

Cuaderno**S** de Liderazgo | nº 20

ESADE

Javier Gomá



EJEMPLO Y CARISMA

Cátedra Liderazgo**S** y Gobernanza Democrática

Sesión académica
ESADE • Barcelona
30 de marzo de 2008

EJEMPLO Y CARISMA

Transcripción de la sesión académica impartida el día 30 de enero de 2008 en ESADE, Barcelona.

Javier Gomá

Lugar de publicación: Barcelona

Edición: Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

Año de edición: 2009

En el marco universitario mundial, con frecuencia se da un trato diferencial y específico al estudio de algunos temas que destacan por la importancia de su contenido o por su relevancia pública. En estos casos, una de las opciones preferentes y con mayor prestigio es la creación de una cátedra. Entendemos, pues, que se trata de una unidad académica de excelencia.

La Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE se propone desarrollar un programa que promueva la profundización de los interrogantes que se plantean en torno de esta temática. La Cátedra tiene la vocación de promover un foro de diálogo permanente entre las organizaciones (empresas, administraciones, ONG) y los actores (empresarios, directivos, representantes políticos, sociales, cívicos, sindicales, etc.) que actualmente asumen, de forma responsable y comprometida, los retos y desafíos que comporta gobernar un mundo a la vez global y local. Asimismo, quiere asumir el reto de estudiar y promover formas innovadoras de liderazgo adecuadas a nuestros entornos complejos.

Son promotores de la Cátedra:





EJEMPLO Y CARISMA

1. Presentación y tema de la conferencia

Me siento muy honrado de participar en una de las sesiones organizadas por la Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE, respondiendo a la amable invitación del profesor Ángel Castiñeira, su director académico. Leí hace unos días en *La Vanguardia*, durante una visita a Palma de Mallorca, que ESADE cumplía 50 años; me impresionó el editorial del periódico, tan empático y positivo, y entendí que expresaba el consenso de toda la sociedad catalana sobre el éxito de esta iniciativa. Me sumo a esta felicitación colectiva.

Aunque en mi currículum hay algunos elementos que sugieren que soy “hombre de orden”, es posible que ustedes tengan fundamento para cuestionarlo. En un lugar como éste, estoy seguro de que se valora la capacidad de la iniciativa de personas emprendedoras con liderazgo para innovar y crear riqueza. Me temo que pertenezco a varios sectores no productivos: soy funcionario (letrado del Consejo de Estado), soy filólogo, soy director de una fundación dedicada no a producir sino a gastar dinero y —esto es lo peor—, soy ensayista de textos filosóficos sin entronque directo con la actualidad.

Les digo esto para no crear falsas expectativas. He dictado algunas conferencias en el IESE y en el IE, e incluso he participado, en el verano de 2006, en el curso *Strategic Perspectives in Nonprofit Management* de Executive Education de la Harvard Business School. Pero debo confesar que “mi reino no es de este mundo”. Mi vocación es teórica y mi intervención de hoy también lo será, aunque ello no quiere decir que mi planteamiento teórico no esté abierto a aplicaciones prácticas y muy actuales —e incluso las reclame. Sería bueno que estas aplicaciones surgieran en el debate o coloquio abierto, y así podremos aprender y enriquecernos mutuamente.

He concebido un proyecto en cuatro libros. No es que un día uno se proponga escribir un número de

terminado de libros, sino que está en vilo muchos años con unas intuiciones complicadas y anudadas. Y, cuando terminé el primero, me di cuenta de que el tema no estaba agotado, y lo mismo me sucedió con el segundo, y así se perfilaba la necesidad del siguiente. Hasta que contemplé una obra de cuatro. *Imitación y experiencia* estudia la historia del ejemplo y la imitación, su actualidad, y propone una teoría general. *Aguiles en el gineceo* se centra en las condiciones personales y subjetivas de la elaboración del ejemplo. Ahora escribo *Ejemplaridad pública*, que traslada a la esfera pública los principios establecidos en los dos anteriores. Con ello culmina lo que he denominado “la trilogía de la experiencia”, a la que seguirá un ensayo sobre la esperanza, titulado *Necesario pero imposible*.

Cuando uno ya va teniendo algún oficio en pronunciar conferencias o ponencias, comprende que es inútil tratar de abarcar demasiadas cosas en una intervención de 45-50 minutos. Hubo un tiempo en el que, al dar una conferencia, me trasladaba a mi época de opositor, cuando trataba de condensar la máxima cantidad de materia en un tiempo previamente asignado. Es mejor ceñirse a un tema parcial y, en la exposición, tratar de proponer ideas que tengan la capacidad de sugerir, ampliar perspectivas, iluminar otros caminos. Para hoy, he preparado una intervención sobre “ejemplo y carisma”, en la que haré algunas referencias al contenido y a la historia del concepto de carisma, expondré las consecuencias que para la sociedad moderna tienen los análisis de Weber, y argumentaré que las dificultades que éste encontró pueden superarse si el carisma se asocia con la teoría de la ejemplaridad.

2. Concepto e historia del carisma

2.1. Tipología

En la intervención, se parte de la famosa tipología sobre las formas de dominación legítima que Weber expone en dos lugares de su libro póstumo *Economía*



y sociedad. La dominación es la probabilidad de encontrar obediencia. Todas las dominaciones procuran despertar y fomentar la creencia en su legitimidad. Se distinguen tres clases distintas de pretensiones de legitimidad.

1. La *dominación legal-racional*, que coincide casi exactamente con la posterior descripción de la teoría pura del Derecho de Kelsen: formalismo, abstracción, validez, competencias, jerarquía, procedimiento. A ello añade una vívida descripción del “cuadro administrativo burocrático”: el funcionario individual, especializado, profesional, nombrado; el mundo de la vida subsumido a la acción del aparato funcional: “Toda nuestra vida cotidiana está tejida dentro de ese marco. Pues si la administración burocrática es, en general —*caeteris paribus*—, la más racional desde el punto de vista técnico-formal, hoy es, además, sencillamente inseparable de las necesidades de la administración de *masas*” (p. 178).

2. La *dominación tradicional*, que descansa en la “santidad” de los poderes de mando heredados de tiempos inmemoriales, de reglas tradicionalmente recibidas. No se obedece a reglas establecidas sino a personas llamadas por la tradición. La forma originaria (sin cuadro administrativo) es el patriarcalismo. Cuando aparece el cuadro, tiende a convertirse en dominación patrimonial, típicamente dominación estamental, en la que el cuadro administrativo se apropia de parte del mando y de sus recursos económicos (prebendas o feudos).

3. La *dominación carismática*. Las dos primeras son cotidianas-rutinarias; la legal es abstracta, y la tradicional es personal, orientada hacia el pasado, conservadora. La dominación carismática es también personal, pero orientada hacia el futuro, innovadora, revolucionaria, extracotidiana; subvierte el pasado. El concepto de carisma proviene de las descripciones de R. Sohm del derecho de la



Iglesia cristiana primitiva. El hombre carismático lo es “por la gracia de Dios”; su mensaje: “Habéis oído, o estaba escrito que..., pero yo os digo...” La posesión de carisma pone a los seguidores en la obligación de “reconocimiento” (entrega personal llena de fe surgida del entusiasmo); pero, a cambio, el carismático debe poder “corroborar” sus dones mágicos: el profeta, mediante sus profecías o revelaciones; el héroe, mediante victorias militares.

2.2. Modernización: rutinización y desencantamiento

Las tres formas de legitimación se pueden agrupar en dos desde otro punto de vista: personal (carismática-tradicional) e impersonal (legal).

En la Antigüedad, sólo hubo legitimación personal (tradicional o carismática); la legal-impersonal es

moderna y básicamente occidental. Dice Weber: “El pasado antiguo sólo conoce, junto a intentos insignificantes de dominio “estatuido”, que sin duda no faltan totalmente, la división del conjunto de todas las relaciones de dominio en tradición y carisma” (p.712).

La modernización es un proceso formidable de *rutinización* del carisma y de *desencantamiento* del mundo. La racionalización moderna produce un desencantamiento, una cosificación y una despersonalización: “una destrucción de los aspectos esenciales de la personalidad humana: gracia, dignidad, creatividad personal, espontaneidad y significatividad última” (p. 170). Weber describe la modernidad como un proceso de racionalización burocrática que ha producido unos grandes progresos económicos y científicos a costa de los elementos vitales, individuales y creativos, reducidos a un irracionalismo desarticulado, íntimo y margi-

nal. Esta línea de pensamiento llevó posteriormente a la escuela de Frankfurt (Horkheimer, Adorno y Marcuse) a hacer una crítica de la sociedad contemporánea y de la llamada “razón instrumental”.

Entiende Weber por *rutinización* el proceso de pérdida de carisma, normalmente como consecuencia de la muerte del individuo carismático y la necesidad de encontrarle sucesión. Por su parte, el concepto de “desencantamiento” sugiere “rutinización del carisma”: el paso de un estadio mágico-carismático a otro racional (sin paso intermedio por el tradicional), es decir, el paso del cosmos ordenado, la analogía, la participación en un mundo ideal, matemático-cósmico, ideal, divino, jerárquico, a otro mundo, caracterizado por la deshumanización, la ausencia de espíritu, de libertad, de creatividad, de vitalidad; la total tecnificación; la burocratización, la objetividad de los negocios, el cálculo, el comercio; la administración de las masas; la figura del científico especializado y, sobre todo, el funcionario.

En la modernidad, no cabe el carisma salvo como misticismo irracional o autoafirmación heroica del vitalismo. Indaga fenómenos de carisma en la historia occidental al estudiar la subsistencia en nuestra época de “fuerzas emocionales de la vida” y de “heroicas fuerzas vitales” en la forma renovada de la ética personal de la fraternidad, el misticismo de Lutero, de Tolstoi, de Dostoievski y, en general, de la literatura rusa. Su conclusión es que, dentro de la racionalidad formal de la modernidad, no hay lugar para el carisma porque dicha racionalidad es individualista, disgregadora, competitiva, impersonal.

2.3. Consecuencias

En este esquema weberiano, el carisma pertenece al pasado y aboca a una modernidad sin carisma. Si ello fuera cierto, habría que admitir que las sociedades democráticas modernas carecen, en

el ámbito político, de toda fuerza creativa e innovadora, lo que sería la apoteosis de la resignada burocratización del mundo.

Estas consecuencias sobre el carisma delatan que este concepto ha sido víctima de los mismos prejuicios que la teoría de la imitación (a la que estaría próximo, porque el carisma despierta sentimientos de emulación y seguimiento), cuestión que traté de explicar largamente y de superar en *Imitación y experiencia* (Pre-textos 2003; Crítica, 2005).

Un enfoque equivocado y distorsionado de ambos conceptos (que los sitúa en una premodernidad anticuada: Weber es parcialmente responsable de ello al acuñar un concepto irracional de carisma) ha cerrado los ojos para sus hondas virtualidades para una sociedad como la nuestra, particularmente necesitada de cohesión e integración.

3. Facticidad y racionalidad del ejemplo

No voy a intentar ahora ni siquiera resumir la teoría sobre la ejemplaridad que estoy preparando para mi ensayo del mismo título, en fase de redacción (*Ejemplaridad pública*), y que he adelantado parcialmente en algunas conferencias en los últimos meses. Sólo me parece oportuno ahora insistir en los siguientes puntos:

3.1. Sobre racionalidad del ejemplo, me remito a *Imitación y experiencia*, donde argumento acerca de la racionalidad de la acción imitativa XIV.13 y sus tres momentos cognoscitivos: reconocer, conocer y, finalmente, juzgar, que muestran la necesidad de vincular la imitación con la racionalidad del modelo.

3.2. Me parece importante no explicar pero al menos sí enunciar el principio de facticidad que es imprescindible para fundamentar adecuadamente una teoría sobre la ejemplaridad. Ese principio, que está sistemáticamente tratado en *Imitación*

y experiencia, muestra que todo *yo* se encuentra, siempre y en todo lugar, *de hecho*, en una red de influencias mutuas, de donde se sigue que el individuo, antes de ser sujeto, con una prioridad no sólo temporal sino también en el orden del ser, se encuentra arrojado en un mundo poblado de modelos. Vive, se mueve y existe, sin poder evitarlo, en un *horizonte de modelos* que constituyen su personalidad, la moldean, la redondean. Todos imitamos en todo momento, no sólo en nuestra infancia sino también en la vida adulta. Incluso cuando decidimos ser originales, lo somos imitando a alguien que lo fue antes. Incluso cuando queremos ser furiosamente individuales, lo hacemos en alguna forma ensayada por otro antes. Incluso al morir, en ese acto de suprema soledad, actualizamos un modelo anterior.

He aquí el inmenso poder del ejemplo. El ejemplo nos invita a reiterarlo porque, por un lado, muestra que el comportamiento del que es ejemplo es posible, se puede realizar, pues de hecho ya ha sido realizado, y, por otro, con su evidencia tangible y próxima, despliega una extraña persuasión, una llamada instintiva a la reiteración: esa irresistible fuerza o atracción del ejemplo, un deseo espontáneo, sin necesidad de coacción alguna.

Pienso que este planteamiento es una descripción realista de cómo de verdad se moldea el comportamiento humano. No se dice —esto conviene subrayarlo porque la palabra “ejemplo” suele confundirse con “ejemplar”— que todo ejemplo es ejemplar, que todo ejemplo es positivo. Hay ejemplos positivos y negativos, o contraejemplos, y unos y otros son los que despliegan toda su capacidad de influencia y persuasión sobre los sujetos morales. Creo que es realista destacar que todos nos hallamos en una red de influencias mutuas, a la que es imposible escapar: somos modelos para los demás, los demás son modelos para nosotros y nos condicionan. El comportamiento virtuoso de los demás nos condena, el comportamiento defectivo o reprochable nos absuelve. No hay zonas neutras

o exentas de influencia. Todo *yo* interpela a los demás y es un desafío a su conciencia; todo *yo* es interpelado por los demás.

Esto es lo que realmente sucede. Y si esto es cierto en la realidad, como sostengo, tiene una consecuencia moral fundamental. Si todos somos ejemplos para los demás, somos responsables de la influencia que tenemos en ellos. Por tanto, de la realidad inevitable de nuestra influencia moral nace el imperativo primero y fundamental de toda moralidad: *ser ejemplares*. No digo que seamos ejemplares, sino que debemos serlo si somos agentes morales. El que somos ejemplo es una necesidad, es un hecho positivo, es un dato del que hay que partir; el que seamos ejemplares es una exigencia, un mandato, un imperativo moral, que es universal (objetivo-racional), en la medida que todos somos ejemplos. Y ser ejemplar significa elegir bien el modelo que me influye, que me moldea; elegir racionalmente, autónomamente, mi dependencia, mi aprendizaje.

Todo esto parece obvio, pero no existe ninguna teoría que haya tratado de exponerlo de forma sistemática y que haya sacado sus conclusiones. El porqué no existe una teoría tal es, en sí mismo, interesante, digno de reflexión, y he tratado de explicarlo en otra parte, pero pienso que ahora nos desviaría del tema.

El principio de facticidad es especialmente cierto en la esfera pública. Los ejemplos públicos tienen, *de hecho* —nos guste o no—, una influencia social reforzada. La ejemplaridad privada de un particular ejerce su influencia en el ámbito limitado y parcial de sus relaciones. En cambio, la ejemplaridad de las personas públicas tiene un efecto *general*: da el tono a la sociedad, crea pautas de comportamiento, define intuitivamente el dominio de lo permitido y lo no permitido, crea costumbres morales y cívicas.

Una moral que tenga en cuenta la realidad de los ejemplos debe rechazar como poco realistas



aquellas pretensiones —típicamente modernas; por ejemplo, Rawls— de distinguir entre la esfera privada y la pública, una pública donde reina una cierta moralidad mínima-formal y otra privada, libertaria. No existen las personas privadas: todos somos personas públicas, porque todos ejercemos una influencia pública y todos estamos expuestos a esa influencia pública.

Pero es indudable que determinados ejemplos que pueblan la esfera pública tienen una influencia reduplicada, amplificada, general. Luego, si antes hemos dicho que todo ejemplo es fuente de moralidad, en el caso de las personas públicas, ejemplos dotados de poder y de prestigio y exaltados por los medios de comunicación, esa capacidad de influencia moral se multiplica exponencialmente: llegan a la ciudadanía a través de una presencia constante de los medios de comunicación y crean modelos sociales con una inmensa fuerza de per-

suasión social y psicológica que modela y pauta las costumbres generales de la comunidad.

Los ejemplos públicos tienen la capacidad de generar “buenas costumbres”. Son importantísimos en la generalización de la virtud y del sentido del deber, que se interioriza en los ciudadanos espontáneamente con la persuasión de lo evidente y de lo normal. Las personas públicas gobiernan la sociedad de dos maneras: *a)* tienen poder o autoridad pública, y así los políticos aprueban leyes reguladoras del funcionamiento de la comunidad, que pueden afectar a nuestra vida, nuestra libertad, nuestra hacienda y derechos; *b)* son ejemplos: si el ejemplo es la fuente de moralidad, el ejemplo público es fuente de moralidad pública. Las personas públicas son modelos sociales, y con su ejemplo generan hábitos sociales y costumbres.

Y ambas cosas, leyes y buenas costumbres —costumbres cívicas; en una palabra, *virtud*— se con-

dicionan mutuamente. Como dijo Maquiavelo: “Así como las buenas costumbres, para conservarse, tienen necesidad de las leyes, del mismo modo las leyes, para ser observadas, necesitan buenas costumbres” (*Discursos sobre la primera década de Tito Livio*, libro I, 18). De modo que, incluso para el cumplimiento estricto de las leyes, es imprescindible la capacidad de las personas públicas de generar buenas costumbres. Se ha llegado a afirmar que si todas las personas públicas fueran ejemplares, no serían necesarias las leyes; su ejemplo bastaría, y que sólo cuando empezaron a escasear hombres ejemplares en la esfera pública resultó necesario registrar por escrito las grandes leyes políticas y constitucionales.

Si todo este argumento es correcto, la consecuencia es obvia: la peculiar responsabilidad del ejemplo público y su apremiante imperativo de ser ejemplar. Si todo ejemplo acarrea una responsabilidad, la responsabilidad del ejemplo público se intensifica, así como el imperativo de ser ejemplar. Las personas públicas tienen el deber de ser ejemplares: tienen el deber de encarnar el uso virtuoso de los derechos, un uso público de los derechos, capaces de generar hábitos integradores: buenas costumbres.

Todo ciudadano, al ser ejemplo, ha de ser ejemplar. Pero a las personas particulares no se les puede exigir: es una obligación o un deber consigo mismo. En cambio, a las personas públicas sí les es exigible: es un deber con la ciudadanía. A diferencia de los demás ciudadanos, que pueden hacer todo lo que sea lícito y no esté prohibido por las leyes, a estas personas públicas, en mayor o menor medida, se les pide algo más: que expresen con su conducta aquellos valores que la comunidad estima como básicos para la convivencia.

La esfera en que actúan, la esfera pública, la polis, es el escenario genuino de la ejemplaridad, está toda ella edificada sobre cimientos de ejemplaridad. La ciudad propone constantemente ejemplos positivos, la conducta, la vida o los hechos ejempla-

res de virtud, que despierten el ciudadano el deseo de integrarse, de ser útil, de no vivir para sí mismo, de ser productivo, socialmente rentable.

Una sociedad de personas públicas ejemplares es una sociedad mejor cohesionada. En esta sociedad nuestra, secularizada y post-ideológica, el principal motor de socialización y vertebración de la ciudadanía es la tendencia, la inercia, la ley de la gravedad (Ortega) que emana el ejemplo de las personas públicas.

4. Carisma y ejemplo

4.1. Necesidad del carisma

La polis requiere de la colaboración de los ciudadanos, de su virtud y de su integración y entrega a los intereses comunes para subsistir. La decisión del yo a favor de su integración en la polis está relacionada con ese proceso civilizador que va haciendo lentamente la humanidad, que consiste en construir una polis sobre la base del control de las pulsiones individuales, pulsiones de espontaneidad, de autoafirmación, de destrucción de cuanto inhibe el propio deseo; el sometimiento y la socialización de los impulsos y la violencia. En realidad, no sólo está en juego el control de las pulsiones, los instintos y los impulsos, lo que ha estudiado la sociología y la psicología, sino algo mucho mayor y global: el ciudadano y la civilización.

La democracia actual, edificada como civilización en una época post-ideológica y post-mítica, está compuesta por subjetivismos que excluyen o desoyen la llamada a la virtud pública, entendida como sacrificio individual por la polis, la participación en lo colectivo. La virtud ha perdido su encanto, su atracción y su capacidad de movilizar.

Por eso mismo, la democracia no puede permitirse una abolición o cancelación del carisma: le es esencial para su misión civilizadora. Recordemos

que el carisma es gracia, dignidad, creatividad personal, espontaneidad y significatividad; es innovación, productividad, movilización sentimental, integración, cohesión.

4.2. Ejemplo carismático

Hay un modo de recuperar el carisma para las actuales democracias. Para ello, hay que corregir la idea weberiana de carisma como fuerza irracional, mágica, mítica, de alguna forma preilustrada. Esa corrección se produce con naturalidad si se asocia el carisma a la teoría del ejemplo y la ejemplaridad.

Tres pasos:

1. Admitir la legitimación política *personal* incluso en nuestras complejas sociedades democráticas. Sólo lo personal —no lo abstracto— despliega una influencia sentimental. Tanto el carisma como el ejemplo son personales. Tienen esto en común. Hay que desarrollar un sentido para la fuerza de lo personal como fuente de moralidad pública y privada: es una aproximación realista, como ha mostrado la exposición sobre la facticidad. La modernidad se ha construido sobre bases no personales: la ley moral kantiana, las constituciones y las leyes del Estado. Una visión realista muestra la importancia no sólo accidental, sino esencial, de la conducta personal y de la persona misma en la creación de moralidad a todos los niveles.

Ahora pueden asociarse carisma y ejemplo para ejercer mutuamente una influencia positiva:

2. La idea de ejemplo dota de racionalidad al carisma mágico: la racionalidad del ejemplo. Todo ejemplo pretende ser racional —es decir, aceptable por los demás y generalizable—, aunque tenga una racionalidad no estrictamente conceptual o científica.

3. El carisma personal puede dotar al ejemplo virtuoso, que es también es personal, de una fuerza, una vitalidad, un encanto, una capacidad de atracción y movilización (personal-organizativa) de las que la virtud carece sin el carisma. Se recuperan las definiciones anteriores: fuerza hacia al futuro, capacidad de innovar, etc. El carisma es el aura de la virtud pública, la cual, sin carisma, se convierte en alienación injustificada.

La unión de ejemplo y carisma sería el fundamento filosófico del auténtico *liderazgo*. Éste es el marco teórico provisional que propongo para iniciar, a continuación, el debate abierto.

Muchas gracias.



EXPERIENCIA DE LA VIDA

(para *Hombres y documentos de la filosofía española*)

Incluimos este texto de diciembre de 2006, que enmarca y complementa el contenido de la conferencia.

Experiencia de la vida es el nombre que he dado a la idea que sintetiza el sistema de mi pensamiento. Es un nombre que en la tradición está más o menos asociado a la literatura sapiencial o al saber difuso y normalmente desengañado de los que han vivido muchos años o han corrido grandes aventuras. La idea que propongo es, por el contrario, compleja, técnica, perteneciente al mismo tiempo a la pragmática y a la metafísica y, pese a descansar en la experiencia, de alguna manera trascendental. Porque no designa una experiencia concreta que cada cual haya podido tener, ni la suma de muchas de ellas, sino los límites de toda experiencia, límites establecidos por la estructura misma de la realidad. La experiencia de la vida contesta a la conocida pregunta de Kant que interroga sobre “¿qué podemos esperar?”, entendiéndola como lo que todo sujeto mortal y autoconsciente puede razonablemente esperar, en general, de la vida, incluso antes de haber empezado a vivir. Es una noción que establece el marco o la forma de toda experiencia posible y enuncia el teorema de equilibrio entre la *experiencia* y la *esperanza*.

Por otra parte, la experiencia de la vida es presentada estrechamente en relación con la idea de ejemplo. Hombre experimentado es quien acumula ejemplos, experiencias ejemplares, de las que, por su aptitud para la generalización, extrae una enseñanza más allá de ese caso singular en el que surgieron. Por carecer de experiencia, el niño imagina que todo es posible en los acontecimientos que le sobrevienen y, sin un tesoro de ejemplos disponible, mezclando fantasía y realidad, la capacidad de novedad del futuro es excesiva, casi irresistible, y los terrores infantiles son inevitables. Quien tiene experiencia de la vida ha vivido lo suficiente para distinguir lo que es posible de lo que no lo es y para él el futuro ha perdido gran parte de su poder innovador (y potencialmente hostil o destructivo) pues es capaz de subsumir lo nuevo en el modelo de una experiencia anterior, lo que le permite conocer sin sorpresa, por sus efectos ya probados y observados en tiempo pasado, la mejor manera de reaccionar

frente a eso todavía desconocido, pero ahora inofensivo, domesticado, humanizado.

Para llegar al concepto en su complejidad, es necesario combinar ambas perspectivas, la que relaciona la experiencia de la vida con la pregunta kantiana sobre lo que es posible esperar de la vida en general, por un lado, y la que lo hace con el ejemplo, la experiencia ejemplar, lo ejemplar, aquello que, siendo concreto, tiene un valor universal, por otro. Porque si el objeto de la experiencia de la vida no es este o aquel acontecimiento de la vida del hombre sino la vida misma en su conjunto y la posibilidad total de lo humano en este mundo, de acuerdo con la primera perspectiva, entonces, de acuerdo con la segunda, es procedente inquirir dónde puede el hombre encontrar, en el marco de su experiencia posible, un ejemplo que se constituya para él en un modelo válido para su vida entera. En el devenir de su existencia habrá acumulado multitud de ejemplos para una pluralidad de situaciones –personales, profesionales, sociales–, pero esto no le ahorra sino por el contrario le apremia a encontrar un ejemplo perfecto, un modelo ideal o un prototipo de lo humano para todas las etapas de su vida y para todas las diversas esferas de ésta: el universal concreto. La experiencia de la vida desemboca, por consiguiente, en el anhelo de un ideal humano de verdad, bondad y belleza, que resuma y concentre máximamente la más elevada excelencia del hombre, tal como se decantó, por ejemplo, en el clasicismo helénico, con su escultura, sus templos y sus héroes.

Sin embargo, la misma experiencia de la vida muestra a quien la posee, por medio de verificaciones constantes, la imposibilidad práctica y efectiva de ese ejemplo perfecto previamente intuido, los obstáculos insalvables a su realización, que nacen de la intrínseca negatividad de la experiencia misma, consustancial a todo lo viviente. Sólo conservamos de la Antigüedad esculturas mutiladas, ruinas de templos y tumbas de héroes. Aquel ejemplo que por medio de



su perfección y belleza muestra su propia *necesidad* lógica, es sin embargo fácticamente *imposible* para el hombre real. Por lo que la experiencia fundamental acaba teniendo por objeto este *necesario pero imposible* del ejemplo perfecto, que se ofrece como incitante promesa al hombre que aspira a alguna forma de dignidad pero, al alejarse a cada paso y confirmarse con esa imposibilidad final que es la propia muerte, arroja a ese mismo hombre a un estado de nostalgia que es consustancial a su ser. Si la experiencia de la vida está relacionada con una conciencia de la semejanza y la aún mayor desemejanza de la vida del hombre con la idea de un ejemplo perfecto, también comprende un sentimiento especial suscitado por la objetividad del mundo finito, una peculiar *emoción existencial* compuesta por esa mezcla, tan característica del tono vital humano, de promesa y nostalgia, en los términos antedichos.

El propósito capital de *Imitación y experiencia*, que se desarrolla en su tercera y última parte, es el de presentar una teoría general del ejemplo, indagar la esencia de éste como una entidad metafísica concreta con pretensión de universalidad, en un recorrido que, mientras estudia sus tres manifestaciones –el ejemplo lógico, el ejemplo artístico (canon estético) y el ejemplo moral-, va destacando cómo sus dos vértices, la concreción y la universalidad, se radicalizan progresivamente en intensidad y extensión, y revelan su verdad. El acceso a la verdad así entendida no está abierto, sin embargo, al pensamiento discursivo, lógico-conceptual, característico de la epistemología y de la metafísica tradicional, encuadradas desde Parménides, mucho antes por tanto del conocido “giro lingüístico”, en el universal abstracto del lenguaje. El universal concreto del ejemplo sólo se abre a una determinada conducta, porque sólo con la acción –no con el raciocinio exclusivamente



teórico- es posible la actualización existencial del ser del ejemplo en el propio sujeto, de igual forma que la sonata del genial creador musical sólo se conoce cuando el pianista la actualiza con su personal interpretación. Esa conducta que abre a la verdad es la imitación. Imitar –reiterar, actualizar, coejecutar lo dado- es la puerta al ser.

Pasando de la metafísica a la pragmática, la cuestión era, en el ámbito de la acción moral, al que pertenece la imitación, enunciar los principios que describen al auténtico prototipo moral y que lo convierten en ejemplar y por ello digno de imitación. Esos principios son cuatro: excelencia, unidad de ser y deber-ser, analogía dialéctica y facticidad. La autonomía del sujeto fue entendida en la Ilustración –singularmente en Kant- de una forma radical, incompatible con un “seguir a otro”, excluyente, en fin, de toda forma de imitación, que fue rechazada como manifestación de una menta-

lidad premoderna ya superada. Pero esa misma Ilustración ha sido objeto de revisión en el último siglo, lo mismo que su concepto de sujeto absolutamente autónomo. El principio mencionado de la facticidad muestra que todo yo se encuentra, siempre y en todo lugar, *de hecho*, en una red de influencias mutuas, a la que es imposible escapar. Todos imitamos en todo momento, no sólo en nuestra infancia sino también en la vida adulta. Incluso cuando decidimos ser originales, lo somos imitando a alguien que lo fue antes.

Si esto es así, y una mirada realista al mundo lo corrobora, lo que está en juego no es la alternativa de imitar o no imitar, porque necesariamente imitamos, sino cómo hacerlo de forma racional, implicando a un sujeto que, a diferencia del neoclásico-kantiano, admite su heteronomía e inevitable dependencia de los modelos del entorno pero que conserva todavía la autonomía de elegir racio-

nalmente el modelo apropiado, ejemplar, aquél precisamente que responde adecuadamente a los cuatro principios antedichos, que aseguran su universalidad, distinguiendo así de manera definitiva la auténtica imitación –coejecución racional de la verdad del ejemplo– de aquellas otras formas rebajadas de comportamiento imitativo, como el mimetismo animal o infantil o los actos reflejos, así como de esas otras conductas desviadas o de subjetividad débil o enferma, como la confusión de personalidad del hombre gregario en la masa o la fanática identificación psicológica del propio yo en el yo más fuerte del líder carismático.

Hacer residir la verdad en el universal concreto del ejemplo y su acceso en una determinada conducta, no eran presupuestos teóricos que pudieran ser fácilmente asimilables por una tradición metafísica, epistemológica y moral encuadrada en el universal abstracto del lenguaje. Por eso, la parte central del ensayo, la tercera arriba resumida, debía ser precedida de una más larga exposición, guiada por el propósito de mostrar cómo, efectivamente, el paradigma hegemónico en Occidente ha tenido una base lingüística, y cómo, por su propia naturaleza, ha sido insensible a la verdad del universal concreto del ejemplo, que, por esa razón, está obligada a buscar su propia tradición intelectual. La segunda parte del ensayo, la más larga en extensión, titulada “Historia de la imitación”, era un trabajo inexcusable por cuanto no se contaba con nada análogo en toda la literatura comparada. Aunque pueda causar asombro, no existía ni un solo título o monografía que estudiara la imitación como concepto unitario a lo largo de toda su evolución desde la ontología arcaica, distinguiendo entre sus cuatro clases y entre los tres grandes periodos de su historia y buscando siempre su fundamento común en la allí denominada “estructura modelo-copia”. Esos presupuestos teóricos podían quizá suponer un enfoque original en el horizonte de las tendencias contemporáneas pero no carecían de precedentes y de una larga tradición intelectual, inspiradora y fecunda, más próxima y afín

a la realidad sensible del ejemplo, que el ensayo invocaba y trataba de recuperar salvándola de la postración en la que se hallaba por el predominio absoluto de la otra tradición lingüística, con la que coexistió largos siglos.

Desde las primeras páginas de este ensayo se anunciaba otro que, manteniéndose en el mismo tema pero cambiando de perspectiva, debía explicar por qué el sujeto, cuya infancia recuerda los privilegios de la inmortalidad, acepta la negatividad de la vida, cuya máxima expresión es la muerte. Si la experiencia de la vida proporciona el teorema de equilibrio entre la esperanza y la experiencia, y la esperanza pertenece al primer estadio del camino de la vida, en el que uno se *representa* el ser de una forma incruenta, y la experiencia al segundo, en el que uno *sufre* por sí mismo, existencialmente, la finitud y contingencia del ser y a la postre su propia mortalidad, se debía mostrar cómo y por qué el sujeto hace la transición en su vida del primer estadio al segundo; en términos míticos, por qué Aquiles, que como hijo de diosa era inmortal, escondido por ésta vestido de mujer entre las cortesanas de una remota corte, decide ir a la guerra de Troya, sabiendo que allí moriría, conforme se lo había anunciado un oráculo infalible. Siguiendo el método de pensar basado en *exempla* propuesto en el ensayo anterior, *Aquiles en el gineceo* se centra en un ejemplo de nuestra tradición literaria, el héroe griego hijo de Tetis, y desentraña la forma en que ese ejemplo mítico-heróico nos enseña a ser mortales. La mortalidad es el destino de todo hombre pero no es un atributo innato sino que conforma la empresa de toda una vida y requiere esfuerzo y largo aprendizaje.

El proceso que este segundo ensayo estudia, emparentado con el que narraban las antiguas *Bildungsroman* o novelas de educación, es el de elevación del yo desde el ensimismamiento adolescente, abstracto, estéril y subjetivista, hacia la objetividad del mundo ético-político, la eticidad hegeliana, donde el yo, por un lado, se generaliza



virtuosamente en cuanto que deja de pertenecerse a sí mismo y sirve al interés general de la polis, pero, por otro, se especializa en su profesión (trabajo) y en su corazón (amor ético). Frente a una de las tesis principales de los filósofos existencialistas-vitalistas, como Kierkegaard, Heidegger y Ortega y Gasset, que sostienen que la experiencia de la finitud y de la propia mortalidad se realiza en el ámbito de una subjetividad autoexaltada, apartada necesariamente de la esfera pública, donde el yo podría tener una existencia auténtica, aquí se defiende con energía lo contrario: sólo en el ámbito de la polis el hombre experimenta su mortalidad porque sólo allí, mezclado con los demás, subordinado a un todo colectivo superior, desarrollando una función social, experimenta con toda intensidad su propio ser relativo, su esencial fungibilidad, su naturaleza meramente intercambiable, su contingencia moral, que la muerte física sólo viene a confirmar. Toda mortalidad es políti-

ca. Y es también en ese mismo momento ético, no en el esteticismo anterior, cuando el yo tiene la posibilidad de elegir una existencia auténtica y encontrar la forma de su individualidad más propia. De manera que el yo que en su primer estadio se conoció a sí mismo como una subjetividad absoluta, insustituible, necesaria, en el segundo estadio se experimenta relativo, sustituible y repetible, y esta doble nota, la de ser al mismo tiempo *único* y *repetible*, ambas con igual fuerza y legitimidad, es la principal y más profunda lección que el yo aprende cuando adquiere experiencia de la vida.

Otros dos ensayos están en marcha. El primero, *Ejemplaridad pública*, lleva el principio de facticidad a la esfera pública, y si también en ésta los ciudadanos se hallan en una red de influencias mutuas y la fuerza de los modelos es inevitable, merece la pena indagar si una aproximación realista a la política debe admitir la importancia de



los ejemplos como fuente de la moralidad pública. El yo se integra en la polis cuando adquiere la virtud de generalizarse y especializarse; esa alienación del yo era más fácil en una época mítica o metafísica, porque los grandes relatos que los fundaban proporcionaban al yo un contexto esplendoroso para su sacrificio. Pero en nuestra sociedad, plenamente secularizada y desprovista de relatos míticos convincentes, y al mismo tiempo poblada de subjetividades exageradamente autoconscientes, sólo queda como recurso para la integración social, o la coacción de las normas positivas, que esas subjetividades soportan difícilmente, o la persuasión de los ejemplos positivos, y es esta segunda línea de investigación la que promueve dicho ensayo.

Por su parte, *Necesario pero imposible, o ¿qué podemos esperar?* aborda por primera vez, tras haber sido suspendida en los escritos anteriores,

la cuestión religiosa y con ello se completa la tetralogía programada sobre la experiencia de la vida. Cabe en efecto preguntarse si esa imposibilidad del ejemplo perfecto, demostrada por la experiencia de la vida, que revela al hombre su propia impotencia y le enseña a sentirse “deudor insolvente del infinito” (Shakespeare), es compatible o no con una esperanza que va más allá de la experiencia. Cristo como un nuevo Aquiles, que, siendo de origen divino, elige como éste encarnarse en la finitud, ser un mortal más y morir joven en solidaridad con los demás hombres, para legar la imagen de un ejemplo supremo de virtud. Pero a diferencia del héroe griego, en su caso el ejemplo dado para la imitación es también don trascendente, absolutamente otro del hombre, y por ende inimitable para éste, ejemplo que desde lo alto irrumpe en la experiencia para radicalizarla pero que no pertenece a ella. La modernidad ha proporcionado un sentido agudo para captar el fun-

damento y legitimidad de la autonomía del mundo, que es positivo para la fe porque desenmascara las diversas formas de *idola tribus*, lo que no es Dios pretendiendo serlo. Esta autonomía del mundo excluye todo intento de teología política, salvo una que vaya señalando negativamente lo que no es Dios. Esta nueva disciplina –la teología política negativa– excluye de la Historia el intervencionismo divino directo, salvo en el momento de su inicio y de su culminación en la cruz de Cristo, pero sí permite la hipótesis de una acción divina ordenada a la *conversión del corazón* (entendida como una radicalización de la virtud cívica), que, si se generalizara a la mayoría de los creyentes o eventualmente a toda la Humanidad, sí podría tener, por vías indirectas, una decisiva influencia en la transformación del mundo.

Javier Gomá Lanzón
Madrid, 26 de diciembre de 2006

- nº1.** GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005); *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº2.** INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.
- nº3.** Varios autores (2006) *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.
- nº4.** PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.
- nº5.** LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.
- nº6.** JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.
- nº7.** MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.
- nº8.** PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.
- nº9.** BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.
- nº10.** *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa* (2006), Barcelona: ESADE.
- nº11.** OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.
- nº12.** OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.
- nº13.** TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.
- nº14.** CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Lideratge. Els valors dels lideratges*, Barcelona: ESADE.
- nº15.** Varios autores (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.
- nº16.** SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el lideratge. Organitzar i liderar, el què, el com i el quan*, Barcelona: ESADE.
- nº17.** AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.
- nº18.** IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.
- nº19.** MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona: ESADE.
- nº20.** GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.

ESADE

Para realizar consultas o solicitar información sobre la Cátedra de Liderazgo y Gobernanza Democrática, puede dirigirse a:

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona

Tel.: + 34 932 806 162

Fax: + 34 932 048 105

a/e: catlideratges@esade.edu

abertis

Agrolimen

gasNatural

Werfen Group

IZASA

QUADIS

Executive Education