacérmelo saber por carta. Adiós, Bartleby, y que le vaya bien.

Pero no respondió ni una palabra. Como la última columna de un templo en ruinas, permaneció erguido, callado y solo en medio de la habitación vacía.

Bartleby prefiere también no abandonar el despacho, por lo que el jurista decide cambiar de oficina. Una vez instalado el jurista visita a Bartleby, que aún continúa en el edificio.

Subí las escaleras que conducían a mi antigua morada y... ahí estaba Bartleby, sentado en silencio en la barandilla del rellano.

-¿Qué hace ahí, Bartleby? -dije.

-Estoy sentado en la barandilla -respondió mansamente.

Lo llevé al despacho del abogado, que nos dejó solos.

-Bartleby -dije- ¿es usted consciente de que me causa grandes molestias por su obstinación en ocupar la entrada después de haber sido expulsado de la oficina?

No hubo respuesta.

-Ahora deberá suceder una de estas dos cosas: o hace usted algo o harán algo con usted. ¿A qué clase de trabajo le gustaría dedicarse? ¿Le gustará volver a hacer copias?

-No, preferiría no cambiar nada.

-¿Le gustaría llevar los papeles de una tienda de ropa?

-Se pasa demasiado tiempo encerrado. No, no quiero llevar papeles. Pero no soy exigente.

-¡Demasiado tiempo encerrado! -exclamé-. ¡Si es usted el que está siempre encerrado!

-Preferiría no llevar papeles -añadió, como para dejar definitivamente zanjado ese punto.

-¿Qué tal un empleo de camarero? Ahí sí que no hay que forzar la vista.

-No me gustaría lo más mínimo. Pero, como dije antes, no soy exigente.

Su inusitada locuacidad me animó. Volví a la carga.

-Bien. Entonces, ¿le gustaría viajar por todo el país con una cobranza? Eso le sentaría bien a su salud.

-No. Preferiría hacer otra cosa.

-¿Qué tal viajar a Europa en compañía de algún joven caballero, para distraerle con su conversación? ¿Le gustaría eso?

-En absoluto. No me parece que eso tenga mucho futuro. Me gusta ser sedentario. Pero no soy exigente.

-Sedentario será -grité, perdiendo la paciencia y, por vez primera en mi exasperante relación con él, dejándome llevar por la ira-. Si no se marcha de esta oficina antes de que anochezca, me veré obligado... es más, estoy obligado a... a... a marcharme yo -concluí, de un modo más bien absurdo, no sabiendo qué amenaza esgrimir para obligarlo a transformar su inmovilidad en obediencia. Desesperando de nuevos intentos, me disponía a marcharme a toda prisa cuando tuve una última ocurrencia... Una que no era la primera vez que me venía a la cabeza.

-Bartleby -dije, con toda la amabilidad que pude exhibir en tales circunstancias-, venga a mi casa... no a mi oficina, sino a mi hogar, y quédese allí hasta que podamos tranquilamente encontrar algún arreglo que le convenga. Venga, pongámonos en marcha ahora mismo.

-No. De momento, preferiría no cambiar nada en absoluto.

Finalmente Bartleby es llevado a la cárcel, donde renunciando también a comer termina muriendo. El misterio de Bartleby queda sin resolverse, no conocemos su pasado, ni sus motivaciones, lo único que sabemos de él es su negatividad, su profundo vacío existencial, aunque la última frase de este pasaje y su comportamiento durante la obra nos sugieren que parece tener una clara aversión al cambio.

En el contexto del management, Bartleby sería el ejemplo llevado al límite de trabajador indolente, inmovilista, un tipo enormemente dañino para el desarrollo de las empresas, sometidas a un entorno empresarial de cambio acelerado. Pero ¿quién no ha sido un poco bartleby alguna vez?

Volvamos de nuevo a Shakespeare, con un personaje que también se niega a cumplir órdenes, pero que es mucho más simpático que Bartleby. Se llama Bernardino y es un asesino confeso que aparece en la obra *Medida por medida*. Veamos como Shakespeare introduce al personaje en la escena segunda del acto IV:

DUQUE. ¿Quién es ese Bernardino que ha de ser ejecutado en la tarde?

PREBOSTE. Un bohemio de nacimiento pero criado y educado aquí; uno que ha estado preso nueve años.

DUQUE. ¿Cómo es que el duque ausente no le había devuelto su libertad, o bien lo había ejecutado? He oído que tal era su manera de actuar.

PREBOSTE. Sus amigos consiguieron todavía algunas prórrogas para él; y en efecto su caso hasta ahora bajo el gobierno de lord Ángelo no tenía una prueba indudable.

DUQUE. ¿La hay ahora?

PREBOSTE. Muy manifiesta y que él mismo no ha negado.

DUQUE. ¿Se ha mostrado él mismo arrepentido en la cárcel? ¿Cómo parece haberle afectado?

PREBOSTE. Un hombre que mira la muerte sin más miedo que un sueño de borracho, despiadado e impávido ante lo que es pasado, presente o por venir, insensible a la mortalidad, y desesperadamente mortal.

DUQUE. Necesita consejo.

PREBOSTE. No quiere escuchar a nadie. Además, la cárcel le ha dado alguna libertad: teniendo holgura para escapar, no quiso. Borracho muchas veces al día si no muchos días completamente borracho. Muchas veces lo hemos despertado como para llevarlo a la ejecución, y le hemos mostrado una aparente orden para ello; no le ha conmovido en absoluto.

Con este diálogo Shakespeare nos prepara para la escena siguiente, la única en que aparece Bernardino en escena.

ABHORSON. Demonios, traed aquí a Bernardino.

POMPEYO. ¡Maese Bernardino! Tenéis que levantaros para que os cuelguen, maese Bernardino.

ABHORSON. ¡Eh, hola, Bernardino!

BERNARDINO. [*Dentro*] ¡Viruela os dé en la garganta! ¿Quién hace ese ruido allá? ¿Quién sois?

POMPEYO. Vuestros amigos, señor, el verdugo. Debéis tener la bondad, señor, de levantaros y ser ajusticiado.

BERNARDINO. [*Dentro*] Vete, granuja, vete; tengo sueño.

ABHORSON. Dile que tiene que despertarse, y rápido además.

POMPEYO. Por favor, maese Bernardino, despertad hasta que seáis ejecutado, y dormid después.

ABHORSON. Ve a buscarlo y sácalo.

POMPEYO. Ya viene, señor, ya viene. Oigo removerse su paja.

[Entra BERNARDINO]

ABHORSON. ¿Está el hacha sobre el tocón, bribón?

POMPEYO. Perfectamente lista, señor.

BERNARDINO. ¿Qué hay, Abhorson? ¿Qué traes de nuevo?

ABHORSON. En verdad, señor, quisiera que os pusierais; porque, fijaos, ha llegado la orden.

BERNARDINO. Granuja, he estado bebiendo toda la noche; no estoy en forma para eso.

POMPEYO. Ah, tanto mejor, señor; porque quien bebe toda la noche y es colgado por la mañana puede dormir más profundamente todo el día siguiente.

[Entra el DUQUE [disfrazado].]

ABHORSON. Mirad, señor, aquí viene vuestro padre espiritual. ¿Creéis ahora que bromeamos?

DUQUE. Señor, persuadido por mi caridad, y habiendo oído cuán pronto habéis de partir, he venido a daros consejo, consolaros y rezar por vos.

BERNARDINO. Hermano, no por mí. He estado bebiendo toda la noche, y quiero tener más tiempo para prepararme, o tendrán que sacarme los sesos a estacazos. No consentiré en morir el día de hoy, eso es seguro.

DUQUE. Ah, señor, debéis hacerlo; y por eso os suplico que echéis la vista a la jornada que os espera.

BERNARDINO. Juro que no he de morir hoy por más que quiera convencerme hombre alguno.

DUQUE. Pero escuchad...

BERNARDINO. Ni una palabra. Si tenéis algo que decirme, venid a mi celda: porque de ahí no saldré hoy. *[Sale.]*

[Entra el PREBOSTE.]

DUQUE. ¡Inadecuado para vivir o morir! Oh corazón de piedra.

PREBOSTE. ¡Tras él, muchachos, traedlo al tocón!

Finalmente el duque se rinde a la negativa de Bernardino:

DUQUE. Una criatura impreparada, inadecuada para la muerte. Y transportarlo en el estado de ánimo en que está sería condenable.

Esta hilarante escena nos muestra que la negación de Bernardino es distinta a la de Bartleby, aquel es un vitalista que se hace dueño de su destino pese a estar condenado a muerte. Este ejemplo de Bernardino nos sirve para recordar de nuevo a los directivos de que se trata de convencer y no de ordenar, esta es la única manera en que los trabajadores cumplirán con energía una directriz y se sentirán implicados y motivados para llevarla a cabo con éxito.

Quiero acabar este capítulo con una reflexión personal, a mi entender un directivo debería convertir su organización en un espacio para la libertad y el crecimiento del yo individual de sus empleados. La creciente educación de éstos hará que exijan cada vez más libertad y posibilidades de desarrollo para sí mismos, de hecho es algo que ya está ocurriendo, recientes estudios nos dicen que los trabajadores valoran más tener un

superior que guíe su desarrollo personal y profesional que la retribución económica, a partir ésta de un cierto nivel. Deberíamos poder llegar a crear en el futuro próximo unas organizaciones empresariales donde hubiera más libertad para el empleado, pero también mayor responsabilidad por parte de éste en los procesos de dirección y cambio empresariales, donde hubiera en definitiva un liderazgo compartido en el no habría espacio para ningún Bartleby.

Epílogo

El jefe debe él mismo creer que la obediencia voluntaria siempre vencerá a la obediencia forzosa, y que él sólo podrá lograrla sabiendo realmente lo que debe hacerse. Podrá así obtener obediencia de sus hombres porque podrá convencerles de que es el que más sabe, precisamente como un buen médico hace que obedezcan sus pacientes.

Jenofonte, *Ciropedia*

Esclarecida es la sabiduría, y que nunca se marchita, y fácilmente la ven aquellos que la aman, y la hallan los que la buscan.

El libro de la Sabiduría

Una de las citas que encabezan este epílogo es un bello aforismo de elogio de la sabiduría, pero no explica cómo podemos obtenerla. En este libro he hablado de las bondades de la lectura para alcanzarla. Como señala Elkhonon Goldberg en su libro *La paradoja de la sabiduría. Cómo la mente puede mejorar con la edad*: “El lenguaje es realmente el repositorio de la “sabiduría de la especie”, entendida esta como un conjunto de categorías codificadas y transmitidas por la cultura que nos permite interpretar el mundo de una manera que nos resulta adaptativa para la especie. Este tipo de sabiduría recoge miles de años de experiencia humana y se expresa en forma de lenguaje y de los otros sistemas simbólicos de que disponemos”.

El pensamiento cognitivo acumulado en la literatura nos ayuda a interpretar el mundo, nos ayuda a vivir, entroncando con la concepción de Séneca de la sabiduría como el arte de la vida. En las *Cartas morales a Lucilio* éste se expresa de esta manera tan bella:

Carta LIII: (...) igual basta al sabio su vida como a Dios la eternidad. Y aun puede decirse que existe una cosa en la que el sabio aventaja a Dios: Éste debe a su naturaleza estar exento de temor, el sabio lo debe a sí mismo. He aquí una cosa verdaderamente grande: tener la debilidad de un hombre y la seguridad de un dios. Es increíble la fuerza de la filosofía para rechazar los ataques de la fortuna.

Carta XC: Porque si la hubiesen hecho uno de los bienes comunes y ya naciósemos sabios, la sabiduría perdería lo mejor que tiene: no ser contada entre los dones del azar. Porque tiene de inestimable y magnífico no provenir de la suerte, sino que sea forzoso a cada uno obtenerla por sí mismo, sin poderla pedir prestada a nadie. ¿Qué admirarías en la filosofía si fuese un beneficio gratuito? Su única tarea es la de descubrir la verdad en las cosas divinas y las humanas.

La sabiduría podemos conquistarla y, con ella, alcanzar esa grandeza de espíritu que nos asemeja a un dios. Y podemos aprenderla porque podemos cambiarnos a nosotros mismos. Los últimos avances científicos nos hablan de la plasticidad de nuestro cerebro, de su capacidad adaptativa. Cambiar no es sólo posible, sino que es una cualidad inherente a nuestra naturaleza y que podemos explotar en la medida de lo posible. La

ciencia nos dice también que el debate entre lo innato y lo adquirido del entorno ya no tiene sentido. En realidad ambas cosas son lo mismo, porque lo adquirido se va codificando en las células del cerebro, se plasma en los circuitos cerebrales que van variando a lo largo de la existencia.

Y un gran camino para cambiar (no el único por supuesto) es leer y meditar sobre lo leído. Porque como señala Francisco Mora en su libro *El reloj de la sabiduría*: “La introspección (el rebuscar y revolver en el almacén de nuestro cerebro) si ha resultado ser algo útil no es porque proporciona un conocimiento de nosotros mismos, sino muy posiblemente, porque nos transforma a nosotros mismos”. Sabemos que nos queda mucho por aprender del cerebro, y no seremos capaces de conocernos hasta que no sepamos su funcionamiento, pero eso no significa que no podamos seguir intentándolo, por eso la de Mora es una reflexión realista y nos lleva a otra suya: “Yo medito, yo cambio”, o como dice de otro modo, y ligando el conocimiento a la acción de cambiarnos, debemos pasar “Del cóncete a ti mismo” al “Hazte a ti mismo”.

Enlazando esta reflexión con el mundo del management nos hace ver que el concepto de cambio empresarial va ligado a nuestra naturaleza cambiante. Las empresas pueden evolucionar en el tiempo porque las personas lo hacemos. Y los directivos deben hacer partícipes a sus empleados de esta idea para que entre todos puedan construirse a sí mismos y, en consecuencia, ir construyendo la empresa en la que trabajan.

“Solo hay un error innato: pensar que existimos para ser felices”. Estas palabras pertenecen al segundo libro de *El mundo como voluntad y representación, cap. 49, El orden de la salvación*, de Arthur Schopenhauer. Éste es también un pensador del yo, que recomiendo al lector como contrapunto a los autores citados. Schopenhauer era un misántropo que renegaba de los hombres y que nos dice lo que quizá no quisiéramos oír de nosotros mismos. La ciencia parece avalar su afirmación. No hay un propósito definido en nuestra evolución como especie, pero ya que estamos en este mundo podemos intentar ser felices y crecer continuamente como personas. Los estudios sobre organizaciones empresariales nos indican que los empleados felices y las empresas que fomentan un buen clima laboral y de confianza tienen mejores resultados.

Quizá la felicidad de los empleados debería incorporarse como un objetivo corporativo. Quiero citar aquí una recomendación de Baltasar Gracián, escritor citado a menudo en los libros de management: “Estar en opinión de dar gusto. Para los que gobiernan, gran crédito de agrandar: realce de soberanos para conquistar la gracia universal. Ésta sola es la ventaja del mandar: poder hazer más bien que todos”.

Esta idea anticipa el concepto de líder sirviente, desarrollado por pensadores del management moderno como Robert K. Greenleaf o Stephen Covey. Dirigir supone en gran medida servir a los empleados. Servirles para facilitar su desarrollo y su felicidad, para que trabajen mejor.

Nos estamos dando cuenta de la importancia de las emociones en las personas, de hecho ya sabemos que todas las decisiones que tomamos, incluso las que suponemos más lógicas y razonables están condicionadas por nuestras emociones. Cualquier directivo hoy día debe ser consciente de que está trabajando con personas que tienen una vida emocional, y de que el estado de felicidad de sus empleados es decisivo en el devenir de las empresas.

Por eso es tan importante conocer a las personas, conocer al otro, y, aparte obviamente de las relaciones humanas, la literatura nos ayuda a hacerlo, como muchas otras ramas del saber pueden ayudarnos a tener una visión más completa del mundo.

Mi única misión al escribir este libro ha sido abrir al lector los textos literarios citados, iluminarlos con mi humilde mirada para incitar su lectura, con la ilusión de que el lector, con su propia mirada, pueda aprehender algún tipo de sabiduría de los mismos. Sólo quiero darle un último consejo, con todo mi corazón: lea, medite, transfórmese a sí mismo, y expanda su conciencia y su visión para dirigir mejor.

Diciembre de 2008