

# La hospitalidad como una necesidad esencial del ser humano

Carlos Llano Cifuentes

## RESUMEN

Este ensayo rescata el concepto fundamental de la dignidad humana desde el punto de vista absoluto y filosófico. De modo que el universo es antropocéntrico por la dignidad que el hombre posee.

Aspecto que se encuentra ensombrecido por los nexos sociales de la civilización actual en los que la persona se ha convertido en un medio, en una pieza de recambio, con la inseguridad que esto conlleva.

La familia se convierte así en el *topos* genuino de la dignidad humana y adquiere una relevancia cultural única.

Frente al economicismo —trama que rige las transacciones comerciales—, al racionalismo —que sirve de soporte al plan impuesto por la reglamentación estatal— y frente a los medios de comunicación, que ejercen en ambos una fuerte influencia, se yergue el mundo del *ethos* vital, de la realidad individual, el mundo de la vida corriente, como una añoranza. En este mundo aparece un elemento de fuerza

insospechada: la amistad, ámbito de plena confianza y correspondencia en la que el hombre se reencuentra con su propia dignidad.

Es así que los objetivos fundacionales de ESDAI han resultado visionarios, al pretender influir, con los valores que propician la convivencia del hogar (la comprensión, el respeto, la confianza, la sinceridad y la sencillez), en las entidades sociales privadas y públicas, especialmente en las que deben ejercer directa o indirectamente la función de la hospitalidad.

## ABSTRACT

### HOSPITALITY AS AN ESSENTIAL NEED OF MANKIND

This essay rescues the fundamental concept of human dignity from the philosophical and absolute point of view. Universe is anthropological because of human dignity. This aspect is darkened by the social links of modern civilization in which man has become a means to an end, a replaceable object, with all the resultant insecurity.

As opposed to economisim —the plot behind commercial transactions; rationalism, which supports the plan imposed by state regulation and the communications media which powerfully influence both of them, the world of vital *ethos*, individual reality, common life, rises as a yearning. Friendship turns up in this world as an element of unsuspected force. It is in this atmosphere of absolute

trust and correspondence where man reencounters his own dignity.

Thus, the constituent objectives of ESDAI turned out to be visionary, by pretending to influence, with values propitiated at home (understanding, trust, sincerity, and unaffectedness) private and public social entities, specially those which must practice hospitality either directly or indirectly

Voces muy autorizadas han señalado que la conciencia expresa de la dignidad de la persona humana se caracteriza como uno de los rasgos del panorama social contemporáneo<sup>1</sup>. Y esto no sólo en la inquietud, sino también en la legislación. Es sorprendente notar que hasta casi la mitad de siglo XX, el concepto de dignidad no se haya introducido en la constitución de ningún país; puede hablarse en la constitución de la Revolución Francesa, de la libertad, igualdad y fraternidad, pero se omite, quizá intencionadamente, cualquier referencia a la dignidad. En la nuestra, nos inspiraremos en un concepto riguroso y exacto del universo, pero no en un concepto de la dignidad del ser humano, más básico e importante, tratándose de una ley constitucional, que la exactitud de nuestra concepción del universo, por cierto cada vez menos exacta.

1 Juan Pablo II. *Sollicitudo Rei Socialis*.

En el contenido del artículo I, 1, de la ley fundamental de la República Federal Alemana, se lee, por primera vez en la historia de la civilización, que «la dignidad del hombre es inviolable».

Ciertamente que antes de esta ley fundamental hallamos en nuestro acervo jurídico la venturosa declaración de los derechos humanos, y su progresiva aceptación es lo que hace conjeturar a Juan Pablo II que se da hoy una mayor conciencia, una conciencia universal, respecto de la dignidad del hombre<sup>2</sup>. Pero los derechos humanos no son los que otorgan la dignidad, sino al revés: estos derechos derivan del rango ontológico, de la metafísica del ser humano. Su constitución entitativa última es lo que hace que el hombre sea digno y puedan declararse respecto de él derechos que a ningún otro hombre, ni al dotado de la más alta investidura, le será lícito transgredir.

Pocas expresiones son tan familiares en el tiempo moderno como la de «dignidad de la persona humana». Y, sin embargo, nada más superficialmente entendido. Se la entiende a veces como la exigencia de un mínimo bienestar material para vivir con decoro.

Otras, como el respeto que se pide para no herir, precisamente, la dignidad de un individuo; viene a ser así sinónimo de susceptibilidad: algo que se lastima con frecuencia. El concepto de dignidad tiene una connotación más

2 *Idem.*

radical, sin que eso signifique que una vida material decorosa y estar al resguardo de las ofensas ajenas no sean asuntos serios. Pero el genuino concepto de dignidad trasciende estas anécdotas.

Quizá nos acerquemos al fondo del asunto si echamos mano de un recurso etimológico: medievalmente, a los axiomas, esto es, a los puntos de partida absolutos, a aquellas verdades a las que debíamos retrotraernos como en busca de los cimientos, se les llama *dignitates*: la dignidad era el fundamento absoluto, lo principal y radical en cualquier cuestión, el punto de partida, aquello a lo cual lo demás hacía referencia.

Este sentido absoluto implicado en la etimología de la palabra dignidad se encuentra también en su concepto filosófico: la dignidad no significa, en último término, algo que tiene mucho valor, o que se encuentra en el rango superior de una escala, como se entiende a veces, rascando superficialmente su sentido. No es algo muy valioso, sino que está más allá del valor, con este significado: *la dignidad de algo* es lo que hace valiosas a las demás cosas por la relación que guardan con ese algo al que llamo *digno*.

Acabo de referirme a la *dignidad de algo*. Y esta expresión es inapropiada. No se puede hablar de «algo digno» como si hubiera así, indefinidamente, confusamente, varias cosas a las que se pudiera aplicar este calificativo.

La dignidad es tan seria que, en la esfera intramundana, sólo puede aplicarse a una realidad: sólo puede hablarse de la dignidad de la persona humana. De manera que

esa misma expresión, *dignidad de la persona humana*, es de suyo reduplicativa, pleonástica, con una redundancia intencionada: sólo es digna, en este mundo, la persona; sólo es persona, la persona humana; persona, hombre y dignidad son pues vocablos en buena parte sinónimos o por lo menos coincidentes: por más degradado y empobrecido que se encuentre el hombre, por más disuelto que se halle su ser personal en el anonimato de la masa, el hombre es persona, y sujeto por ello de su dignidad.

¿Qué queremos decir cuando decimos que la persona humana tiene dignidad, esto es, tiene un carácter absoluto? *¿Qué es eso de tener un carácter absoluto?*

Con ello quiere decirse que el hombre, cada hombre, no es una mera parte del universo. El hombre es, en sí mismo, el universo entero. Es, para designarlo rigurosamente, *un todo de sentido*: el hombre no es un caso particular. Cada individuo es ya —él solo— una totalidad, al punto que todo el universo —hablamos en un mero ámbito intramundano— tiene sentido gracias al hombre: gracias a cada hombre, gracias a un solo hombre. Tendría sentido, aunque el universo no existiese. Y si no existiese el hombre, el universo no tendría sentido. El universo es, así, antropocéntrico, no porque *yo* sea hombre (que es el antropocentrismo erróneo, antropocentrismo ególatra, megalománico), sino porque el hombre posee una dignidad de la que carece todo el universo. El antropocentrismo verdadero no se deriva de que *yo* sea hombre, sino de que tengo dignidad; lo cual no engendra sólo derechos, sino

sobre todo deberes: el deber de estar a la altura de la dignidad de ese hombre que *soy*.

En este punto concuerdan dos pensadores tan adversos, tan antagónicos, como Tomás de Aquino y Emmanuel Kant. Para el primero, la persona es el ser más eminente, el más perfecto de toda la naturaleza: *perfectissimum in tota natura* (I, 29, a. 3).

Mientras que para el segundo las cosas son valiosas, pero el hombre no sólo es valioso entre ellas, pues está dotado ya *no de valor*, susceptible de más y de menos, *sino de dignidad*.\*

Para Emmanuel Kant el hombre tenía la dignidad del fin: todo lo demás era medio para él, pero él no podía ser medio de nada (*cfr. Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, sección 2). Su segundo imperativo categórico moral decía precisamente así: compórtate de tal manera que no te trates a tí mismo *ni a los demás* como medio, sino como fin.

\* En continuidad con el tradicional valor que los cristianos han prestado a la persona, afirma el Magisterio de la Iglesia, en un contexto distinto del presente: «Entre todas las criaturas de la tierra, sólo el hombre es *persona*, sujeto consciente y libre y, precisamente por eso, *centro y vértice* de todo lo que existe sobre la tierra. La dignidad personal es el bien más precioso que el hombre posee, gracias al cual supera en valor a todo el mundo material. Las palabras de Jesús: *¿De qué le sirve al hombre ganar el mundo entero si después pierde su alma?* (Mc.8,36) contienen una luminosa y estimulante afirmación antropológica: el hombre vale no por lo que tiene —aunque poseyera el mundo entero!—, sino por lo que *es*. No cuentan los bienes de la tierra, cuanto el bien de la persona, el bien que es la persona misma.» (Juan Pablo II, *Exhortación Christifideles laici*, No. 105).

Estas verdaderas afirmaciones optimistas respecto de la dignidad humana se ven no obstante ensombrecidas por realidades manifiestas y patentes: en los nexos sociales de la civilización actual nos estamos mediatizando continuamente unos a otros. Este considerar al otro como medio no es un fenómeno exótico que acaece en países totalitarios o perviventes en regiones feudales y tribales, como pueden darse en la India o en África; constituyen situaciones ordinarias y hasta domésticas: yo me sirvo como medio del zapatero que me hace mis zapatos y él se sirve de mí como medio en cuanto profesor que educa a sus hijos; y no estoy hablando de un suceso hipotético porque soy justamente profesor del hijo del fabricante de los zapatos que uso; casi diríamos que hay entre nosotros una suerte de trueque en especie: yo le pago los zapatos con el dinero que él me paga por la enseñanza de su hijo.

Lo que quiere decir Kant es que ni yo como profesor ni el otro como zapatero podemos comportarnos como puros medios, uno respecto del otro. Nos servimos mutuamente en cuanto maestro y zapatero, pero ambos mantenemos un reducto individual inabordable, nuestra condición de *personas*, en donde se encuentra nuestra dignidad, nuestro carácter de *fin*. Pueden servirse de mi actividad y de mi oficio como yo me sirvo de los de otros: pero mi ser no ha de entrar en servicio pasivo de nadie, a menos que yo lo quiera.

Precisamente, la cultura contemporánea ha venido rebajando esta dignidad al exigir que las relaciones entre nosotros no sean relaciones entre personas. En la civilización

contemporánea, al menos dicho como generalidad, no *somos* sino que *hacemos-de*. En lugar de la dignidad de la persona poseemos sólo la utilidad de la pieza de recambio. Nos convertimos mutuamente en *módulos funcionales*. Cuando, en alguna ocasión, me he referido a esta nota característica de nuestra cultura, según la cual las personas no cuentan en su *dignidad personal*, sino en su utilidad funcional, me aventuro a un ejercicio que me atreveré a hacer ahora. ¿Quién es, cómo se llama el cartero que entrega las cartas en tu casa? ¿Qué cara tiene el que te vende el boleto del metro? ¿De dónde es la cajera del supermercado que te cobra semanalmente o diariamente los cigarros? El ejercicio comienza con estas preguntas, y suele terminar sin respuestas. Con razón decía Alvin Toffler que nosotros en un día nos ponemos en relación con más personas que nuestros bisabuelos en toda su vida. Porque ellos estaban en contacto con personas, no con módulos funcionales. El carácter de persona se va hoy incluso perdiendo en círculos de progresiva intimidad: no ya el cartero, sino el maestro de mis hijos, la empleada doméstica. La extensión generalizada del divorcio es indicativa de que *lo más íntimo*, la esposa, *ha empezado a ser un módulo funcional intercambiable*.

Al convertirme en pieza de recambio, pierdo ese carácter absoluto, irreferente y propio, que corresponde a la dignidad personal, para entrar en el rejuego de la intercambiabilidad. Ello acarrea indudables ventajas para la estabilidad y funcionamiento del sistema: una pieza puede ser cambiada por otra. Lo cual no rige en la relación personal:

*las personas no son intercambiables*: ya dijimos que cada una entraña una unidad total de sentido, cada una de ellas es un universo completo. Sólo las madres atolondradas cuentan a sus hijos antes de llevarlos a todos a la escuela.

La verdadera madre sabe *quién* falta, sin necesidad de contar, porque cada hijo es único, no es el número de la serie (diciéndolo de una buena vez, la pérdida de la dignidad de la persona es simultánea a la pérdida de la integridad familiar: porque es en la familia en donde cada uno es persona, en donde cada uno es una individualidad definitiva, en donde antes es el ser personal y después el hacer funcional).

Pero si la pérdida de mi carácter de persona, para adquirir el de pieza de recambio, de *refacción*, como se dice en la jerga automotriz, facilita la estabilidad del sistema, incrementa en cambio mi inseguridad personal, porque se produce una suerte de *ubicuidad inversa*; no que yo, como pieza, pueda estar en muchos lugares, sino que muchos pueden estar en mi lugar.\*\* Esto se ha detectado, con acierto, como una de las fuentes de propagación de la neurosis en nuestro tiempo. Al quedar cesante, al no tener una

\*\* Este carácter absoluto de la *persona*, su radical no instrumentalidad, ha sido claramente manifestado recientemente por la mayor autoridad moral con que cuenta nuestra sociedad: «A causa de su dignidad personal, el ser humano es siempre un valor en sí mismo y como tal exige ser considerado y tratado. Y al contrario, jamás puede ser tratado y considerado como un objeto utilizable, un instrumento, una cosa». (Juan Pablo II, *Exhortación Christifideles laici*, No. 37).

función en el todo, dejo de ser, y me invade la angustia de mi propia nada<sup>3</sup>.

Esta conversión de la persona en módulo funcional, fenómeno tan real al menos como la conciencia de su dignidad, hace afirmar a Robert Spaëmann que la «civilización moderna representa para la dignidad humana una amenaza como nunca había existido anteriormente»<sup>4</sup>. Porque el hombre como pieza de recambio no se concibe sólo en la manera dimensión de su buen funcionamiento, sino también en el profundo suceso de su origen y en el dramático evento de su muerte. La producción artificial de hombres es la mera y descarada inserción del módulo funcional, de la pieza, en el ámbito sagrado de la dignidad de la persona: el hombre no es ya entonces engendrado por un misterioso proceso en el que los padres intervienen de manera directa (aunque no total, pues toda génesis, y más la génesis del hombre, encierra un arcano indesvelable); el hombre no es entonces engendrado, sino literalmente *producido* en un laboratorio, como se produce una enzima o un plástico, como se produce una pieza de taller. De la misma manera, cuando la pieza no sirve, cuando no funciona, cuando no aporta un beneficio equiparable a su costo en el sistema social, así como se intervino artificialmente en su principio, se interviene en su fin: quienes comenzaron su vida en

3 Cfr. Llano, Carlos (1989). «Las caras de la dignidad», *Istmo*, n. 181; México, marzo-abril.

4 Spaëmann, Robert (1989). *Lo natural y lo racional*. Madrid: Rialp, p. 117.

una probeta, habrán de terminarla mediante una inyección. El propio Roberto Spaëmann nos ofrece una posibilidad cercana, como ejemplo deliberadamente utópico y extremo: «Los hombres son ‘engendrados’ en probetas, crecen en un útero artificial y, cuando han alcanzado un cierto estado de crecimiento, se toman sus cabezas, se depositan en una solución alimenticia y se le inserta un cable en el cerebro; por medio de ese cable se les transmiten determinados impulsos que producen en la conciencia una euforia permanente. Subjetivamente, esas ‘res cogitantes’ (esas ‘cosas pensantes’) están completamente a gusto»<sup>5</sup>.

Tales seres han dejado de ser personas, pero viven en el estado de máxima dignidad, si por dignidad entendemos el vivir conforme al propio gusto. Esto no es sólo un fruto de la imaginación de un buen filósofo. Es algo que algunos pretenden tomar por la realidad: el biólogo Dawkins, hace once años, se atrevió a afirmar que «una madre es una máquina para la propagación óptima de sus genes», ya que «somos máquinas para la supervivencia, robots ciegamente preparados para la conservación de esas moléculas egoístas que llamamos genes»<sup>6</sup>. Nosotros preferimos proclamar con Hannah Arendt, que cada hombre es único, que en cada nacimiento algo exclusivamente nuevo aparece en el mundo<sup>7</sup>.

5 *Ibidem*, pp. 120 y 121.

6 Dawkins (1978). *El género egoísta*. Berlín, pp. 145 y VIII.

7 Arendt, Hannah (1958). *The Human Condition*. University of Chicago Press, p. 320.

La conciencia de la propia dignidad es hoy compatible, pues, con la amenaza de ella misma; porque la amenaza que se cierne hoy sobre nosotros no es la de constreñir o limitar las acciones que corresponden a la dignidad de nuestro ser. El peligro apunta a nuestro mismo ser de persona. La dignidad, en efecto, se halla estrictamente vinculada a la persona individual; mientras el individuo es persona que goza de una dignidad que nadie puede anular: la dignidad «sólo puede ser anulada por aquél que la posee»<sup>8</sup>. Los grados de dignidad, si se me permite hablar así, no dependen de las circunstancias externas de quien la tiene; las diferencias de dignidad se basan en diferencias personales de calidad moral. Cuanto el hombre sea menos capaz de abstraerse de los estímulos que lo apremian, cuanto esté más embebido de sí, cuanto «menos distanciado esté de sí mismo», «tanto menos dignidad posee»<sup>9</sup>. Maximiliano Kolbe alcanzó su dignidad al máximo en una celda de castigo, mientras que sus esbirros la disminuían hasta el extremo.

Pero nuestra civilización presenta una poderosa tendencia a la eliminación completa de la misma persona individual, no ya al intento de rebajar los decibeles de su dignidad, intento por otra parte imposible, sino de anular la condición misma de persona.

8 Spaemann, R. *Op. cit.*, p 111.

9 *Ibidem*, p. 106.

Visto así, para la ingeniería biológica, para la psicología conductista, para la sociología estructuralista, el concepto de dignidad de la persona, como lo ha confesado el célebre psicólogo Skinner, es una idea arcaica, resulta un estorbo<sup>10</sup>.

Diremos que la dignidad de la persona es una idea arcaica, sí, en el sentido de permanente y en ese sentido de inviolabilidad asentado en la ley alemana, que implica no ya que no se *debe* violar, sino que no se *puede* mientras la persona se mantenga como tal. Aludimos antes al hecho de que la dignidad humana tiene su asiento en la entidad metafísica de quien la posee; y es que se encuentra vinculada con una filosofía del absoluto. Por eso, el ateísmo despoja de fundamentación a la idea de dignidad humana. No es casualidad que tanto Nietzsche como Marx hayan caracterizado la dignidad sólo como algo que deba ser construido y no como algo que deba ser *cuidado* y respetado<sup>11</sup>, y que Sartre la considerara tan quebradiza que puede romperse con sólo una mirada objetiva.

¿Hay algún refugio *antiatómico* frente a esta amenaza, hay algún *topos*, algún lugar, en donde la condición de persona quede al resguardo de este peligro?

Nuestra tesis es que la dignidad de la persona no tiene hoy más protección que la familia; que el *topos* genuino de

10 Cfr. *Ibidem*, pp. 122-123.

11 *Idem*.

la dignidad humana se encuentra en el hogar. Y por ello el concepto de hogar, frente a esa universal conciencia de la dignidad de hombre, que se propaga, y frente a esa amenaza radical suya que se cierne, adquiere hoy una relevancia cultural única.

Berger dice con razón que «el hombre moderno ha sufrido los efectos de la falta del hogar»<sup>12</sup>. Si la dignidad humana de que hablamos es una nota metafísica del hombre, y si ésta se encuentra amenazada, es porque ha quedado a la intemperie, esa intemperie radical que llamamos orfandad. No es raro, pues, que Berger califique de «pérdida metafísica» a esa falta de hogar, La familia, y su *habitat* genuino, que es el hogar, constituye el único espacio vital exento de contaminaciones, en el que la sola finalidad —consciente o no— es el desarrollo de la persona como tal, en donde cuenta el individuo no como módulo funcional, como pieza del sistema, sino en su condición *genuina* de puro ser, como acertadamente ha señalado Lombardi Vallauri<sup>13</sup>. En la urdimbre familiar y de amistad, de vecindad, que se establece a partir de los hogares, lo que se urde, lo que se relaciona es la persona en su condición de puro ser: en donde cada uno tiene ese carácter absoluto de totalidad que antes habíamos observado. La conciencia de la propia dignidad, signo de nuestro tiempo, es enteramente

12 Berger, Peter, *et al.* (1979). *Un mundo sin hogar*. Santander: Sal Terrae, p.80.

13 Lombardi-Vallauri, Luigi (1981). *Corso di Filosofia del Diritto*. Padova: CEDAM.

paralela a lo que el propio Berger denomina nostalgia de la situación de sentirse a gusto, de 'sentirse en casa' en la sociedad, consigo mismo»...<sup>14</sup>. Alejandro Llano asegura que «todas las encuestas recientes muestran que los jóvenes de los países desarrollados sueñan con el *retorno al hogar* y que estiman de nuevo los valores familiares, tradicionales y religiosos»<sup>15</sup>.

Es tarea nuestra analizar con rigor, sin entusiasmos primaveriles, si esta nostalgia del retorno a las raíces, a lo *profundamente arraigado*, para decirlo con Juan Ramón Jiménez, esta vuelta es una mera ensoñación romántica, un buen sueño que tendrá mal despertar, una utopía más; y si no queda por tanto otro recurso que caer en el derrotismo de aquel emigrante alemán en Estados Unidos, quien me aseguraba que la estabilidad familiar de ese país no se alcanzaría mientras las casa se hicieran de madera: el hogar, añadía con razón, pero con tristeza, ha de hacerse de piedra —ni siquiera de ladrillo, de piedra— para indicar la inamovible intención de quedarse ahí indefectiblemente como la familia que guarece; en el momento de hacerme estas sabias observaciones, interrumpió nuestra conversación un *trayler* de los que llevan el hogar cargado *sobre ruedas*! A pesar de las casas de madera, de las casas rodantes, yo no puedo dejar de ver en el horizonte conjeturas positivas. La sociedad, en medio de sus complejidades, se ha

14 Berger, Peter. *Op. cit.*, p. 25.

15 Llano, Alejandro. (1988). *La nueva sensibilidad*, Madrid: Espasa Calpe, p. 116.

ido simplificando en su misma autodestrucción; irónicamente decía Kafka que los edificios sólo dejan ver su estructura después del incendio: la sociedad contemporánea se está dejando ver en sus propios huesos, y podemos observar ahora un esqueleto estructural que hace apenas veinte años nos resultaba inobservable. Todo el tejido de las relaciones sociales puede interpretarse resumidamente como encerrado en dos grandes realidades conceptuales: el Estado y el Mercado (los socialistas suelen escribir el mercado con minúscula y el Estado con mayúscula; y lo hacen al revés los neoliberales). Todo lo que de importante se fragua en la sociedad, parece pertenecer a estos dos grandes campos<sup>16</sup>. Aquello que quede fuera de la oferta y la demanda, aquello que no resulte susceptible de regirse mediante la regulación oficial, se convertirá en algo de suyo vitalmente irrelevante, no será algo serio, sino lúdico o lírico, jocoso o sentimental. Estamos ante un mundo social imperado por dos instancias únicas: el economicismo como trama que rige las transacciones comerciales; y el racionalismo como soporte del plan impuesto por la reglamentación estatal.

<p>Mercado (Economicismo)</p>	<p>Estado (Racionalismo)</p>
-----------------------------------	----------------------------------

16 *Idem.*

En el primero, prepondera autocrática y tautológicamente el mercantilismo; en el segundo, la burocracia. El desorden que se suscita en las transacciones libres del mercado, se compensa mediante el orden de imposición estatal, y al contrario, el anquilosamiento que genera la burocracia tiene su contrapeso en la libertad mercantil.

Es la coyuntura de acuerdo, de armisticio a que ha llegado el *Welfare State* componiendo los liberalismos y los socialismos en un equitativo reparto de los factores en pugna.

Se trata, como claramente se aprecia, del poder y del dinero<sup>17</sup>. Las variaciones sociales, las grandes antinomias de la actualidad, parecen moverse monocolormente en esta línea unívoca y, según veremos, superficial: más Mercado y menos Estado; o más Estado y menos Mercado. Parece que la estabilidad de la sociedad depende del acierto con que se llegue al punto de equilibrio de la balanza: no tanta libertad como sea posible y tanta autoridad como sea necesaria (que es una sensata propuesta del principio de acción subsidiaria, sino tanto Mercado y tanto Estado como las fuerzas en juego lo acuerden). Sin embargo, no son éstas las coordenadas decisivas de la acción social. Son, en el mejor caso, como en tantos otros, la cáscara o corteza que recubre y nos oculta lo más rico de la vida. Parecen la estructura, pero no lo son: hay algo más definitivo y serio, aunque desde el solo poder y la sola riqueza parezca inexistente o irrelevante.

17 Cfr. Juan Pablo II. *Sollicitudo Rei Socialis*.

Para presentarlo de una manera más completa y real, acaso debemos introducir un tercer elemento que abraza las instancias mercantiles y burocráticas.

Me refiero a los medios de comunicación colectiva, que ejercen sobre ambos mundos una fuerza no específicamente identificable en términos de Mercado y Estado, de riqueza y de poder. Llamamos a esta tercera fuerza *influencia* —es decir, influencia persuasiva—. Los tres elementos básicos del esquema, aunque no coincidan



conceptualmente, son sin embargo, *traducibles* entre sí, de modo que hay una corriente que circula, a veces de manera impredecible, entre las áreas mencionadas: hay una continua transmutación de poder en dinero, de dinero en poder, de poder en influencia, de influencia en dinero...<sup>18</sup>.

18 Llano, Alejandro. *Op. cit.*, p. 129. Debo a Alejandro Llano la concepción de este esquema y le agradezco sus acertadas sugerencias verbales, además de su obra que se cita.

Pero ya hemos dicho que ni el poder, ni el dinero, —y ahora añadiremos la influencia— constituyen las piezas principales del juego social, aunque ellas quisieran subsumirlo; hay debajo el mundo de la realidad individual, el mundo de la persona, el mundo del *ethos* vital, el mundo de las realidades personales que no pueden traducirse en términos de dinero y de poder, que no pueden ser regidos por la persuasión, la economía y la racionalidad. Edmund Husserl, a principios de siglo, llamó a este conjunto de realidades el *Lebenswelt*, *el mundo de la vida corriente* y reprocha a la ciencia de su tiempo —y podríamos incluir en el reproche a la comercialización y política contemporáneas— el haberlo marginado, como si se tratase de un excipiente sin mayor relieve. Tal reproche no carecía de significación para Husserl, toda vez que en el *Lebenswelt* queda incluido el hombre real mismo. A la ciencia positiva, al racionalizar sus conocimientos, le estorbaba nada menos que el hombre, por la imposibilidad de su completa racionalización. Hoy se diría que el hombre, con su dignidad y libertad personales, hace «ruido» en el sistema. Si he logrado entender bien el planteamiento de Husserl, el hombre que se encuentra de modo espontáneo en su mundo primario, en *el mundo de la vida corriente*, y trata después de *objetivarlo* (aclararlo, entenderlo, racionalizarlo) por medio de la ciencia, queda paradójicamente fuera de ese mundo que él mismo ha contribuido a objetivar<sup>19</sup>.

19 Cfr. Gaos, José (1963). «La *Lebenswelt* de Husserl»; *Revista Mexicana de*

Pues bien: lo que parece estar acaeciendo en los movimientos sociales de hoy es precisamente la añoranza de ese mundo de la vida; el deseo de darle carta de ciudadanía a algo que se ha llamado *sociedad subterránea*, por analogía con las *economías subterráneas* surgidas en los países agobiados por la reglamentación y por la fuerza mastodónica de la oferta y demanda de los grandes grupos comerciales. El fenómeno del que hemos de adquirir conciencia es que ese mundo —resistente a las estadísticas, a la mercantilidad y a la burocracia— es tan real al menos como el otro, el mundo del Mercado (o ágora, como le llamaban los griegos) y del Estado (o foro como los romanos), el mundo del periódico o de la televisión. El hombre, para fundamentar su dignidad personal, precisa traspasar las capas o costras de esas esferas y «llegar a un plano original y primario: el de las unidades personales únicas e irrepetibles», modalidad vital, llena de heterogeneidad y riqueza, que se encuentra «más acá (es decir, más próxima a la persona) de los intercambios políticos y económicos: en las esferas de las interacciones, mutuas y fiduciales»<sup>20</sup>, en las que aparece un elemento nuevo, una fuerza insospechada, que trasciende la economía y la política, y que llamamos *amistad*. La antropología clásica dejó bien sentado que se podía ser feliz sin poder y sin dinero —y ahora añadiremos, sin influencia pública—,

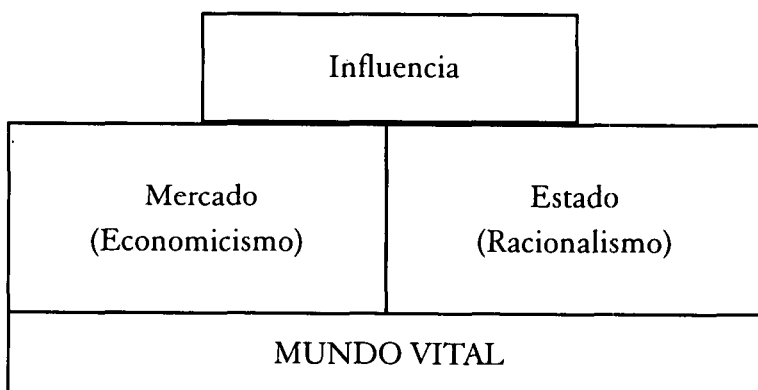
---

*Filosofía*, nn. 5-6, México.

20 Llano, Alejandro. *Op. cit.*, p. 67.

pero no sin amigos. Aristóteles supo decirnos que lo que hacen nuestros amigos por nosotros es como si lo hiciéramos nosotros mismos. La amistad potencia nuestro radio de acción más que el dinero, el poder o la influencia.

El esquema actual, por lo tanto, es el siguiente:



El reencuentro del hombre con su propia dignidad, con esa dignidad, dijimos, de lo que es único e irrepitible, no se logrará con los anémicos recursos que nos ofrezcan los bienes del mercado y las protecciones y ayudas estatales. Se localiza en su mundo esencial, en su verdadero mundo, que constituye el *humus* en donde hemos de hundir nuestras raíces de mujer u hombre. Estamos hablando, bien se ve, del área «de las solidaridades primarias, que constituyen el entramado de los mundos vitales, la subsistencia misma del *ethos* o 'cultura' en sentido radical»<sup>21</sup>: Allí donde *el*

21 *Ibidem*, p. 69.

*hombre se hace más hombre*, donde se cultiva a sí mismo de manera personal. «Es el ámbito de la plena confianza y correspondencia, el lugar de lo insustituible y entrañable: lo que de suyo nunca está sometido al cálculo transaccional»<sup>22</sup>. Yo me he preguntado alguna vez: ¿qué precio tiene una sonrisa?, ¿cómo se paga el galante acercamiento de una silla?, ¿cuánto dinero debo darle a quien me cede el paso?, ¿qué cuenta presento cuando visito a un amigo enfermo?, ¿qué me devuelve quien recibe mi limosna?, ¿qué ocurriría si nos declaráramos en huelga y cesaran todas estas —y muchas más— prestaciones gratuitas, cancelándose todas las acciones hechas al margen de la política o al margen de la economía?, o, peor aún, ¿qué ocurriría si pasáramos factura por ellas?

Hay muchas cuestiones sociales que no pueden ser resueltas mediante la reglamentación o el dinero; problemas sociales que la civilización contemporánea declara ya irresolubles con los hechos, sino en los discursos políticos. Ni la administración pública tiene el monopolio de los auxilios sociales ni la empresa privada el de la eficacia. Más aún: el Estado y el Mercado pueden ejercer o facilitar una *función*; pero sólo la persona puede ofrecer un *servicio*. El servir es atributo propio de la persona: *el servicio público es una contradictio in terminis* evidencialmente palpable para todo el que haga uso de ellos, especialmente en nuestro país.

23 *Idem.*

De entre esas actividades sociales cuya viabilidad resulta imposible, acudiendo al Estado o al Mercado, debo señalar especialmente una de ellas: la escuela. Ésta no puede debatirse entre los extremos de la antinomia: o mercantilista o burocrática. Mediante la óptica del poder y del dinero, los problemas contemporáneos de la escuela no sólo carecen de solución, sino que se agravan hasta límites inaceptables. Por mostrar sólo un ejemplo, citaré de Max Weber palabras que, de tan incisivas, nos producen indignación: «frente al profesor que tiene delante, el muchacho americano piensa que le está vendiendo sus conocimientos y sus métodos a cambio del dinero de su padre, exactamente del mismo modo que la verdulera le vende a su madre una col»<sup>23</sup>. ¿Qué perspectiva habrá entonces de adoptarse?

Como muchos otros, no se trata de un asunto de competencia técnica: es necesario ir más al fondo. El nivel al que debe acudir se lo encontramos de inmediato en la familia<sup>24</sup>, que no puede mantenerse ya al margen de aquellos otros procesos sociales aparentemente más efectivos. El grupo doméstico ha de dejar de ser el *agujero negro* por excelencia del sistema actual, si es que no queremos que el hombre, en sus más internas dimensiones personales, quede entregado a la intemperie pública, como un minusválido o un inadaptado.

23 Weber, Max. *El político y el científico*. España: Alianza Editorial, p. 219.

24 Llano, Alejandro (1986). «Juventud y Trabajo», en *Familia y Trabajo*, actas del VIII Congreso Internacional de la Familia, Barcelona, Fondation Internationale de la Famille, pp. 79-87.

Pero hasta ahora hablamos de la familia como un resguardo de la persona, como un refugio frente a la prepotencia de los demás factores sociales; o, a lo sumo, como la tierra en donde el hombre ha de arraigarse para seguir subsistiendo, para mantenerse derecho y digno.

Esto no es suficiente. Incluso diría que es adverso. Hay una nostalgia, sí, de *regreso al hogar*: el hombre padece la vivencia de encontrarse solo; hay una inclinación, sí, a pigmentar con los colores hogareños la gama gris de las relaciones oficiales, descolorida y neutra. Pero hay también una corriente contraria: el dinero, el poder y la influencia han asaltado con éxito el último reducto del hombre como tal. Las instituciones estatales nos dicen el número de hijos que deben tenerse; el mercado nos atropella en la forma de un consumismo que nos sentimos incapaces de reprimir; la técnica de la comunicación se ha sentado en mi vida, no bajo la antes inocente modalidad televisiva, invadiendo mi vida cotidiana, sino por medio del *video-cassette* de imagen enlatada; o el *computer* casero con su *video game* anexo. Estos tres fenómenos mencionados aquí a modo de mero ejemplo —control de la natalidad ejercido por el seguro social estatal, consumismo propiciado por el mercado, e incidencia de las técnicas de comunicación— no sólo han pasado por encima de los muros del hogar, sino que han penetrado nuestra personal intimidad, no pocas veces con la complicidad de la propia complacencia.

La tesis que me atrevo a sostener sigue una dirección contraria y apunta hacia un objetivo diferente: el hogar se encuentra en condiciones coyunturales propicias para hacer valer su origen etimológico; se encuentra en condiciones coyunturales propicias para convertirse en lo que realmente es: un *focus* que irradie el calor propio de la vida, atascada en el pantano del mercantilismo y el lodo de la burocracia, y no un lugar desconsideradamente allanado por mercaderes, autócratas y parlanchines. Es muy significativo que en la lengua castellana encontremos el mismo término para expresar el sitio acogedor habitable por la familia y el sitio en donde se enciende el fuego en la cocina. Ambos sentidos de la palabra *hogar* no se han reunido en ella de forma casual o equívoca. El hogar, como el fogón, es algo que por naturaleza irradia hacia afuera. La tesis puede parecer, de primer intento, afectada por un exceso de optimismo y un sobrante de irritación, pero no soy ni el primero ni el único, al revés, de sostenerla.

En este sentido puedo afirmar que los objetivos fundacionales del ESDAI, tal como fueron en su tiempo, hace 32 años, escritos y expresados, han resultado a la postre visionarios. ESDAI pretende, como aquí se sabe, nada menos que influir, con los valores que propician la convivencia del hogar —entre los que menciono selectivamente la comprensión, el respeto, la confianza, la sinceridad y la sencillez— en las entidades sociales privadas y públicas, especialmente en aquéllas que deben ejercer directa o indirectamente la función de la hospitalidad, que es necesaria

al hombre, tanto en su forma activa —acoger al que necesita techo— como en su forma pasiva —ser acogido ante tal necesidad—. Estoy hablando de un techo psíquico más que material. Un techo que se asemeja más al ala de la gallina que protege a sus polluelos que al cascarón de la guardería.

Visionarios, digo, porque las suturas o filtraciones que van del Estado y Mercado hacía el mundo vital de la familia revierten aquí su dirección: es el hogar el que debe dejar su huella en las relaciones mercantiles y burocráticas, para que éstas, además de mercantiles y burocráticas, se hagan humanas, y no al revés.

Porque el lugar propio del hombre no es ni el mercado de la Merced, en donde quiera que éste se ubique ahora, ni la cámara de diputados, ni el palacio de gobierno: el lugar propio del hombre es su casa. Y si quiere seguir siendo hombre, más que marioneta, habrá de hacer su casa en cualquier lugar, en vez de que su casa se convierta en local de vendedores, en altavoz para los medios de comunicación o en tribuna de disputas legislativas.

Este objetivo, que el *focus*, el fuego con que el lenguaje ha acertado a decir lo que es el hogar, no sea sólo un albergue doméstico, sino una bujía para expandir la luz y el calor, acciones naturales e inevitables del fuego, este objetivo fue señalado por ESDAI siete años al menos antes de que Schumacher acertara a dar a su pensamiento la luminosa señal de que *Small is Beautiful*. Ahí, en *Lo pequeño es hermoso*, describe Schumacher como deseo incierto, casi como ensoñación lo que en ESDAI era ya, hacia siete años,

un objetivo en proceso de verdaderas realizaciones: Schumacher pide, de manera incisiva, una *tecnología con rostro humano*; dicho en nuestros términos, un mercado y un estado influidos por el hombre, no montados en contra de él. Con razón afirmaba Aldo Leopold, al leer la obra de Schumacher: nos hemos dado cuenta de que «estamos remodelando la Alhambra con una pala mecánica». Es muy curioso advertir que para dotar al desarrollo económico de un camino adecuado, hecho a la medida humana, Schumacher coincide hasta en los mismos vocablos, con Berger, el que nos llamó hace unos minutos la atención, porque «el hombre moderno ha sufrido los efectos de la falta del hogar»<sup>25</sup>. El desarrollo tecnológico ha de tomar el camino, dice Schumacher, de «regreso al hogar»<sup>26</sup>. Si Berger daba, como vemos, a la falta de hogar una marcada connotación metafísica, Schumacher no dice que «regresar al hogar tiene, por supuesto, una connotación religiosa»<sup>27</sup>. «Porque requiere una gran dosis de coraje para decir *no* a las modas y a las fascinaciones de la época y para cuestionar los principios de una civilización que parece destinada a conquistar todo el mundo». Y añade: «la fortaleza requerida —para ello— sólo puede derivarse de convicciones profundas»<sup>28</sup>.

25 Berger, Peter. *Op. Cit.*, p. 80.

26 Schumacher, E.F. (1978). *Lo pequeño es hermoso*. Madrid: Hermann Blume Ediciones, p. 137.

27 *Idem*.

28 *Idem*.

José Rubén Sanabria coincide en esta visión de *saudades* o *morriña* ante el *Lebenswelt* perdido. Para él existe hoy un estado de ánimo colectivo, que tiene, entre otras, las características de nostalgia y añoranza, de extrañamiento retroceso al pasado<sup>29</sup>; y lo mismo vislumbra Juan Manuel Silva Camarena, profesor huésped de nuestra Universidad, al hablarnos del tiempo presente, como de la posibilidad de «recuperación del ser perdido en la desvinculación en la que perdimos la naturaleza, a Dios, a los demás y nos perdimos a nosotros mismos»<sup>30</sup>.

Los sucesos contemporáneos se hallan a favor de nuestra tesis: por un lado, las soluciones que dicta el Estado y que surgen del mercado resultan soluciones problemáticas («los problemas, parecen crecer más rápidamente que las soluciones»<sup>31</sup>, tanto en los países ricos como en los pobres); por otro, la disponibilidad de descanso tiende a estar en proporción inversa a la maquinaria utilizada para ahorrar mano de obra; los países menos industrializados gozan del juego de la existencia, de los ricos vengidos de la vida, con más serenidad y con más sosiego que en las atropelladas *cities* ultramodernas<sup>32</sup>.

29 Sanabria, José Rubén (1987). «Modernidad y Postmodernidad», *Revista de Filosofía*, Universidad Iberoamericana, enero-abril, p. 60.

30 Silva Camarena, Juan Manuel (1989). «¿Qué es la postmodernidad?», *Revista de Filosofía*, Universidad Iberoamericana, enero-abril.

31 Schumacher, E. *Op. cit.*, p. 130.

32 Cfr. *Idem*.

El futuro nos depara sin duda una perspectiva que podemos vislumbrar con mejores ojos, y que es resultado de ese *volver a casa*, después de la aventura moderna. No se trata de un regreso al pasado, como si moviéramos las palancas de la máquina del tiempo. Se trata de recoger acumulativamente lo logrado y cambiar de rumbo. El hombre puede hacerlo: es más, lo está de hecho haciendo, aunque sea de un modo sólo incipiente, espontáneo y asistemático, pero con movimientos claros y firmes los cuales configuran ese nuevo diseño social que ha dado en llamarse —no tal vez con mucho acierto— *post-modernidad*. El escenario genérico de esta post-modernidad puede trazarse al menos mediante tres grandes líneas, en las que hay un rasgo común a pesar de su diversidad. Me estoy refiriendo especialmente al ecologismo, al feminismo y al pacifismo<sup>33</sup>, que marcan un *regressus*, un cambio radical de dirección, y que desembocan inadvertidamente, como por casual coincidencia, en ese ámbito propio de la dignidad de la persona que hemos llamado hogar. Hay por desgracia también en ellos otro punto de coincidencia: todos estos movimientos implican un resultado ambivalente, un derrotero ambiguo del que nos hemos de precaver con cautela.

33 Tomo estas notas características de la postmodernidad de Alejandro Llano (*La nueva sensibilidad*), cuyas ideas sigo cercanamente en esta sección de mi trabajo, y en otras.

a) Uno de los rasgos que definen el actual panorama del mundo es sin duda la conciencia ecológica<sup>34</sup>, el temor al agotamiento virtual de los recursos no renovables del mundo<sup>35</sup>; la imposibilidad de un expansionismo económico ilimitado en un planeta finito<sup>36</sup>; la evidencia de que nuestro mundo, presunto rico almacén de materias primas, se nos está convirtiendo en un basurero<sup>37</sup>; el reconocimiento de nuestra corta capacidad, de nuestra miopía para prever los efectos secundarios de los objetivos que alcanzamos con la ilimitada fuerza de la técnica<sup>38</sup>. Esta nueva versión del progreso, que llamamos conciencia o actitud ecológica, acoge la idea clásica de la *epimeleia*, el cuidado, el respeto a la naturaleza de cada cosa y de cada persona, que son las notas distintivas de la dinámica del hogar. No hay nada más natural y espontáneo que la familia: no se da la maternidad por mero mimetismo. Una madre sabe serlo, aunque haya carecido del conocimiento de la suya, y aún sabe serlo mejor, porque encuentra en su regazo el vacío y la ausencia del de su propia madre. La actitud ecológica reconoce que cada ser del universo requiere de un *habitat*, de una correlación con los demás seres, de un entorno ambiental

34 Cfr. Juan Pablo II; *Sollicitudo Rei Socialis*.

35 Cfr. Schumacher, E. *Op. cit.*, p. 130.

36 *Idem*.

37 Cfr. Spaemann, Robert (1980). *Crítica de las utopías políticas*. Pamplona: EUNSA, p. 306.

39 Cfr. Llano, Carlos (1983). «Implicaciones actuales de la responsabilidad», *apud*, IPADE, (P)FHN 50.

propicio y —aún más— advierte que en el ser vivo esta necesidad resulta más imperiosa, y se constituye en algo apremiante en el caso del ser humano, no sólo como ejemplar de una especie biológica determinada, que exige un *habitat material*, sino como persona dotada de un psique específica y peculiar, cuyo *habitat* tiene el nombre también, peculiar y específico, de *hogar*. El hogar es para el hombre, como ser dotado de espíritu, lo que el *habitat* físico lo es para la mera biología animal. No es extraño por ello que, en las últimas tres décadas, organizaciones privadas se hayan ocupado en la investigación de las relaciones vitales entre suelo, planta, animal y hombre<sup>39</sup>. En un estudio destinado a la hospitalidad, resulta un buen augurio ver que el hombre se percata de que está convirtiendo a su *umwelt*, a su entorno, en un mundo inhóspito.

Esta actitud ecológica, aquí descrita, desemboca en el regreso al hogar, en el entendimiento del mundo como una habitación humana que ha de cuidarse de las agresiones de la técnica, y que requiere más de respeto que de transformación; esta actitud rehabilita la noción de las leyes naturales. Pero hay un ecologismo ideológico, de carácter estructural, que arrebató al hombre su lugar propio, la autonomía de su espíritu, para convertirlo en un punto de relaciones cósmicas, adoptando una postura reduccionista, en la que el hombre es un mero elemento puntiforme de

39 Cfr. Schumaner, E. *Op.cit.*, p. 139.

la gran maquinaria del universo. Lejos de buscarle al hombre un hogar, lo que hace es convertirlo en la pieza de un inmenso macrosistema. Pieza que no ha de tener cuidado —*epimeleia*— del sistema, sino sometimiento a sus instancias globales.

b) Que el segundo rasgo de las actuales tendencias, el feminismo, nos señala la dirección que lleva el hogar no requiere entre nosotros particulares explicaciones<sup>40</sup>.

Y ello, no porque el *hogar* sea de suyo ubicación femenina. Éste es precisamente el problema: que se ha querido reducir el hogar a la mujer, y se ha querido reducir la mujer al hogar. Advirtiendo este problema, y afirmando que el ámbito doméstico es sobre todo *para* el hombre, y subrayo el *para*, y que la mujer es *en* el hogar, y subrayo el *en*, debe reconocerse que en el hogar se hacen más patentes los aspectos originarios y decisivos del modo de ser femenino: el cuidado, el sentido del matiz, del detalle, la ternura, el equilibrio, la atención a lo concreto. El hombre se dulcifica en su casa: si no ocurre así, su casa sería entonces sólo guarida. Éstos son precisamente los valores cualitativos que el ágora y el foro dejan fuera, expulsados como no racionales, como no sometidos a la rigidez unívoca del número: como no contabilizables. La gran tarea contemporánea,

<sup>40</sup> Cfr. Llano, Carlos (1968). «La educación superior femenina, como tarea específica»; *Istmo*, n. 58, septiembre-octubre.

insisto, pues, no es la de retener tales valores en el hogar, sino de influir con ellos los espacios mercantiles y burocráticos, para que éstos no discurran sólo por los estrechos cauces de las transacciones y de los reglamentos.

Pero hay también un feminismo adverso: el que quiere reivindicar la dignidad de la mujer por la vía del igualitarismo funcional con el varón, con el derecho de hacer lo idéntico, incluso de parecerse al varón, si no fisiológicamente —y ello en el mejor caso— sí en el terreno laboral; no ya el derecho de ejercer las mismas funciones, sino de ejercerlas del mismo modo: varonilmente. Se da así la paradoja de que la dignidad de la mujer se alcanzaría cuando ésta deje de ser femenina. No está de más advertir que cuando la mujer reclama su legítimo derecho de ocupar un puesto en la vida laboral, piensa quizá en situaciones excepcionales —Margaret Thatcher, Indira Gandhi, o, para nacionalizar el ejemplo, Ema Godoy y Rosario Castellanos—, pero se evade ante la situación de la mujer campesina de los Soviets... sería bueno que al pensar en la vida laboral, la mujer tuviera también en cuenta a los barrenderos del periférico, que usan un uniforme de femenino color naranja, como si fuera para ellas conjetura de mal agüero.

c) Respecto del pacifismo, pienso que puede admitirse *pacíficamente* que el hogar es remanso de paz y, sobre todo, fuente de paz, parientes políticos aparte. Si quienes hubieran de votar por el camino incierto de la guerra fueran

las madres de las familias bien constituidas, habría más acuerdos que conflictos.

Habría que distinguir, sin embargo, entre el pacifista y el pacífico: el pacifista es el que reclama la paz, porque él mismo no la tiene y el pacífico —como le ocurre al hombre y a la mujer de hogar— es el que da la paz, porque la posee<sup>41</sup>.

Se ha afirmado con razón que «por vez primera en muchos siglos, las condiciones tecnológicas favorecen a la mujer»<sup>42</sup>. Por analogía, me aventuro a decir lo mismo respecto de la dignificación del hogar como lugar estable para el ser humano. En efecto, la sociedad de los servicios exige en sus tareas cualidades que la mujer atesora en alto grado, más que el hombre; la informática libera al ser humano de trabajar en un lugar determinado; precisamente, son muchos hoy los empresarios que han huído de la ciudad y de la oficina no ya buscando la paz del hogar, sino aprovechando las ventajas del *télex*, del *fax*, del correo electrónico, de internet, del *televideo*.

Para poner otro ejemplo, las políticas urbanísticas de las décadas inmediatamente anteriores se atrevieron a finalidades predominantemente cualitativas y funcionalistas.

Se pretendía hacer ciudades modernas cuyas rápidas vías de circulación favorecieran la movilidad social indiferenciada y la homogeneidad de los intercambios: pasos

41 Llano, Alejandro; *La nueva sensibilidad*, p. 121.

42 *Ibidem*, p. 123.

a desnivel, autopistas intraurbanas (que existen en la nuestra con una gran multiplicidad de nombres: periféricos, ejes viales, circuitos interiores, viaductos, etcétera): esto configura el perfil de una ciudad moderna. Pero, paralelamente, surge otra tendencia, que entre nosotros es también patente: el de una nueva sensibilidad urbanística que valora la preservación y prestancia de los monumentos típicos (los cuales no han de quedar ya atropellados en plena vía de tránsito, como la «Diana Cazadora», o expulsados de su propia calle, como «El Caballito»), la conservación de los centros históricos —como el Claustro de Sor Juana, o la misma Hacienda de Clavería—, la revitalización de los puntos neurálgicos de nuestro pasado —como la Plaza de Santo Domingo—, el folklore —como Garibaldi—, el casticismo —como Romita—, las zonas verdes —como Chapultepec—. ¿No es acaso este movimiento el que pretende hacer una ciudad más hogareña, si ello fuera posible en la nuestra?, ¿una ciudad en que, como prolongación de su hogar, el hombre pueda vivir con la dignidad del ser humano más que con la velocidad del automóvil?

Esta visión de lo que nos ocurre en nuestra propia ciudad, el choque de lo moderno y postmoderno, ha sido vívidamente descrito por Víctor Alfonso Maldonado en *La noche de San Bernabé*: la ciudad pierde su coherencia. Los viejos barrios son arrollados por el progreso y sus habitantes obligados a refugiarse en los pueblos aledaños, para alimentar el trazo de la conurbación. Sin signos urbanos identificadores ni pautas concretas de reconocimientos y

coincidencia ciudadana, se pierde poco a poco la escala humana. Cuadrículada por ejes viales —necesarios quizá para dar cauce a una circulación de más de tres millones de vehículos— poco a poco se despersonaliza<sup>43</sup>.

Y lo que acontece con los trazos urbanísticos corre paralelo, y esto es más grave, con la nomenclatura. «Bajo la presión del o la circunstancia del momento», desaparecen «antiguas denominaciones de los barrios» o se sustituye «con nombres anodinos el apelativo, cargado de reminiscencias, tradición o historia, de sus calles antiguas». «Los viejos lugares» guardan «la denominación náhuatl y española»: «San Nicolás Totolapan, San Luis Tlaxialtenalco, Santa Cruz Meyehualco, San Lorenzo Tezonco». A los nuevos les llaman «Benito Juárez o Adolfo López Mateos»<sup>44</sup>.

Hemos llegado al nervio de nuestro asunto: ¿cuál es el constitutivo propio de esta macrotendencia favorecedora del hogar, porque lo es de la actitud ecológica, del feminismo y del pacifismo? Esta nueva andadura, este nuevo estilo, puede definirse sin equivocación con un luminoso principio o punto de arranque que se ha hecho justamente célebre: *el de la primacía de las personas sobre las cosas*. El hogar se revaloriza cuando, siguiendo el curso de estas inclinaciones contemporáneas, cuentan más las personas que los aparatos eléctricos, cuando se prefiere antes al niño

43 Maldonado, Víctor Alfonso (1987). *La noche de San Bernabé*. México: Plaza y Valdés, p. 104.

44 *Ibidem*, pp. 104 y 124.

que al automóvil, antes la conversación que el televisor, cuando se amueblan las casas para los que viven en ellas y no para los eventuales festejados, cuando se piense más en la comodidad de las personas que hacen el servicio doméstico y menos en el deslumbramiento a las visitas casuales. Esto es, cuando se valore a la *persona* por encima de la *cosa*.

Esta primacía de la persona sobre la cosa debe relacionarse con otros dos principios aparentemente antinómicos entre sí, que sustentan los diversos ámbitos sociales de que hablamos: el Mercado y Estado de una parte (con los medios de información que le son ajenos) y el *Lebenswelt*, el mundo de la vida, de otra.

En el mundo mercantil y burocrático, en el mundo de las influencias persuasivas, de las transacciones y de los reglamentos, rige el principio de generalidad, esto es, la atención a los grandes números de las estadísticas. Es el ámbito en donde florece la economía tal como hoy se practica: el mayor bien para el mayor número. La bondad o maldad de las acciones —cuando estos parámetros se consideran— están paralelamente relacionadas con lo poco y lo mucho. Si el mal es para pocos, es menos malo; y si el bien es para muchos es más bueno. El progreso social se mide así en términos cuantitativos; éste es el presupuesto fundamental del Estado y del Mercado. Debe optarse por lo que favorece a los más. En la decisión alternativa, debe elegirse lo que abarque el mayor número si se trata de un beneficio, o el que afecte al menor si se trata de un perjuicio. Pero

finalmente, el principio de generalidad tiende a degradarse, confundiendo la bondad con la cantidad: *el mayor bien es el que beneficia al mayor número*.

En el *Lebenswelt*, el mundo del hogar, de la amistad, de las acciones fiduciales; en el mundo de la pertenencia y de la entrega mutua rige, en cambio, *el principio de proximidad*: tiene más valor lo que está más próximo a la vida personal: me impido a mí mismo la muerte de un inocente, aunque ello fuera en ventaja, incluso, para la humanidad entera. Esto quizá no lo pueda entender un sociólogo, ni un experto de *marketing*; pero lo entiende sobradamente un padre y una madre en cuanto tales. Aquí no rige la cuantificación del más o el menos, sino el de todos o nadie. Si bajo el principio de generalidad resulta más valioso el bien más universal, aquí resulta más valioso el bien que incide más profundamente en la persona<sup>45</sup>.

Está claro que el *principio de generalidad* facilita la primacía de las cosas —susceptibles de ser contadas— y dificulta la primacía de las personas, las cuales, por definición, son cada una única, en donde el pleonismo se halla aquí justificado.

Y está claro también que el principio de proximidad favorece la dignidad de la persona, que se prefiere frente a los grandes número de las cosas.

45 Sobre los principios de generalidad y proximidad, confróntese: Soria, Carlos (1989). *Los derechos de la información*, Seminario Internacional, *apud*, Universidad Panamericana, México. Muchos de sus valiosos conceptos han sido recogidos aquí, aunque en un contexto diverso del suyo.

Pero, finalmente, se encuentra también claro que ambas leyes, aunque apunten al protagonismo de realidades diversas —sean las cosas, sean las personas— no son mutuamente opuestas. En efecto, se complementan entre sí. Las nuevas tendencias no pretenden, a mi juicio, la conculcación del principio de generalidad, sino la revitalización y vigencia del de proximidad. En la encrucijada alternativa, ha de preferirse lo que se encuentra más próximo a la vida humana: en el caso del incendio del museo, un niño siempre será más valioso que una obra de Picasso, aunque, inversamente al principio de generalidad, haya *muchos* niños (para algunos, incluso demasiados) y sólo haya *pocos* Picassos.

La nueva vigencia del *principio de generalidad* deshumaniza —porque homogeniza a la persona—. Consecuentemente, ya en un sentido crucial más básico, el hogar, en donde rige de manera preferente el *principio de proximidad*, se ha considerado como «un refugio frente a la deshumanización exterior, un lugar de reposo..., de cuidado... de educación moral»<sup>46</sup>. Por eso, porque ahí rige el *principio de proximidad*, el hogar sugiere mucho más que una habitación física: es «un centro en el que se desarrollan las relaciones familiares». «Este sentido tiene implicaciones sociológicas importantes, ya que supone aquel tipo de atmósfera en el que reina un bienestar social acogedor, una

46 Diccionario Enciclopédico Salvat; 1959, voz «Hogar».

administración de cooperación que favorece los intereses y las realidades humanas...»<sup>47</sup>.

Hemos encontrado, pues, los constitutivos principales de ese ámbito que denominamos el *ágora* y el *foro*, el mercado y la reglamentación estatal, en contraste con ese otro mundo vital que denominamos *hogar*. En el primero, rige la primacía de las cosas, su principio básico es el de generalidad; en el segundo, la primacía corre por cuenta de las personas, y su fundamento es el principio de proximidad.

Este valioso principio de la proximidad a la vida se desglosa en cinco manifestaciones que Alejandro Llano ha denominado a su vez principios de la nueva sensibilidad cultural<sup>48</sup> y que mencionaremos aquí someramente, sólo con el fin de ofrecer un suscinto panorama de sus inmensas posibilidades. Su proximidad se manifiesta poliédricamente así:

Como *gradualidad*, que nos impedirá los saltos bruscos; que nos incita poco a poco (el hijo nunca deja de ser hijo, aunque lo sea de distinta manera que antes, ni el padre margina su paternidad, aunque la ejerza en un grado diferente). Esta gradualidad se opone al racionalismo del blanco y negro, y a las separaciones por las categorías de lo público y lo privado; favorece la acción subsidiaria y las múltiples asociaciones intermedias que cubren el inmenso hueco que separa al individuo y al Estado.

47 *Idem*.

48 Llano, Alejandro. *La nueva sensibilidad*, pp. 171 a 187.

Como *pluralismo*, que nos excluye de pensar en una línea de progreso unicolor, para hacernos a la idea de que no se da el *Progreso*, con mayúscula, sino *progresos múltiples*, dependiendo de los intereses de las personas, de los grupos de las naciones.

Como *complementariedad*, que acoge, busca y alienta las diferencias, las cuales no habrán de generar adversidades, sino intereses compatibles, puntos de vista diferentes, sí, aunque atendiendo a finalidades idénticas.

Como *integralidad*, frente a los muchos reduccionismos científicos que quieren explicar la riqueza humana bajo el prisma de una sola de sus muchas y variadas dimensiones: el hombre no es sólo racional, ni sólo económico, ni sólo científico, ni sólo afanoso de poder: es todo ello, sí, pero mucho más: necesitado de cariño, huérfano de amistad, deseoso de entrega.

Finalmente, como *solidaridad*, fuerza que contiene mayor energía, más vigor que la competencia, la *disyunción* y la lucha por el poder.

De aquí surgen dos pares de características contrapuestas. En la atmósfera del mercado, el *anonimato*: en ella importa lo que se compra y lo que se vende, pero no quién lo hace. La persona que hace la operación queda subsumida en el objeto ella. Esto fue advertido agudamente ya en el primer tercio del siglo XX por Max Weber, subrayando la impersonificación de las relaciones mercantiles: «la comunidad del mercado —dice— (prioridad de intereses) es la *relación práctica de vida más impersonal* en la que los

hombres pueden entrar. No por lo que supone de lucha entre los partícipes... (pues aún en las relaciones más íntimas puede mediar la lucha con el compañero, quizás para la salvación de su alma), sino porque es específicamente objetiva, orientada con exclusividad por el interés de los bienes de cambio. Cuando el mercado se abandona a su propia legalidad, no repara más que en la cosa, no en la persona, no conoce ninguna obligación de fraternidad ni de piedad, ninguna de las relaciones originarias de las que son portadoras las comunidades de carácter personal»<sup>49</sup>.

Paralelamente, la atmósfera del Estado se caracteriza por la *anomia*, es decir, por un orden y reglamentación carentes de arraigo natural, y establecidas por medio de un sistema ajeno a la naturaleza del hombre, si no es que adverso a ella<sup>50</sup>: la *anomia* es la regla como sustituto de la virtud<sup>51</sup>.

49 Weber, Max (1944). *Economía y Sociedad* México: Fondo de Cultura Económica, II, p. 297. Agradezco la orientación que Roberto Ibáñez me ha dado sobre la lectura de este texto, que contradice la opinión común —y hasta entonces propia— en el sentido de que el mercado pesonifica y la burocracia despersonaliza, siendo así que Max Weber considera no sin razón que el mercado es también despersonificante.

50 En Homero aparece la figura de la diosa Themis, que convoca a los dioses para defender, por el procedimiento de la convocatoria, el orden del Olimpo. En Hesíodo, Themis tiene con Zeus tres hijas: Dike (portadora del derecho desde el Olimpo a la tierra), Eunomia (del buen orden) y Eirene (la paz). Pero Dike y sus hermanas-favorecedoras de la ley, *nomos*-cuentan con tres enemigos: Eris (la pendencia), Bia (la fuerza) e Hybris (la incontinencia). Cfr. Alfred Verdross (1983). *La visión del Derecho del mundo occidental*. México: UNAM, pp. 10 y 55. Parece ser que este esquema mitológico sirve para interpretar el acontecimiento contemporáneo en el mundo del Mercado y del Estado. Han prevalecido Eris como competencia, Bia como violencia e Hybris

Por contraste, el mundo de la vida se caracteriza por la *personificación*, que se expresa en un *plurinomia*, ya que se conocen muchas notas propias correspondientes a cada individuo: en la familia, además del nombre y del apellido, hay una multiplicación de apelativos familiares que varían con las circunstancias y el tiempo, apelativos de intimidad que no pueden ser recogidos en las partidas de nacimiento ni en las actas matrimoniales. Y se caracteriza también por la *eunomia*, el buen orden, que surge de la naturaleza y no de la reglamentación. Es verdad, por ejemplo, que la dignidad del hombre, a la que corresponde la personificación (o *plurinomia*) y la *eunomia*, se refleja en las declaraciones de los derechos humanos, pero no surge de ellos. Si la dignidad del hombre no fuera pre-positiva (pre-legal) carecería de sentido hablar de derechos humanos, pues el mismo hombre podría cambiar tales declaraciones como ha dejado claro Robert Spaëmann<sup>52</sup>. La eunomia implica simplificación de las legislaciones, pues la comunidad de intereses y afectos, las vinculaciones de la benevolencia las tornan innecesarias y estorbosas. Cuando la legislación resulta inevitable, como a veces resulta, el *nomos*

---

como consumismo, en tanto que las benéficas aportaciones de Dike como derecho surgido de la naturaleza del hombre; Eunomia, como el buen orden de las sociedades naturales, y Eirene, como la paz con los demás y consigo mismo, permanecen agazapadas y subterráneas en lo que hemos llamado «El mundo de la vida corriente».

51 Cfr. Macintyre, Alasdair (1987). *Tras la virtud*. Barcelona: Crítica.

52 Spaëmann, Robert; *Lo natural y lo racional, passim*. Cfr. Llano, Alejandro, *La nueva sensibilidad*, ed. cit., p. 189.

aparece al lado de la *epikeia*, aplicación de la norma que da cabida a la condición diferencial de la persona; *epikeia*, pues, *paralela a la epimeleia*, cuidado o respeto a la persona como tal. Incluso resulta a veces sobrante e inútil ese *nomos* peculiar de que tan orgullosa se encuentra la empresa privada: la regulación de las acciones normadas por la consecución de un objetivo. Iván Bogdan ha acertado a decirnos que la amistad no busca los fines, sino que se sorprende al conseguirlos.

La influencia, por tanto, que el hogar puede ejercer en los espacios del ágora, del foro, de la transacción y la reglamentación, serán patentemente beneficiosas: la personificación frente al *anonimato*, y la *eunomia* frente a la *anomia*. Esto último es igual a decir que el *espíritu* nuevo quiere hacer valer a la persona por encima de la cosa y de la regla; o, para expresarlo de una manera más exacta, pretende la simplificación de la regla para dar cabida a la persona mediante la radicación de la regla en la persona misma.

Me he detenido voluntariamente en este punto, porque aquí se encuentra la clave de la nueva relevancia de la mujer —y de la mujer centrada en el hogar— para conectar el mundo de la vida con los sistemas mercantiles y burocráticos; quiero decir, para que el mundo del hogar —que es ya para nosotros, a estas alturas, el paradigmático mundo de la vida— influya beneficiosamente en el de los sistemas mercantiles y burocráticos en lugar de que éstos inhieran, como lo hacen en aquél.

*Afirmo que este beneficio con que el mundo del hogar puede contribuir al del Mercado y del Estado es el nuevo destino de la hospitalidad.* Se ha entendido hasta ahora usualmente por hospitalidad aquella manera de comportarse según la cual acogemos a los extraños como si no lo fueran; más precisamente, se llama hospitalidad a la creación de esa atmósfera peculiar y originalísima por la que alguien se siente en casa como si se encontrara en la *suya*, siendo así que no está en la *suya*, sino en la *mía*. Y esto se logra aplicando el principio de la proximidad: el ajeno se hace próximo.

Pues bien, afirmo igualmente que, a la luz de los nuevos acontecimientos y tendencias culturales, la hospitalidad adquiere una nueva misión: crear un ambiente más peculiar y original aún: que en el mundo de los negocios y en el mundo del gobierno —en esos únicos mundos *serios* existentes— el hombre se sienta como en su hogar. Que se generen allí los modos, maneras, sentidos, lenguaje, detalles, que privan en el espacio propiamente humano que es la vida de la familia, los que se dan entre los verdaderos amigos, donde reina la benevolencia y el buen trato. En esto consiste el desarrollo de una tecnología con *rostro humano*, como quería Schumacher; es decir, en hacer valer otra vez el principio de proximidad. La tarea resulta tan difícil como atractiva, porque no se trata de desvirtuar las características que son propias de la actividad mercantil y de la faena política. Se trata de ennoblecirlas, darles «rostro humano», de hacerlas compatibles con el mundo propio

y natural del ser del hombre. Dice Robert Spaëmann, para despertar en nosotros la conciencia ecológica, que «arrancar una cosa natural del lugar en el que se encuentra por naturaleza y en el que puede ser lo que es por naturaleza, para situarla en un contexto de objetivos que le son extraños y exteriores... es algo que necesita ser justificado»<sup>53</sup>; por mi parte, me atrevo a añadir que resulta muy difícil encontrar justificaciones para desgajar al hombre de su ambiente natural propio, de su casa, de manera que la mayor parte de su vida transcurra en un ámbito inhóspito: tal operación no puede fácilmente quedar justificada ni por el comercio ni por las razones de Estado.

Un estudio sobre la hospitalidad, y su apremio contemporáneo, como el que pretendemos hacer, no resulta claro sin un análisis de ese adjetivo que acaba de ser empleado. Hay un mundo del hogar, pero se dan también otros mundos, ámbitos, atmósferas *inhóspitas*. Sostengo que el Estado y el Mercado crean y constituyen un *umwelt*, un entorno que merece este calificativo. Tal tesis no resultará aceptable para los creadores de tal entorno. El racionalismo de los planes estatales y el economicismo de las transacciones mercantiles resultan necesarios y aun imprescindibles para la vida del hombre (y ello es cierto: ningún marxista fue capaz de explicarnos cómo funcionaría el andamiaje social sin Estado y sin Mercado). Pero este carácter de necesidad

53 Spaëmann, Robert. *Op. cit.*, pp. 103, 215 y ss.

imprescindible puede justificar su existencia, su sola y mera existencia, pero no el desplazamiento de otras realidades vitales que son tan necesarias e imprescindibles. El Estado y el Mercado pueden argüir con razón que en sus respectivos ámbitos no se da de suyo la injusticia ni la hostilidad. Y esto es precisamente lo que quiero subrayar: que lo inhóspito no coincide ni con lo injusto ni con lo hostil. Lo inhóspito no implica ni hostilidad ni injusticia: inhóspito es lo desentrañado, lo desencarnado, allí donde se da la extrañeza. No se trata mal a nadie: pero se le trata como algo ajeno a lo que se está tratando. La inhospitalidad es un clima en donde, al revés de su acción contraria, se trata como extraños a aquéllos que tienen muchas razones para ser afines, se trata como ajenos a quienes podrían ser propios, como *casos* cuando podrían ser personas. Entre el trato de una persona como *cosa* —que origina una real injusticia, porque no se le da el trato que se le debe— y el trato como *persona* hay un amplio espacio intermedio, que es el espacio de la hospitalidad: tratar al hombre como hombre, sí, pero como *caso*: como un *caso* en que puede encontrarse el hombre en general, pero no como esta *persona*.

Pero lo verdaderamente llamativo es que esta inhospitalidad se produzca en la hoy denominada industria hospitalaria. Las relaciones originales y primarias de las personas se vinculan con sus necesidades también primarias, que son el objeto del trabajo profesional de las administradoras de instituciones: alimentación, descanso,

vestido<sup>54</sup>. Esto es lo que habría de constituir el contenido de la industria hospitalaria.

La aberración, que hoy salta a la vista, es que tal industria, precisamente al hacerse industria, haya dejado de ser hospitalaria, incurriendo en un círculo cuadrado que todos padecemos: una hospitalidad inhóspita.

William Ouchi ha dejado ver, no sin cierta clarividencia, que las modernas tensiones en el hogar, y aun la ruptura del hogar mismo por el divorcio, se suele atribuir a un error de alguno de los cónyuges o a una inadaptación de ambos; y frecuentemente no suele ser así. El hogar se *carga* de tensiones, porque en él *se descarga* la inhospitalidad de los ambientes de trabajo en donde él y ella se encuentran sometidos a requerimientos precisamente inhóspitos. Los lazos primarios y amistosos que se dan en el hogar, dice, no nos bastan como seres humanos: necesitamos ser tratados como seres humanos fuera de nuestra casa. De lo contrario, según yo mismo afirmé antes, llegaríamos a ella como los animales acorralados llegan a su guarida. El ámbito de trabajo, concluye Ouchi, puede ser una fuerza positiva para fortalecer y permitir que crezcan otros vínculos primarios<sup>55</sup>. Si la empresa y el gobierno no se transforman así, los vínculos primarios quedarán apretadamente reducidos a esos ámbitos intermitentes y

54 Cfr. Ramos, Carmen (1989). «Se integra ESDAI a U.P.», Boletín U.P.-IPADE, México, n.47.

55 Ouchi, William (1986). *Teoría Z*. Mexico: Sitsa, pp.214 y ss.

estrechos que llamaríamos impropriamente hogar, porque habrían de denominarse desaguaderos de tensiones. La misión actual de la hospitalidad, por tanto, no solamente busca que el mundo sea *hospedable*, sino que lo sea también, por rebote, el propio hogar.

Lo que debe hacerse es generar la hospitalidad en el mundo de la política, de la producción y del comercio. Me parece que aquí se puede entrever, no ya una misión nueva que debe realizarse, sino la tarea de vigorizar algo que, muchos sabemos, se está realizando ya.

Porque este trabajo de difusión de la hospitalidad no es un evento puntiforme y raro, propio de esfuerzo aislados, de rara nobleza, como puede ser el de ESDAI; no se presenta ya como una utopía, y utopía, además, romántica.

He tratado de mostrar que los movimientos de la postmodernidad, no van en contra, sino a favor de esta corriente; que la intención de hacer *hospedable*, calificativo que no se usa ahora, precisamente porque no existe ya la realidad a la que apunta; hacer *hospedable*, incluso hogareño —permítaseme la fantasía—, el ágora y el foro, es algo que resulta necesario, porque lo otro —vivir en el mundo inhóspito del dinero y del poder— ha llegado a su ápice: inos encontramos hartos!; nos encontramos, como dirá más pacíficamente Daniel Bell, en un *callejón sin salida*, cuyos muros es preciso trascender.

No deseo, sin embargo, proferir afirmaciones generales con objeto de sembrar el optimismo. He de referirme a

mi propio campo de estudio, y al campo de estudio de ESDAI: el de la administración.

Me atrevo a sostener que en el mundo de las organizaciones privadas esta necesidad no sólo ha comenzado a detectarse, sino a atenderse. Y me siento habilitado para proporcionar a ustedes algunos ejemplos. Tal vez ha sido Fernando Corominas, profesor huésped de esta Universidad, el primero en afirmar que por sus rasgos primordiales, la famosa Teoría Z, de Ouchi<sup>56</sup> (esa teoría de la organización que pretende un traslado a la empresa norteamericana del *hacer japonés*), persigue simplemente esto: *llevar a las empresas las vivencias que las personas tienen en el seno de la familia*<sup>57</sup>, especialmente esas relaciones de intimidad, confianza y libertad (tan ajenas al racionalismo y economicismo imperantes en las organizaciones norteamericanas típicas), con toda la cauda de características que la familia encierra, o, más precisamente, de virtudes que tienen vida al calor del hogar (y soy consciente de que la expresión *calor de hogar* implica una redundancia, pues no hay hogar sin calor): amistad, lealtad, compañerismo, ayuda desinteresada, cooperación, buen humor, conocimiento mutuo, participación de penas y alegrías, sinceridad...<sup>58</sup>.

56 *Idem.*

57 Corominas, Fernando (1989). *Educación hoy*. México: ERSA, p. 134.

58 *Idem.*

La teoría de Ouchi, por extraño que parezca, no es un caso extraño. Benito Celorio ha apuntado certeramente que los caracteres propios de lo que ha dado en llamarse cultura o *ethos* de las organizaciones, tienen un punto en común en relación con las culturas familiares: «nacieron dentro, son el reflejo de las convicciones de sus principales integrantes, no ideas técnicas originadas en las cabezas de los expertos»<sup>59</sup>.

Pero, más aún, las actuales teorías de la organización insisten en que es mucho más importante, para la eficacia de las empresas, la dimensión cultural de éstas, por encima de los aspectos técnicos y administrativos; y subrayan que la dimensión cultural propicia para la eficacia está precisamente reglada no por el principio de generalidad, sino por el principio de proximidad; de proximidad, repito, a la persona que trabaja. Hago notar que tales supuestos no se sostienen buscando la perfección de la persona, sino la eficacia del trabajo, pero llevan a su entraña el mensaje de que ambas cosas —eficacia laboral y perfección personal— se conmesuran o identifican.

Afirman Hickman y Silva que cuando el empresario norteamericano se percató de que no sólo había perdido la supremacía del mercado internacional, sino que en su propia casa sus productos difícilmente competían contra los orientales y europeos, encontró que sus desventajas

59 Celorio Benito (1989). *Procesos culturales*. Apud. México: IPADE, PFHN 68.

en cuanto a tecnología, finanzas y comercialización —aspectos relevantemente técnicos y administrativos— no eran tan profundas comparadas con lo que podría llamarse *gap* cultural, definido en términos de laboriosidad, orden y sentido de pertenencia observados en las organizaciones japonesas y alemanas. De ahí que los estudiosos del *management* se hayan lanzado con razón en busca de aquellos elementos culturales-étnicos que hacen posible esa entrega al trabajo, en lo que consiste la diferencia<sup>60</sup>. Dentro de poco, veremos qué características ha de tener, para Hickman y Silva, que han hecho esta aguda observación, una cultura eficiente de la empresa. Por de pronto, diremos que esto no es en modo alguno nuevo: lo que sucede es que nuestro racionalismo y economicismo imperantes habían propiciado su olvido. En el siglo XVIII el político Edmund Burke podía afirmar: «ningún grupo puede actuar con eficacia si le falta el concierto; ningún grupo puede actuar con concierto si le falta confianza; ningún grupo puede actuar con confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afectos comunes e intereses comunes»<sup>61</sup>. Como el concierto, la confianza, las opiniones, afectos e intereses comunes son rasgos familiares por antonomasia, lo que Burke nos quiso decir, aunque tal vez no se atrevió, es

60 Hickman, C. y Silva M. (1984). *Creating Excellence*. U.S.A.: Plume, (ed. castellana, México: Grijalbo, 1986).

61 Cfr. Celorio Benito. *Op. cit.*

que la eficacia de un grupo de trabajo se mide por el grado en que encarnen en él los valores propios del hogar.

No se crea, tampoco, que estamos hablando de temas administrativos lejanos a la realidad comercial. Tal vez podamos salir de dudas trasladándonos a Wall Street, en donde no podríamos asegurar que se respira un pacífico clima hogareño.

El *broker* o agencia de bolsa más importante allí es quizá la famosa casa *Salomon Brothers*. Ya la alusión a la fraternidad, en unos corredores de Wall Street, nos predispone a su favor. Con motivo de sus 75 años, *Salomon Brothers* ha editado un interesante libro que describe su afanosa historia. Su último capítulo se denomina curiosamente *The ethos of Salomon Brothers*, y descubre la cultura imperante en esa compañía. Sorprenden sus rasgos principales: en primer lugar, por muy importante que sea el trabajo en la empresa, para los trabajadores de *Salomon Brothers* antes se encuentra la familia; en segundo lugar, a este respecto a lo familiar se añade la aprobación de algunos rasgos suyos primordiales: en *Salomon Brothers*, a pesar de la práctica generalizada en el ramo, no se remunera mediante comisiones individuales, sino prorratado los beneficios comunes, porque le otorgan menor peso motivante a la competencia que a la colaboración; y, finalmente, a todo neófito se le asigna un *tutor*, no sólo para que lo habilite en la tarea, sino para que le transmita, por el ejemplo, por el contagio

personal, el *ethos* de *Salomon Brothers*<sup>62</sup>. Esta *tutoría* depositaria y transmisora de una cultura es algo indudablemente inspirado en las relaciones familiares, y es muestra notable de la inserción del espíritu del hogar en una típica atmósfera —aquella de Wall Street— que se supone humanamente irrespirable.

Está a la vista que no todas las organizaciones reaccionan así ante las instancias de la nueva sensibilidad cultural. El autor de la Teoría Z nos relata situaciones en las que las empresas, ante el panorama de tales cambios, crean trabajos más especializados y más formalizados, tornando más inflexibles las condiciones laborales, más apegadas a las cláusulas del contrato: «la organización burocrática, dice, se adapta protegiéndose a sí misma de una sociedad cuyas estructuras de destruyen»<sup>63</sup>. Diríamos que su adaptación ante un cambio que consideran destructivo es una reacción de solidificación para no ser víctimas de la destrucción que se avecina. Esta reacción ante la postmodernidad, que consiste en apretar el acelerador de lo moderno, lleva a su extremo el economisismo y el racionalismo, y ha sido ya detectada con el sugerente nombre de *hipermodernidad*<sup>64</sup>.

Nos acercamos, de esta manera, a la confirmación del punto neurálgico de nuestras exposiciones: el mundo

62 Label, Robert (1986). *Salomon Brothers 1910-85*. Capítulo XI: «The ethos of Salomon Brothers», U.S.A.

63 Ouchi, W. *Op. cit.*, p. 246.

64 Borbug, Felipe (1989). «El doble rostro de la postmodernidad», *Revista de Filosofía*, Universidad Iberoamericana, enero-abril, pp. 78 y ss.

del Mercado, con su economicismo, y el mundo del Estado, con su racionalismo, se ven en la necesidad de recuperar el *ethos vital*, el *Lebenswelt*, el mundo de la vida corriente que había sido desechado, marginado u olvidado, en vistas de la eficacia. Y esta recuperación, que es un auténtico *regreso al hogar*, no se hace buscando la humanización del sistema, sino que la humanización del sistema se hace, otra vez, en orden a la eficacia. Y es que, como bien han demostrado las experiencias comunistas, que representan el racionalismo estatal llevado a su extremo, nada resulta más ineficaz que marchar en contra de la corriente de la naturaleza humana.

Esta incorporación de la cultura en el ámbito técnico y administrativo de las empresas implica en ellas una nueva cuestión que debe acertarse a resolver. Se trata de la compaginación de la estrategia —representante del tecnicismo directivo— y la cultura —representante del valor humano de la organización. Para Hickman y Silva es ésta la cuestión decisiva en toda empresa que aspire a altos niveles de calidad<sup>65</sup>. Para ellos, la estrategia mira al Mercado, mientras que la cultura mira a los valores de los hombres, que componen la organización<sup>66</sup>, y esto justifica el que su paralelismo sea punto crucial como —dicen— lo es la armonía entre el cuerpo y el espíritu del ser humano.

65 Hickman, C. *Op. cit.*, ed. castellana citada, 1, 4: armonizar estrategia y cultura, pp. 81 a 96; III, 14: Cómo armonizar estrategia y cultura, pp. 301-311; *passim*.

66 *Ibidem*, p. 88.

No obstante, la verdadera cuestión es decidir cuál ha de ser el factor dominante de esta armonía; y a cuál de los dos debe atribuírsele mayor peso específico. Ya sabemos que una perspectiva usual de las organizaciones apostaría sus mejores naipes al Mercado. Y esta tradición, aunque breve, cuenta con tal peso que nuestros autores, a nuestro parecer, no se atreven a tomar partido. Sería mucho pedir que en Norteamérica alguien optara por el valor humano, por el *ethos* vital, antes que por el Mercado.

Y, sin embargo, esto es precisamente lo que han hecho Pascale y Athos en una obra, por lo demás técnicamente muy bien trabada<sup>67</sup>, para quienes la empresa es la compensación de siete factores que ellos denominan las siete S. Las tres primeras son los factores fuertes, el *hardware* de la organización, que han de escribirse con S mayúscula, porque hasta ahora han tenido el peso dominante: Strategy, Structure, Systems (estrategia, estructura, sistemas). Pero estos factores concurren con otros cuatro, que han de escribirse aún con s minúscula, por su apariencia menor y más débil, como si fuera el *software* de la empresa: *style*, *staff*, *skill*, *superordinated goals* (el estilo cultural, la manera de ser de las personas, lo que saben hacer mejor, los objetivos superiores que los vinculan, o misión, en el sentido último de la palabra).

67 Pascale y Athos (1984). *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. México: Grijalbo.

Según Pascale y Athos, la empresa norteamericana arrastra la debilidad de haber atendido excesivamente a los factores duros, desechando como algo superfluo e incluso perjudicial los factores blandos. Se trata, justamente, de una traducción, en los términos de política de empresa, de la tensión entre lo que al comienzo llamamos modernidad (economicismo y racionalismo) y el *ethos vital*.

Me interesa finalmente señalar que esta inserción del *Lebenswelt*, del mundo de la vida corriente, en el mundo de la organización tiene caracteres muy definidos. La cultura de la organización que ahora trata de suscitarse en las empresas se encuentra claramente regida por el *principio de proximidad*. Vale decir, irrumpe en la empresa sin concesiones: por importante que sea el principio de generalidad vigente en las áreas mercantiles y estatales (el principio de las preferencias por el bien más general), este nuevo movimiento atiende preferentemente al principio de proximidad: no es mejor el bien más general, sino el bien más próximo a la persona.

Quizá el primer ejemplo que pueda presentarse a ese respecto es el de Peters y Waterman, en su obra ya clásica, aunque reciente<sup>68</sup>. La importancia que se da ahí a la sencillez de la organización, con reducidos niveles jerárquicos, que facilitan la atención personal al cliente y el espíritu de

68 Peters y Waterman; *En busca de la excelencia* (datos en nota técnica de Raúl Alvarado o en biblioteca); Cfr. Llano, Carlos (1989). «El mito de la excelencia», *Istmo*, México, enero-febrero, p. 67.

cooperación en el trabajo son muestras de la importancia de la proximidad al individuo. Pero hay aún un ejemplo más *descarado*, si se puede decir así, en el caso de la llamada Teoría K, no casualmente elaborada en Nueva Zelanda, antípoda de Estados Unidos y vanguardia del mundo de occidente en la geografía oriental: para los autores de la Teoría K, la cultura es el envolvente unitario de toda organización; dentro de ella, ha de establecerse un mecanismo de control para *mantener simple a la empresa*: para expresarlo así, debe haber un encargado de la organización que procure que haya la menor organización posible; al contrario de lo que hacen los encargados de las organizaciones que conocemos, para quienes el desarrollo de la organización no significa desarrollar las personas, sino engordar la organización misma.

Pero finalmente —y a ello quería llegar— lo llamativo de la Teoría K es su requerimiento de que el equipo de colaboradores, en que definitivamente consiste la empresa, debe tener la relación que guardan entre sí los *Kith and Kin*, compañeros y familiares<sup>69</sup>.

El colofón de esta serie de ejemplos sobre el resurgimiento del principio de proximidad, esto es, la irrupción del ambiente del hogar en el mundo de los negocios, *la vigencia de la hospitalidad*, pueden representarlo sin duda los ya mencionados Hickman y Silva. Nos hablan de las

69 Crf. Llano, C y Olguín F. (1989). *La Teoría K. Apud*, IPADE (P)FNH-141.

virtudes necesarias para el directivo ante la nueva sensibilidad cultural que comienza a infiltrarse en los ánimos de los hombres sensatos y, con ellos, en las vértebras de las organizaciones mismas. Ya el hecho de que se hable de virtudes y no de habilidades, reglas o recetas nos predispone también a su favor, porque lo que perfecciona a los hombres son los hábitos y no las habilidades para manejar las tecnologías. Uno de los errores contemporáneos, que incitan a la modernidad, es la desproporción que existe entre la *habilidad* y la *habituación*, esto es, entre la *técnica* y la *ética*. Es la diferencia que señalamos con la expresión hombre *experto* y hombre *experimentado*.

Una de estas virtudes, en el sentido propio que hemos señalado, es la *profundidad*, que quiere buscar el suelo firme en que se sustentan las normas más que su mero cumplimiento<sup>70</sup>; que no se apoya ciegamente en la lógica y la precisión y que proscribe la visión *racionalista* de blanco y negro<sup>71</sup>; y es contraria al exceso de confianza en lo meramente práctico y eficaz<sup>72</sup>.

Otras de las virtudes requeridas es nada menos que el *tacto*, para saber tratar a los demás<sup>73</sup>, que elimina la insensibilidad frente a las necesidades individuales de los componentes de la organización<sup>74</sup>; que consiste en el difícil

70 Hickman y Silva. *Op. cit.*, p. 115.

71 *Ibidem*, p. 116.

72 *Idem*.

73 *Ibidem*, p. 133.

74 *Ibidem*, p. 134.

arte del oriental *haragei*, meterse en el estómago del otro, ponerse en sus zapatos, que diríamos aquí<sup>75</sup>; que propicia la sustitución de las estructuras jerárquicas por redes informales<sup>76</sup>, facilitadoras de la comunicación franca y sin tapujos<sup>77</sup>; y con el que brotan, dicen textualmente, «las realidades de la intimidad humana» que abarca —también textualmente— «el amor, la confianza, la franqueza, la sinceridad, el espíritu de servicio y el de sacrificio», marginando —y sigo con fidelidad el texto— el egocentrismo, la manipulación, la autosatisfacción, la superficialidad y la creencia errónea de que podemos sustraernos a las consecuencias perjudiciales que acarrea la falsificación de *las realidades de la intimidad humana*<sup>78</sup>.

Al citar este párrafo, dudamos seriamente de estar leyendo un libro sobre *management* y temeríamos haberlo equivocado con una traducción de la *Ética a Nicómaco* de Aristóteles, si no fuera porque nos presentan el caso real de *Olga Company*, que domina un sector importante en la producción de ropa femenina en Estados Unidos, y cuyos empleados califican a la empresa como el mejor lugar del mundo para trabajar.

Olga Company sigue cinco principios básicos que no resisto enumerar aquí: reconocer la dignidad de toda persona, utilizar los recursos en función del interés común,

75 *Ibidem*, p. 135.

76 *Ibidem*, p. 136.

77 *Ibidem*, p. 137.

78 *Ibidem*, p. 141.

privilegiar al servicio, concebir la organización como comunidad motivada por un mismo afán y reconocer el derecho de los trabajadores a participar en los beneficios. Junto a estos principios, Olga Company detecta cinco obstáculos, dos de los cuales son los siguientes: considerar a los empleados como unidades de producción (módulos funcionales, diríamos nosotros) y tratar a todos los empleados como si no hubiera diferencias entre ellos (diríamos *impersonalmente*)<sup>79</sup>. Antes nos preguntamos si estábamos leyendo un libro de administración o de ética; ahora, si se nos describe una empresa o una familia: ¿no nos irían mejor las cosas si no hubiera tanta distancia entre los conceptos de estos dos binomios; si la administración y la ética, por un lado, y la familia y la empresa por el otro, no tuvieran en medio aquel antiguo muro berlinés, que debería ser abatido decididamente?.

Una más, por fin, de estas virtudes requeridas por Hickman y Silva para enfrentar al nuevo *ethos* de la empresa: la *flexibilidad* que ataca el hábito rutinario<sup>80</sup>, que admite el error por resultar imposible ser versátil y no equivocarse al mismo tiempo<sup>81</sup>, que mantiene la proximidad con el consumidor<sup>82</sup>, que adopta la *adhocracia* en

79 *Ibidem*, p. 187.

80 *Ibidem*, p. 192.

81 *Ibidem*, p. 194.

82 *Ibidem*, p. 195.

lugar de la burocracia<sup>83</sup>, que incita a la diversidad de la existencia abominando del *empresario total*...<sup>84</sup>.

No se puede hacer aquí una conexión expresa entre estas virtudes de la profundidad, del tacto y de la flexibilidad necesarias según Hickman y Silva para que la empresa apunte a la nueva cultura, y los principios de solidaridad, integridad, complementariedad, pluralismo y gradualidad, que Alejandro Llano intuye en la nueva *sensibilidad cultural*<sup>85</sup>.

Si lo hiciéramos, confirmaríamos desde dos puntos de vista diversos si no opuestos —el de la administración y el de la filosofía— que la hospitalidad, tal como la entendemos antes (hacer del lugar de trabajo un lugar hogareño, para trabajar como si estuviéramos en casa), es una necesidad *actual* del ser humano.

83 *Ibidem*, p. 199.

84 Cfr. Höffner, Joseph (1987). *El empresario total*. México: IPADE. Denomina Höffner empresario total al que sólo es empresario, anulando los demás aspectos culturales de su existencia.

85 Llano, Alejandro. *Op. cit.*, pp. 171-187.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.