

Jullien, François

Conferencia sobre la eficacia

Buenos Aires : Katz editores, 2006.
Traducido por: Hilda García
ISBN 987-1283-33-4

Primera edición, 2006: El texto de esta conferencia (pronunciada ante empresarios y profesionales del management) no contiene notas ni referencias. Para seguir más detalladamente el análisis, el lector podrá consultar otros ensayos del autor.

INTRODUCCIÓN

Sin duda, al final de estas jornadas ustedes estarán cansados y saturados de exposiciones, por lo que mi tarea será delicada. Como se ha mencionado hace un instante, vengo de la filosofía, por lo tanto de Grecia; pero elegí pasar por China. Es acerca de este desvío que me gustaría tratar aquí esta tarde con ustedes, pues creo que China es la gran civilización que se desarrolló fuera del pensamiento europeo. Fuera de nuestra lengua, la gran lengua indoeuropea, y, al mismo tiempo, fuera de nuestra historia, al menos hasta una época relativamente reciente, hasta el siglo XVII, e inclusive, de hecho, hasta el siglo XIX. La comodidad teórica que implica para mí el paso por China es que este país abre una dimensión diferente, lejana a nuestras referencias, pues si se busca esa exterioridad de la lengua no se la podrá encontrar en la India, ya que el sánscrito está emparentado con las lenguas europeas; y asimismo, si se busca semejante exterioridad de la historia no podría encontrársela en el mundo

árabe o en el mundo hebreo, que han estado permanentemente ligados con la historia de Occidente. Para quien quiera salir del pensamiento europeo y volverse hacia un mundo de cultura tan elaborado, civilizado y textualizado como el nuestro en Europa, yo diría que la única opción es China.

UNA ALTERNATIVA EN LA CULTURA

Y esto me lleva nuevamente al pensamiento de Pascal que me gusta citar como exordio en mis charlas, cuando para probar la eminencia de la religión cristiana dice:

“¿Cuál es más creíble de los dos, Moisés o China?” Esta fórmula me parece fuerte, porque se presenta como una alternativa: es esto o aquello, una alternativa entre dos opciones de pensamiento, referida a dos mundos que se han ignorado mutuamente durante tanto tiempo, y porque esta alternativa es, al mismo tiempo, desigual. Por una parte, Moisés, gran figura que simboliza la aventura religiosa de Europa a través del monoteísmo; por otra parte, no se

habla de Confucio, Lao Tse o cualquier otro pensador chino, sino de “China” un espacio de pensamiento del que Pascal, en esa época, aún no sabe prácticamente nada, aunque percibe la fuerza de objeción que éste representa frente al pensamiento europeo. ¿Cuál es más “creíble” de los dos, Moisés o China? La fórmula es tan fuerte, en efecto, que si consultan la edición de los *Pensamientos* verán que su autor la ha suprimido. Pascal la propone y la retira. Porque decir en pleno siglo XVII “¿Cuál es más creíble de los dos, Moisés o China?” era, sin duda, peligroso. En cualquier caso, la referencia es delicada. Creo que también es muy bella la fórmula que sigue. Pascal continúa su diálogo con el Libertino: “Pero China oscurece dice usted; y yo respondo: ‘China oscurece, pero se puede encontrar alguna claridad, búsquela’. ¿Qué es esta “claridad que proviene de China? En todo caso, estamos invitados aquí a disipar todo aquello que puede producir una nebulosa entre el pensamiento chino y el nuestro -es la inteligencia la que deberá seguir y organizar lógicamente tales *ramificaciones* del pensamiento: de pronto, el camino está cerrado desde un principio para el exotismo-. Este fragmento de los *Pensamientos* concluye con una fórmula que me parece igualmente ejemplar, por lo que tiene de movilizadora para la investigación, cuando Pascal dice: “Entonces hay que ver eso en detalle, debemos poner los papeles sobre la mesa”. Poner los papeles sobre la mesa y, para hacerlo, trabajan localmente, pacientemente, para tratar de estructurar esa confrontación del pensamiento chino con el europeo.

CONMOCIÓN EN EL PENSAMIENTO

En efecto, si se considera con más precisión lo que ha sido el descubrimiento de China por Europa, a partir de los siglos XVI y XVII, no es difícil imaginar el asombro experimentado por los grandes intelectuales europeos frente a China, a la que conocen a través de los informes de las misiones. Anteriormente, Marco Polo había penetrado en China, pero en su viaje por tierra no había podido experimentar esta ruptura entre civilizaciones que surge un día en el que, de manera brutal, se descubre China desembarcando desde el mar. Concentrémonos entonces en esta historia de la Europa renacentista, conquistadora, que se embarca en sus carabelas y se dirige primero hacia el Nuevo Mundo: se sabe que allí encuentra un mundo

vacío, o que ella vacía, o que en todo caso no se le resiste. Esta situación dio pie al tema del “buen salvaje” que está completamente desnudo y al que se viste y se lo convierte. Esto no es verdaderamente inquietante, más allá de la ambivalencia de la figura que este personaje perfila: él, que ha quedado tan cerca del estado de naturaleza, será desdeñado porque aún no ha entrado en el reino de la civilización, o, por el contrario, será admirado porque no ha sido corrompido por nuestras costumbres degeneradas y por lo tanto preserva en sí el candor de la humanidad. Por otra parte, no nos inquieta demasiado, ya que sólo nos recuerda lo que nosotros mismos éramos al principio, en la infancia de los pueblos -nos retrotrae a los primeros tiempos-. Pero saben ustedes que después de la conquista de América los mismos barcos, que en un comienzo son navíos españoles y portugueses, se dirigen a los puertos del sur de China; allí, cuando llegan a Cantón, los europeos encuentran un mundo pleno. Saben ustedes que los misioneros que desembarcaron en China a fines del siglo XVI debieron aprender chino, respetar los ritos, honrar al emperador, estudiar a los clásicos, es decir, en cierto sentido, volverse chinos; deberán llevar vestimentas chinas, etc., e incluso llegarán a ser maestros de matemática del emperador, y traducirán los Elementos de Euclides. Finalmente, el mensaje cristiano tuvo poco éxito, e incluso los letrados chinos se sintieron muy poco impactados por lo que aprendieron de Europa, mientras que los grandes europeos de la época —lo hemos visto a propósito de Pascal— se sintieron fuertemente sorprendidos, y hasta conmocionados, por el descubrimiento de ese otro mundo, exterior a las referencias europeas y tan desarrollado como el “nuestro”, en Europa.

El primer testigo de esta toma de conciencia, en mi opinión, es Montaigne, que en la tercera versión de los Ensayos agrega la siguiente frase, entre paréntesis, pero más elocuente que una exposición completa: “China, reino en el que las letras y las artes, sin comercio ni conocimiento de las nuestras, superan nuestros ejemplos en excelencia, y del cual la historia me enseña cómo el mundo es tan amplio y diverso que ni los antiguos ni nosotros podemos captarlo” Ésa es la exterioridad de China, cuya civilización ha alcanzado un grado de desarrollo comparable al nuestro, en Europa, pero que ha evolucionado independientemente de nosotros

y, como consecuencia de ello, indiferente con respecto a nosotros. Ella nos ha hecho descubrir una posibilidad de pensamiento *fuera de encuadre*, es decir, que no pasa por la gran filiación característica del pensamiento europeo, que hasta aquí se creía único: el que comenzaba con Adán, Noé, el Diluvio, se extendía por la Mesopotamia y por Egipto, convergía en Grecia, se ampliaba a Roma para luego llegar a “nosotros”, el “nosotros” europeo.

Cuando hablo de *exterioridad*, obviamente pienso en las primeras palabras del gran libro de Foucault, *Las palabras y las cosas*, cuando, a propósito de una antología de Borges, se refiere a la “heterotopía” de China, distinguiéndola de su utopía. Existe una tradición de utopía con respecto a China, sobre todo en Francia, y en especial en el siglo XVIII —recordemos el “catecismo” chino—, o no hace mucho tiempo con el maoísmo. Pero “heterotopía” significa otra cosa: no señalamos una tierra más o menos imaginaria, donde habría una promesa de felicidad, sino que simplemente reconocemos que el lugar es otro, que hay algo que podríamos llamar “*otra parte*” del pensamiento, y que esta “*otra parte*” del pensamiento provoca la reacción de nuestro propio pensamiento. Así es para Montaigne y para Pascal. También podría citar a Montesquieu, quien, al final del primer libro de *El espíritu de las leyes*, cuando ya ha edificado su sistema de regímenes políticos, dice lo siguiente: en definitiva, lo que aprendo sobre China hace peligrar todo lo que acabo de construir. . . China estaría también, de esta manera, *fuera de encuadre*, ya que cuestionaría esta distinción entre las formas de gobierno establecida por Montesquieu, según una tradición que se remonta al menos hasta Platón, y que es la del pensamiento político europeo que reflexiona sobre las diferentes formas de lo político.

Evidentemente, Montesquieu se ocupará más tarde de consolidar su sistema, pero no podemos pasar por alto otro comentario, que me parece asombroso por su inteligencia. También aquí se trata de algo que dice a título de glosa, en un apartado, pero, como ustedes saben, es a menudo en esta suerte de inciso donde, al prescindir del efecto de sistema y de organización, el pensamiento se anima a ir más lejos, está en mejor situación para arriesgarse: “Hay una consecuencia triste: es casi imposible

que el cristianismo pueda establecerse alguna vez en China’ Repentinamente, a principios del siglo XVIII, Montesquieu advierte que la religión cristiana, que hasta ese momento representaba la verdad para todos, la Verdad de vocación universal, encontraba en China una imprevista dificultad, tal vez una resistencia. Comprobación notable ya que China se había abierto al budismo, proveniente de la India, más de mil años antes, y que la historia corroboró, porque, en efecto, el mensaje evangélico no penetró en China. Espero tener tiempo hoy, antes de concluir, para señalar, al menos brevemente, el porqué. Hagamos hincapié, por el momento y a modo de apertura, en el hecho de que China abre ramificaciones en el pensamiento. También es testigo de esto Leibniz, que evoca a “esa gente de otro globo”: ‘Su lengua y su carácter, su modo de vida, sus artificios y su manufacturas, incluso sus juegos son tan diferentes de los nuestros como si se tratara de gente de otro globo. Es muy probable que incluso una descripción desnuda pero más exacta de lo que se practica entre ellos nos proporcione informaciones más útiles que el conocimiento de los ritos y de los muebles de los griegos y de los romanos, a los que tantos sabios se aficionan’. Para mí —que, por formación, provengo de los griegos y de los romanos— esto fue una especie de advertencia...

ABRIR OTROS POSIBLES AL PENSAMIENTO

Mi trabajo se inscribe, en efecto, en esa línea: vengo de Grecia, en tanto filósofo, y al pasar por China encuentro un punto que me permite tomar distancia y poner en perspectiva nuestro pensamiento, el europeo. Porque, como saben, una de las cosas más difíciles de hacer en la vida es tomar distancia respecto del propio pensamiento. Ahora bien, China nos permite tomar distancia del pensamiento del que venimos, romper con sus filiaciones e interrogarlo desde afuera. Dicho de otro modo, interrogarlo en sus evidencias, en lo que tiene de impensado. Desde mi punto de vista, este paso por China tiene dos funciones, o se desarrolla en dos direcciones: de desvío y de retorno. Primer momento: experimentar lo que tal vez sea un desarraigo del pensamiento. ¿Qué le sucede al pensamiento cuando se abandona la historia de la filosofía y, en especial, cuando se abandonan los grandes *filosofemas* de Occidente, el Ser, Dios, la

Libertad, etc.? ¿Y, más aun, cuando salimos de la gran lengua indoeuropea que los ha articulado? ¿Cómo es esta conmoción que de repente, de golpe, los desestabiliza? Pero este desvío reclama un retorno —incluso si el desvío nunca termina, puesto que yo no dejo de leer chino—, que consiste en volver a la filosofía para interrogarla acerca de lo que ella no interroga, sondear sus posiciones cristalizadas. Es decir, iluminar sesgadamente, a partir de la exterioridad china, las elecciones implícitas, establecidas, que han guiado a la razón europea y que ella, por eso mismo, no está en condiciones de interrogar, puesto que existe lo que pienso, pero también eso *a partir de lo cual pienso* y que, por ese motivo, no pienso. China nos permite así una especie de visión exterior, que opera de manera oblicua, para tratar de explorar lo impensado de nuestro pensamiento: para volver sobre aquello que nuestro pensamiento considera como algo evidente y que, redescubierto desde ese exterior chino, se percibe de nuevo como algo sorprendente, fascinante, que nos da material para reflexionar. Ya lo han comprendido entonces: no voy a China por la fascinación de la distancia o el gusto por el exotismo, recurro a ella como un operador (y un revelador) teórico con la intención de inquietar el pensamiento, de abrirle otros ámbitos posibles para, a partir de allí, poder relanzar la filosofía.

PARA SER EFICAZ: MODELIZAR

Una vez terminado el preámbulo y habiendo aclarado mi punto de vista, voy a dedicarme ahora a una cuestión que, en mi opinión, los implica de manera directa en la gestión de los negocios y del management: la de la eficacia. Trataremos de ver cómo, por una parte, los griegos, y nosotros por herencia, y, por otra, los chinos tuvieron concepciones diferentes de lo que llamaré, al principio con términos comunes, la eficacia o la estrategia. Me parece que es una cuestión sobre la cual el contrapunto entre estas culturas puede construirse con bastante facilidad. Ambas concepciones de la eficacia — la griega y la china— se confrontan y se iluminan mutuamente, o, dicho de otro modo, se reflejan una a la otra. Creo que la manera griega de concebir la eficacia puede resumirse así: para ser eficaz, construyo una forma modelo, ideal, cuyo plan trazo y a la que le adjudico un objetivo; luego comienzo a actuar de acuerdo con ese plan en función de ese objetivo.

Primero hay modelización, *luego* esta modelización requiere su aplicación. Todo esto conduce al pensamiento clásico europeo a concebir la intervención conjunta de dos facultades: el entendimiento, que, como dice Platón, “concibe aspirando a lo mejor” (forma ideal), y luego la voluntad, que se involucra para introducir esta forma ideal, proyectada, en la realidad.

Como ejemplo, y en el dominio de la estrategia propiamente dicha, tomemos al jefe de guerra que traza un plan de operaciones, en su tienda o en su gabinete, antes de llevarlo al terreno. O, en el ámbito que a ustedes les resulta más familiar, al economista que elabora una curva de crecimiento, como evolución ideal, y luego debe considerar cómo hacer para aplicarla. Y en una perspectiva más general, en el contexto del pensamiento europeo, también es el caso del pensamiento político. Trazamos formas ideales de la Ciudad, que luego habrá que implementar, y eso comienza ya con Platón; esta “aplicación” reclama siempre que, en mayor o en menor medida, se fuerce la situación, incluso a tal punto que a veces se produce una Revolución. Pero Platón nos dice que, aunque pudiera aplicarse, esta forma ideal siempre tiene el valor de un modelo, servirá de idea reguladora y, desde el “cielo” de las Ideas, conducirá la acción. Por lo general, nuestras constituciones, de las que Francia es gran consumidora, también son modelizaciones. Recordarán ustedes con seguridad la constitución concebida durante la Revolución Francesa, tan perfecta, casi irénica, que se guardó con premura en un tabernáculo, mientras, frente a la urgencia de la situación, el Comité de Salvación Pública encaraba una política de guerra y de terror. Inaplicable como era, ella no perdía su estatus de forma modelo y de idealidad.

Es importante analizar qué ha sido esta atención que el pensamiento europeo consagró a la capacidad de modelizar. En la República de Platón encontré una fórmula a propósito de la estrategia militar, una fórmula que les resultará más curiosa, más sorprendente, cuando conozcan el mundo chino. En definitiva, ¿qué es lo que hace que un general sea bueno? Platón nos dice lo siguiente: “Para delimitar un campo, tomar plazas fuertes, hacer replegar o avanzar a un ejército y hacerle ejecutar todas las maniobras de rutina, ya sea en las batallas o en las marchas, un general será más o menos

hábil, . “. Adivinen cómo termina la idea: “según sea o no geómetra’ Para ser un buen general, un general “hábil’ hay que ser un buen geómetra. Y la geometría, obviamente, es la modelización perfecta, es el modelo del modelo. Ahora bien, en efecto, toda una línea de la tradición estratégica europea, al menos hasta Clausewitz, ha pensado la estrategia primero a partir de la geometría. Se piensa en ángulos, en figuras, etc. Por supuesto, el pensamiento griego clásico —me refiero sobre todo a Aristóteles— trató de buscar algo que pudiera mediar entre ese plano de la forma modelo, expresada como objetivo, y el de su realización. Para decirlo con otras palabras, entre lo que llamamos la “teoría” y la “práctica” términos tan habituales entre nosotros que, me parece, ya no se cuestionan; o, mejor dicho, ya no sabemos cuestionar ni discutir. Y, sin embargo, se alude permanentemente a la pérdida que implica el pasaje de la teoría a la práctica: ésta nunca puede alcanzar el nivel de aquélla. Es por eso que Aristóteles elabora la idea de una facultad intermedia, a la que llama *phrónesis* que se traduce a menudo por “prudencia”, que serviría para vincular la modelización con la aplicación, y reducir así la brecha que casi siempre las separa. Mientras que Tales encarna la elección de la teoría pura, aquel que contempla el cielo a riesgo de caer en un pozo —como comenta burlescamente la sirvienta tracia—, Pericles encarna la *prudencia* del hombre de acción, que tiene a la vez una “justa apreciación a primera vista” y también “juicio”: es el que sería capaz de adaptar su deliberación a la contingencia de la situación.

O APOYARSE EN LOS FACTORES “FACILITADORES”: “SURFEAR”

Es obvio, sin embargo, que el pensamiento griego no puede reducirse a esta idea de la modelización y de su aplicación. Es suficiente mirar sus estratos más antiguos, en la Grecia arcaica. Tomemos, por ejemplo, un personaje como Ulises: cuando se leen la *Iliada* y la *Odisea*, se advierte que Ulises no es alguien que primero modelice y luego ponga en práctica su plan. Se lo llama “Ulises el ingenioso”. Es hábil, “astuto” sagaz, *polutropos*. Lo que en el relato homérico constituye su fuerza es el hecho de que él sabe percibir la ventaja que podría obtener de cada circunstancia y sabe explotarla. Entonces, cuando se dice que Ulises es astuto no hay que interpretar “astuto” en sentido

psicológico, hay que concebirlo estratégicamente: significa que Ulises percibe en qué sentido evoluciona una situación y trata de sacar provecho de ello.

Lo que acabamos de ver nos permite considerar con más detalle una noción que ha existido en el griego antiguo, o más bien en el arcaico, antes del advenimiento de la filosofía, y a la que dos grandes helenistas franceses —Marcel Detienne y Jean-Pierre Vernant— han consagrado hace poco un bello libro. Cito el término griego, *metis*, porque no posee un equivalente directo para traducir al francés. Pero si quiero dar una idea de lo que es *metis*, debo recurrir a la lengua más familiar, más relacionada con la experiencia: *metis* es “olfato” como cuando se habla del olfato para los negocios. Detienne y Vernant lo han traducido por “inteligencia astuta”.

Pero, como ya he dicho, no se trata de astucia en sentido psicológico, o de aquella que la moral condena; la *metis* es simplemente la capacidad de sacar partido de las circunstancias, de ver cómo evoluciona la situación y de explotar lo que en ella es la orientación favorable. Hay otro recurso de la lengua familiar que dicta directamente la experiencia: aplicar la *metis* es detectar los factores “facilitadores” de la situación para dejarse llevar por ellos. Dejemos en claro lo que el término (que se ha impuesto en la lengua cotidiana, pero que el diccionario no elucida) expresa: cuando se habla de mercado “facilitador” (en los negocios), o se dice, simplemente, “esto es facilitador” significa que no es la totalidad de la iniciativa lo que proviene de mí en tanto sujeto, autor, que proyecto mi plan en el mundo, y que a la vez tomo riesgos y me involucro, sino que, identificando los factores facilitadores en el seno de la situación, me dejo llevar por ellos. Tomo la situación en el sentido en que se desarrolla, no a contrapelo, si me permiten la expresión, y así saco partido de su evolución. Hay otra imagen que hoy también es bastante corriente: “surfear”. Yo diría que Ulises surfea, pues durante muchos años es llevado por las corrientes, y sin embargo sobrevive aferrado a su balsa.

Todo indica que, a través de algunos términos cotidianos pero poco analizados por la filosofía, lo que comúnmente se llama oportunismo no debe tomarse en el sentido moral, desfavorable,

sino que debe concebirse estratégicamente. Esa noción estaba presente en la Grecia arcaica a través de la figura de Metis. Como prueba de ello, digamos que cuando toma el poder sobre el mundo, el mundo de los dioses y el de los hombres, Zeus desposa a Metis para estar seguro de asentar su poder apoyándose en las circunstancias y de no correr el riesgo de ser superado por ellas, como él mismo ha superado a los dioses que lo han precedido. Quiere que la nueva autoridad que ha ganado pueda acompañar la evolución que vendrá, a pesar de la inestabilidad de las cosas, gracias a su capacidad de adaptación. Luego Zeus se tragará a Metis para asegurarse de que la integración entre ambos es total y que le permitirá instalar definitivamente su reino en el devenir del tiempo.

Ahora bien, es significativo que esta noción de *metis* como capacidad de sacar provecho de las circunstancias y dejarse llevar por ellas —tan importante, lo comprobamos en el pensamiento de la Grecia arcaica— desaparezca en el pensamiento griego clásico. Incluso el término desaparece de la lengua griega, cae en desuso, como si estuviera perimido. Esto es precisamente lo que a veces se les ha reprochado a esos helenistas, argumentando que usan una noción que deja de utilizarse cuando en Grecia se desarrolla la filosofía. Pero es precisamente porque ella está recubierta por esa otra opción, la de la forma modelo y su aplicación, la gran noción platónica del *eídos*, que hemos evocado al comienzo. Es esta última, en efecto, la que desplazando a la otra, y convirtiéndose en la opción mayoritaria de la filosofía, instaura el reino de la modelización.

PREGUNTA: ¿CUÁL ES EL LÍMITE DE LA FECUNDIDAD DEL MODELO?

La modelización, como sabemos, es lo que ha cimentado la fuerza de Europa, y esto es aun más evidente si se compara con China. En efecto mientras que hasta el siglo XIV China y Europa conocieron un desarrollo comparable desde el punto de vista de las técnicas (incluso, en muchos casos, China está más avanzada que Europa, por ejemplo en lo que respecta a la imprenta, la navegación en juncos, etc.), repentinamente ambas civilizaciones divergen en el ritmo de su desarrollo. Ahora bien, la pregunta que formulo esta tarde es la siguiente: ¿cuál fue la razón de que entre los siglos XV y

XVI se produjera ese brutal desfase por el cual la civilización europea cobró un impulso tan sorprendente, al tiempo que se hacía evidente un desarrollo menor, incluso un estancamiento relativo, del lado chino? Me parece que la respuesta radica precisamente en el hecho de que Europa ha consagrado toda su fuerza, o, más aun, su rendimiento, al pensamiento del modelo, y, en primer término, del modelo por excelencia, que proviene de las matemáticas. La gran idea europea —gestada entre los griegos, pero que se plasma repentinamente con Galileo y que atraviesa Europa fortaleciéndose, pasando por Descartes y Newton— es que las matemáticas son un lenguaje. El universo es un “libro inmenso” que “está continuamente abierto ante nosotros”, dice Galileo, pero que no se puede comprender “si no se intenta primero comprender la lengua y conocer los caracteres con los que está escrito” (*Il Saggiatore*, 1623). Ahora bien, “este libro está escrito en lenguaje matemático, y sus caracteres son triángulos círculos y otras figuras geométricas”.

Es una idea alocada, pero infinitamente fecunda. Alocada, o en todo caso insensata, puesto que, todavía hoy, nadie ha podido explicar por qué los fenómenos de la naturaleza *pueden* adaptarse tan fácilmente a las construcciones y los razonamientos matemáticos, y de dónde proviene la “irracional eficacia” de éstos. Pero infinitamente fecunda pues sólo en Europa apareció la posibilidad de una aplicación de la matemática a la naturaleza, que da nacimiento a la física clásica, mecanicista, que en tan poco tiempo, y a fuerza de invenciones repetidas, ha cambiado la faz del planeta. Obviamente, existen las matemáticas chinas, como procedimientos transformacionales desarrollados algorítmicamente, que operan en un sector particular, pero los chinos jamás han pensado que las matemáticas *puedan ser un lenguaje*, y que, por lo tanto, sirvan para rendir cuenta de los fenómenos de la naturaleza (hasta que descubrieron la ciencia europea, siempre trataron a la naturaleza en términos de *yin* y *de yang*). Jamás concibieron la idea de que Dios ha creado —“escrito”— el mundo en ecuaciones, y que aprender matemáticas permitiría leer el gran libro del mundo y convertirse en “amo y poseedor de la naturaleza” como dice tan confiadamente Descartes.

Esta es la cuestión. En física, gracias a las matemáticas, Europa ha obtenido grandes ventajas de la modelización y de su aplicación. ¿Pero es lo mismo en el ámbito de la estrategia? Si formulara la pregunta en términos aristotélicos, diría: la relación entre la modelización y la aplicación, o entre la teoría y la práctica, tan pertinente en el ámbito de lo que Ariosto llamaba la *poiésis*, el ámbito de la “producción” ¿lo sería en el dominio de la *práxis*, es decir, de la conducta? ¿Es aplicable también a la estrategia? En otras palabras: la eficacia que se espera de la modelización, ¿puede ser generalizada hasta ese punto, o tiene un límite?

LA CONDUCCIÓN DE LA GUERRA, NO MODELIZABLE, ¿ES POR ELLO INCOHERENTE?

Puesto que el tema es la estrategia, debo considerar la idea de la guerra tal como se desarrolló en Europa. O, mejor dicho, tal como no se desarrolló. Me referiré a propósito de ello, en efecto, a aquel que ha sido el primer gran pensador de la guerra en Europa, si bien tardíamente: Clausewitz, a comienzos del siglo XIX. Cuando reflexiona sobre la guerra, Clausewitz comprueba que el pensamiento (en Europa) ha fracasado al pensar la guerra. Y de esta comprobación parte: si el pensamiento ha fracasado al pensar la guerra, es precisamente porque ella ha sido pensada en términos opuestos de guerra “modelo” (absoluta) y de guerra “real”. Y en este desajuste radica, en Clausewitz, la definición de la guerra. Lo propio de la guerra, dice, es que (la guerra real no sucede jamás como la guerra modelo. Esa es su “esencia”, su “concepto”: la guerra es aquello que en el curso de las operaciones siempre se desvía respecto de lo que se había proyectado. En la guerra jamás algo sucede como se lo había previsto y modelizado de antemano. La guerra genera imprevistos que en la *práxis* significan el atascamiento de la modelización. Es por eso que Clausewitz no se lanza a proponer una teoría estratégica, y dice de su propio libro que sólo lo ofrece al jefe de guerra para su “cultura personal” y para formar su espíritu.

Cuando se reflexiona sobre la estrategia, nos dice, advertimos en efecto que cuanto más se sube en la jerarquía militar, de la táctica a la

estrategia, menos espacio tiene la modelización. En el nivel más elemental —subir o bajar el fusil— el gesto es modelizable y, por consiguiente, se vuelve maquinal. Pero cuanto más subimos de nivel, menos se percibe esta situación, y, finalmente, del gran general, ¿qué se espera si no lo que, de manera habitual y a la vez paradójica, llamamos “el golpe de genio”? ¿Y qué es ese *golpe de genio*? Es, precisamente, el hecho de dejar de lado todas las modelizaciones precedentes, todos los planes que el Estado Mayor concibió en los despachos, y de reaccionar ante la situación en el momento. Atrapar al vuelo los factores “facilitadores” diremos nosotros. Vemos entonces cómo ese “golpe de genio” hace un agujero en la racionalidad europea al llamar en su auxilio a aquello que provoca desconcierto: la inspiración y su improvisación, debido al abandono de la acción previamente concertada.

Porque en la guerra sólo se puede modelizar a partir de una experiencia anterior, lo cual abre un fatal vacío frente al cambio de situación, que se acelera por la movilización de energías que la misma guerra suscita. Se ha dicho a menudo que en 1914 el ejército francés preparó la misma guerra que en 1870: proyectó una guerra breve, en pantalón rojo, hecha de maniobras concertadas. Ahora bien, ¿qué sucede durante el verano de 1914? Lo sabemos: prácticamente todo lo contrario. Se comienza por cavar trincheras, los soldados están inmovilizados y enterrados frente al enemigo, lo cual era impensable, e incluso inconcebible, antes del comienzo de las operaciones. Sólo Dios sabe cuántos planes de guerra elaboró el Estado Mayor francés, pero sin jamás imaginar las trincheras. Efectivamente, la guerra se había desviado -fatalmente- en relación con lo que había sido modelizado. Ahora bien, en 1940 sucede lo mismo: del lado francés se modelizó a partir de la guerra de trincheras, se confió en la línea Maginot y, finalmente, otra vez sucedió todo lo contrario: la guerra “relámpago” etcétera.

Clausewitz aporta una indicación pertinente para explicar la falta de adaptación del modelo a la práctica de la guerra una vez que ésta comienza: la “fricción”. Porque entre mi plan proyectado y el posterior desarrollo de las operaciones existe lo que, con un término europeo, llamamos “circunstancias”. Estas circunstancias que emergen de repente hacen que el modelo ideado de antemano quede en el

vacío frente al cambio de la situación en la cual me encuentro. Circun-stancia, *circum-stare*; hablo aquí de semantismo europeo (*peri-stasis*, en griego, *Um-stand*, en alemán) porque siempre designa “lo que está alrededor”. ¿“Alrededor” de qué? Diría que alrededor de esta proyección de mi plan (deseo) sobre lo que vendrá. Alrededor del sujeto que proyecta y desea, que soy yo —sujeto de iniciativa— y que se representa como un islote azotado por las corrientes: más allá, por todas partes, está el mar, con sus amenazantes olas en constante movimiento . . . La *fricción* es esta resistencia que nos oponen las circunstancias cuando proyectamos sobre el mundo nuestra acción planificada; los efectos esperados se ven progresivamente amortiguados, o desviados. Por ejemplo, comienza a llover, las ruedas se hundén en el lodo, tal reunión no se lleva a cabo, todo se retrasa, y después. . . después. . . Waterloo. Napoleón no pudo prever la lluvia.

Clausewitz da una acertada imagen de la diferencia entre ambos momentos. Modelizar, nos dice, es como caminar sobre la tierra, es algo natural, que no presenta dificultades. Pero cuando ese plan se pone en práctica, cuando comienzan las operaciones, es como caminar sobre el agua. Todos hemos pasado por esta experiencia: allí hay “fricción” por todas partes, hay que reencontrar un equilibrio y forzar las cosas. Ésa es la resistencia tal como la presentan las circunstancias.

Tomemos la batalla de Austerlitz, pero no a través de los manuales de historia, sino del gran novelista Tolstoi, en *Guerra y Paz*, desde el punto de vista de los rusos y de los austriacos aliados contra Napoleón. La víspera de Austerlitz, Tolstoi nos relata que los generales rusos y austriacos se reúnen en un bello castillo, y un general austriaco (Weirother) lee el plan de batalla, punto por punto. Esto dura una hora, y el viejo general ruso, Kutuzov, se queda dormido. Y se duerme porque sabe bien, por experiencia, que las cosas no sucederán de ese modo al día siguiente. Porque, evidentemente, a partir del plan de batalla elaborado la víspera de Austerlitz, Napoleón sólo puede perder: está lejos de sus bases, sus tropas han retrocedido durante varios días y son menos numerosas, su posición es desfavorable, etc. Pero a la mañana siguiente, cuando las tropas aliadas ponen en práctica su plan de batalla, cuando las tropas proceden a una compleja operación de

desplazamiento —en la que también funcionan los principios de la geometría—, ¿qué sucede? Las “circunstancias”: la famosa “niebla” de Austerlitz. Mientras las tropas aliadas se embarcan en esa maniobra difícil de ejecutar, y más aun para una coalición, Napoleón llega bien dispuesto, nos relata Tolstoi: en su frío rostro se dibuja la confiada felicidad de los jóvenes enamorados “cuando son correspondidos” . . . ¿Acaso correspondidos por la inmanencia? En todo caso, él no parece haberse inquietado por una modelización superflua; pero, aprovechando la evolución de la capa de niebla, ataca a las tropas enemigas sin que éstas ni siquiera lo perciban, quiebra sus filas y produce su desbande.

No se hace la guerra todos los días, pero ella pone en evidencia, de manera extrema, la cuestión de las dificultades que surgen con respecto al plan. Si la guerra, como hemos visto, no sucede finalmente como se había previsto y preparado, como se había modelizado, la pregunta puede entonces reformularse así: la guerra, que es inmodelizable, ¿es por ello incoherente? ¿O acaso existe otra coherencia, que proviene de la realidad y que la modelización no ha tenido en cuenta?

LAS ARTES DE LA GUERRA CHINAS: NOCIÓN DE POTENCIAL DE SITUACIÓN

Ésta es mi oportunidad de mencionar a los chinos, o, mejor dicho, las Artes de la guerra de la antigua China, esas Artes de la guerra que, como ustedes saben, no tienen equivalente en el campo europeo. En Grecia existen principalmente tratados técnicos, de táctica: cómo ordenar las tropas, cómo organizar sus desplazamientos, etc. Ángulos, figuras: siempre la geometría. También existen tratados de poliorcética (guerra de asedio) o de logística (aprovisionamiento, etc.) También podemos apoyarnos en el relato de los historiadores (Tucídides, Polibio y otros), que nos permiten reconstruir lo que puede haber sido una batalla en la Antigüedad. Pero no encontramos en Grecia un equivalente de los grandes textos chinos de las Artes de la guerra (Sun Zi, Sun Bin), que datan de los siglos V y VI antes de nuestra era, en la época de los reinos combatientes, cuando China estaba dividida en principados rivales que guerreaban continuamente entre sí para intentar, cada uno

en su provecho, rehacer la unidad del Imperio. ¿Saben ustedes que muchos managers actuales se inspiran en esos autores sin entenderlos demasiado (de lo que la traducción es la principal responsable) tanto en Europa como en el Japón? Son los managers “a la Sun Zi”

Mi intención es sacar este pensamiento estratégico de las manos de los gurúes para devolverlo a la filosofía. Semejante pensamiento es, en efecto, muy coherente, incluso si en principio nos conduce a ampliar la distancia con “nuestras” consideraciones (las de “nosotros” los europeos, que provienen de nuestras elecciones teóricas). La lectura de Sun Zi o de Sun Bin pone en evidencia que dos de las nociones más cargadas de sentido de este pensamiento estratégico no se apoyan en la distinción que hemos hecho entre modelización y aplicación, y que incluso la ignoran. Se trata, por una parte, de la noción de “situación”, “configuración” “terreno” (xing), y, por otra parte, de lo que traduciré como “potencial de situación” (shi, que se pronuncia she). Así, el estratega es invitado a partir de la situación, no de una situación que previamente he modelizado, sino de esta situación en la que me encuentro y en medio de la cual trataré de identificar dónde se encuentra el potencial y cómo explotarlo.

La imagen que privilegian los tratados chinos de estrategia nos remite a nuestra experiencia más común, sin que medie allí ningún misterio; y si traduzco el segundo término por “potencial de situación” es porque me refiero a lo que, para nosotros, en física clásica es el teorema de potencial de situación. Tomemos, por ejemplo, el siguiente caso típico: si acumulamos agua en lo alto de una pendiente construyendo un dique para contenerla, podemos calcular, en función de la masa de agua acumulada y de la inclinación de la pendiente, la fuerza con la que, si se abre una brecha, circulará el agua, arrastrando en su recorrido todo lo que encuentre a su paso. Ésta es, exactamente, la misma imagen que se encuentra del lado chino. Pero del lado europeo, como pueden comprobar, se ha elaborado con ello un teorema de física, el teorema del potencial de situación, mientras que los chinos han explotado esta imagen desde el punto de vista de la estrategia. El gran general será precisamente aquel que siempre sabe encontrar la pendiente debajo de él: verá entonces a sus tropas correr como el

agua, que sólo sigue la inclinación del terreno, sin dificultades; al mismo tiempo, al igual que el agua, el general arrastrará todo a su paso, sin que nada pueda resistírsele.

Volvamos ahora sobre el término que podemos relacionar con esta idea china de la estrategia atendiendo al potencial de situación, más que al poder de la modelización: cuando se habla de “factor facilitador”, o de “mercado facilitador”, o cuando simplemente se dice “facilitador”. No “facilitador de”, sino “facilitador”, tomado en sentido absoluto, lo que significa que toda la iniciativa no proviene de mí, sino que en la misma situación hay factores facilitadores sobre los cuales puedo apoyarme para dejarme llevar por ellos; este término habitual, pero poco estudiado en nuestro idioma, se adapta bien a la idea estratégica de un potencial de situación. Los chinos la han desarrollado en profundidad: la estrategia no será otra, en principio, que detectar los factores facilitadores para sacar provecho de ellos.

EL CORAJE: ¿CUALIDAD INTRÍNSECA O FRUTO DE LA SITUACIÓN?

Los chinos han llevado tan lejos esta reflexión sobre los factores favorecedores, o lo que ellos llaman el “potencial de situación”, que llegan a decir que en la guerra el coraje o la cobardía son, cito: un efecto del potencial de situación. Coraje y cobardía no son cualidades o defectos que se poseen intrínsecamente —he nacido cobarde o valiente—, sino que es la situación, mejor dicho el potencial de la situación, lo que nos hace valientes o cobardes. Vean hasta qué punto este concepto se aleja de nuestro humanismo europeo, ya que para nosotros, en Europa, el coraje es más bien considerado una cualidad humana. Decimos de alguien que es cobarde o que es valiente. Ahora bien, si el coraje es considerado no una virtud, percibida desde un punto de vista moral, sino un efecto del potencial de situación el general chino no tendrá que preguntarse si sus tropas son valientes o cobardes, sino cómo forzar —o, mejor, obligar— a sus tropas a tener coraje, sin dejarles otra salida. Bastará para ello, por ejemplo, con ordenar a sus tropas que se internen bien en el territorio enemigo, quitarles toda posibilidad de repliegue y por tanto forzarlas a batirse a muerte para salir de esa situación. No tienen opción, han sido obligadas a ello. Es lo que en chino se llama “hacer subir

alto” y luego “quitar la escalera” De esa manera, uno se encuentra bloqueado, obligado, en la posición del coraje...

Evidentemente, conocemos ese tipo de situación en los campos de batalla europeos, y contamos con ella. Pero lo que me parece importante es que los chinos hayan reflexionado específicamente sobre el tema, e incluso que hayan hecho de él un eje para concebir la estrategia. Tomemos a Maquiavelo y su *Arte de la guerra* —porque existe un *Arte de la guerra* de Maquiavelo, pero es más una reflexión sobre la relación entre la guerra y la organización política (problema de la milicia, etc.) que un tratado de estrategia propiamente dicho—. Maquiavelo señala, acertadamente, que un día César había cercado tan bien a los germanos que se dio cuenta de que se pondrían furiosos, totalmente belicosos, y que era preferible abrirles una salida, aunque luego tuviera que atraparlos de nuevo, antes que darles la oportunidad de ser “valientes”. Pero, como ven, Maquiavelo hace esta aclaración a título de comentario, al pasar, y *no parte de ella* para pensar la estrategia.

EVALUACIÓN-DETERMINACIÓN

¿Cómo comienza Sun Zi, cuál es su punto de partida? Frecuentemente, aún en la actualidad, se traduce el título del primer capítulo del tratado por “plan” que es evidentemente lo que desde el lado europeo se espera: para preparar la guerra, se traza un plan (se modeliza). Pero *ji* significa en chino algo muy distinto: “sopesar”, “evaluar”. Por lo tanto, este *Arte de la guerra* no comienza por lo que sería una planificación, sino por una evaluación, la del potencial de situación (es así, por otra parte, como lo tradujo acertadamente el primer traductor del tratado al francés, Amiot, en 1772: De l'évaluation). El tratado comienza presentando un cuadro a partir del cual, tema tras tema, ítem tras ítem, pueden ser sistemáticamente evaluados y sopesados los factores favorables a uno y otro campo. No sólo de qué lado están las mejores tropas o el general más competente, sino también de qué lado es más elevada la moral, o de qué lado la relación entre el príncipe y el pueblo es más favorable, etc. De este modo, lo que puede elaborarse no es un plan de operaciones, sino un diagrama del potencial de situación, entre el adversario y yo, que revele

cuál es, en cada punto, la relación de fuerzas implicadas, y esto hasta en su carácter eminentemente variable, pues el curso de la guerra siempre es producto de una relación polar, recíproca, y por ende constantemente reactiva, entre ambos campos. No nos encerremos —no quedemos atrapados— en planes que por haber sido elaborados con antelación pronto se tornan caducos, porque son rígidos y presentan resistencia a la capacidad de integrar los cambios en curso. Sin embargo, si permanentemente nos apoyamos en el potencial de situación, como se ha dicho, cuando captamos la manera en la que éste se renueva fácilmente podremos administrar esta variación continua: “El potencial de situación consiste en determinar la variable en función del beneficio” Advertirán que esta noción de *potencial de situación* recupera, de este modo, de manera positiva —tal es su ventaja— la noción de “circunstancia”, con la que chocaba la estrategia europea. Porque no sólo ocurre que la variable está integrada en el potencial, sino que el estratega pretende vencer progresivamente a su adversario transformando ese potencial en su beneficio, gracias a su capacidad de variación.

Para Clausewitz, la circunstancia —aquello que podía desviar el curso de la guerra, interponiéndose entre la modelización y su aplicación— era motivo de “fricción” en la maniobra. Ahora bien, Sun Zi nos dice justamente lo opuesto: que en la guerra la victoria “no se desvía”, porque la victoria es siempre la resultante del potencial de situación, tal y como éste se renueva en el curso de las operaciones; lo que sucede a cada instante es necesariamente la consecuencia de la relación de fuerzas implicada. El análisis es aquí riguroso y no deja espacio a la contingencia: en cada etapa, la guerra aparece siempre como el producto del potencial de situación para quien sepa tomarlo en cuenta a la vez bajo todos sus aspectos y en su evolución.

Más aun, si considero la visión europea, detecto claramente algo que contradice la racionalidad. Se trata del “golpe de genio” que puede dejar de lado la modelización para reaccionar en el momento en que se produce una determinada circunstancia. Es otro “hueco” que abre una brecha entre la coherencia de los procesos, que nosotros nombramos de la manera más vaga, dando lugar a la indefinición de la

trascendencia: los “dioses” el “destino”, el “azar” o la “suerte” . . . *Tuché*. Ustedes saben que en la Antigüedad, antes de lanzarse a la batalla, se tenía la precaución de consultar a los adivinos, de examinar las entrañas de las víctimas sacrificadas o el vuelo de las aves, y si esos signos se consideraban nefastos, era preferible retirarse. Ahora bien, Sun Zi prohíbe expresamente el recurso a la adivinación: no se puede esperar ni suponer ninguna intervención exterior a la lógica interna de los acontecimientos. Del lado europeo, por el contrario, esta idea que supone tener en cuenta el azar y la suerte, e incluso captar el favor de la divinidad, no nos ha abandonado. *Gott mit uns*: “Dios está con nosotros . . . En *De la guerra*, el mismo Clausewitz considera la contingencia, incluso hace de ella un recurso último: finalmente —dice— la guerra es como un juego de naipes. . . Sin embargo, Clausewitz dice esto luego del gran progreso de la herramienta matemática que significó el cálculo de probabilidades. Por lo tanto, a fin de cuentas, en la determinación del éxito queda algo que no puede ser medido con la matemática, algo que no es modelizable, y es lo que hace de la guerra algo fascinante. Porque finalmente es como un juego de naipes, imprevisto, y habla tanto a nuestro deseo como a nuestra imaginación, y es por eso que nos apasiona.

MEDIO-FIN

La distancia entrevista entre las concepciones que han predominado en ambos lugares —en Europa y en China— puede profundizarse aun más a partir de una lectura sintáctica. Del lado europeo, el pensamiento de la modelización ha conducido a considerar la eficacia en términos de medio-fin. La forma ideal que sirve de plan es percibida como el objetivo; luego hay que encontrar los medios que deben ponerse en práctica para alcanzar ese objetivo. El mejor medio es el que conduce de manera más directa al objetivo deseado. Para mencionar otra vez a Clausewitz, ésta es precisamente su máxima de la eficacia, enunciada, en forma kantiana, como un imperativo estratégico: “Apuntarás al objetivo más importante y decisivo, y sentirás la fuerza de alcanzarlo; para ello elegirás la vía más corta que tu fuerza te indique”. 1ª sería la formulación más densa, que resume lo esencial, de la exigencia estratégica: una vez que la forma modelizada se establece como objetivo, buscamos el medio

más económico a nuestro alcance para llegar al fin al que apuntamos. Ahora bien, cuando se tiene trato frecuente con el medio del management, en el contexto de la empresa, advierto que es difícil, todavía hoy, pensar la eficacia por fuera de la relación medio(s)-fin.

El mismo Clausewitz ha concebido la totalidad de su pensamiento estratégico en términos de medio y fin. Así, en la guerra, considerada en gran escala, toda acción es el medio de un fin que es la batalla, la batalla misma es el medio de un fin que es la guerra y la guerra es el medio de un fin que es político. En esta construcción piramidal, cada nivel intermedio es, a su vez, el fin del nivel inferior y el medio del nivel superior. Semejante arquitectura lógica no se encuentra en el pensamiento chino, aunque él es igualmente “lógico”: porque no ha desarrollado la idea de una forma ideal, China tampoco ha promovido la noción del medio que conduce a ella. Incluso el chino clásico carece de un término consistente y preciso para decir “objetivo”, noción que apenas aparece en un contexto de autoridad —el de los llamados pensadores “legistas”—, y que deberá de hecho ser traducida de las lenguas occidentales, en la época moderna, combinando el “ojo” y el “blanco” (*mudi, mubiao*).

En efecto, una de las grandes desorientaciones que se experimentan cuando uno se encuentra con el pensamiento chino es que anula la idea de finalidad y la disuelve. Agotamiento de los fines-explotación de propensiones. Escuchar esta enunciación tan abstracta no parece ponerlos incómodos, ni siquiera los intriga, y sin embargo su incidencia es enorme. Porque la finalidad está muy compenetrada con el pensamiento griego. Veamos la estrecha relación que existe en Platón o en Aristóteles entre el eídos, la forma modelo, y el telos, el objetivo fijado; en Aristóteles, esta causa final —telos— atrae hacia ella el devenir, y, como en francés [y en español], “fin” significa, a la vez, término y objetivo. Ahora bien, allí está presente, de alguna manera, la gran idea religiosa que, sobre un fondo de escatología, proviene de la tradición hebraica, la otra gran fuente, como se dice con demasiada ligereza, del pensamiento europeo: el pueblo de Dios se encamina hacia una tierra prometida, un paraíso, etc. Platón consume el Juicio Final como el Evangelio lo hace con el Apocalipsis. Pero la China antigua no ha desarrollado

ninguna de las dos ideas. Porque los chinos no han pensado ni en el objetivo ni en la finalización, sino en el interés y en el *beneficio*, *li*. Si este beneficio se persigue en escala mundial, produce un Sabio (así, en el 1 ching, *Libro de las mutaciones*, se piensa en la globalidad de los procesos); en una escala más reducida, y en una relación de antagonismo, produce un estratega (y el término puede incluso considerarse negativamente; cf. Mencio). Ninguno de los dos construye un orden de fines, ni apunta a lo que podría considerarse un objetivo (*skopos*, en griego). Pero siempre tienden a sacar partido de la situación, erigida en dispositivo: para bien de todos los hombres y con una intención moral (el Sabio), o por cuenta de un príncipe en situación de rivalidad con otros (el estratega).

O CONDICIÓN-CONSECUENCIA

Como vemos, la relación estrecha que se considera en China es la de condición y consecuencia. Tal es la lógica de la *propensión*, que sustituye a la de *finalidad*. Ahora bien, ¿qué es la estrategia sino, precisamente, identificar con anticipación todos los elementos favorables, como factores facilitadores, en calidad de *condición*, de manera de desarrollarlos y obtener de ellos el mayor “beneficio”? Y sacar provecho para lograr el éxito... Y a título de condición: allí está el potencial, sin que haya que apuntar a un fin, sin definición de objetivos, y ésa es la diferencia esencial: no quedo fijado en un objetivo, porque éste sólo sería un obstáculo para la evolución de la situación, sino que exploto una disposición. Ahora bien, si esta disposición me es desfavorable, primero trabajo para reducirla: si el enemigo está descansado, se dice, hay que comenzar por cansarlo; si está saciado, hay que comenzar por hambrearlo; si está unido, hay que comenzar por desunirlo, etc. En síntesis, habrá que hacerlo entrar en un proceso en el que, progresivamente, esas condiciones facilitadoras se terminen para él y comiencen a volcarse de mi lado: de suerte que, paulatinamente, y sin que él lo advierta, el potencial se vuelque en mi favor.

Por lo tanto, un gran estratega no proyecta (un plan); identifica, detecta, en medio de una situación, los factores que le son favorecedores, para luego incrementarlos, al mismo tiempo que disminuye los que serán favorables para su adversario. Así es como lo arrastra a un proceso

que lo conduce progresivamente a un estado de desestructuración, desamparo e inseguridad en el que pierde su potencial. El término inseguro es significativo: poco a poco el adversario pierde “seguridad”, a tal punto que, cuando finalmente lo ataco, ya está perdido. Mejor dicho, sólo me lanzo al combate cuando él ya está derrotado, con lo cual ya lo he vencido. 1sa es la gran regla de la estrategia china. Mientras el fruto no está maduro, favorezco la maduración sin forzarla; pero cuando madura y está a punto de caer, sólo tengo que recogerlo, no hay manera de equivocarse: la victoria, como se ha dicho, “no se desvía”. Si emprendo el combate cuando ya está ganado, gano con total seguridad, sin desgaste y sin resistencia. No corro riesgos. No necesito elevar plegarias a los dioses ni consultar los augurios.

ELOGIO DE LA FACILIDAD

Todo lo que precede conduce a esta fórmula decisiva de Sun Zi: “Las tropas victoriosas son las que han vencido antes de entablar el combate; las tropas vencidas son las que sólo buscan la victoria en el momento del combate”. Todo sucede con anterioridad, en la etapa en que se evalúan las condiciones; debo derrotar al enemigo, minando y socavando su potencial, antes de enfrentarlo. Hay otra fórmula que, sospecho, no dejará de sorprenderlos, ya que está en las antípodas de lo que puede esperarse: “Del gran general, nada puede elogiarse, ni la gran sagacidad, ni el gran coraje”. Esto significa que los grandes generales, o, en todo caso, aquellos a los que ingenuamente llamamos “grandes generales”, aquellos a quienes celebramos, a quienes erigimos estatuas, sólo son de hecho generales mediocres. ¿Por qué? Precisamente porque han debido apelar a su genio, o a su coraje, y han logrado la victoria de último momento, de manera heroica, dramática, y, por lo tanto, espectacular, al estilo de los Taxis del Marne¹. Sigán mi penacho blanco . . . Pero si del gran

¹ * Hace referencia a un episodio célebre, grabado en la memoria colectiva de los habitantes de París: en el mes de septiembre de 1914, iniciada la Primera Guerra Mundial, el gobernador de París requisó los taxis de la ciudad para trasladar a los soldados que combatirían en la primera batalla del Marne, que fue también la primera victoria sobre las tropas alemanas.

general no hay decididamente nada para elogiar, ni su sagacidad, ni su coraje, como dice Sun Zi, sin duda el gran general es aquel que ha sabido detectar tempranamente los factores favorecedores, los factores convenientes, y ha sabido utilizarlos en su provecho, mientras hacía perder al otro todo su potencial. Poco a poco, sin grandes estridencias, sin esfuerzo. De modo que cuando finalmente entabla el combate, como ya lo tiene ganado, la gente sólo dirá: era fácil, la cosa estaba decidida de antemano, y creerán que él no tiene ningún mérito, a tal punto la victoria parece derivar naturalmente de la situación y no requerir esfuerzo humano ni inventiva alguna. Pero la gran estrategia radica en que no hubo necesidad de arriesgarse ni de exponerse para obtener la victoria. Esa “falta de mérito” es el gran mérito.

La gran estrategia no tiene golpes de efecto, la gran victoria no se ve. Creo que podríamos pensarlo tanto en política como en el campo de la empresa y del management. Tomemos el caso, por ejemplo, de esos directivos de empresas a los que se erigen estatuas, a los que se condecora en diciembre como los “empresarios del año”: no es raro que, apenas algunos años más tarde, hayan quebrado, o se hayan visto obligados a huir. . . Ustedes saben en quién estoy pensando... Ahora bien, hay muchos otros de los cuales no se habla, de los cuales ni siquiera se piensa hablar, y menos aun elogiar: como han sabido dirigir tan bien su empresa explotando su potencial, progresivamente, con criterio de duración, nunca han tenido que arriesgarse y entonces el beneficio parece haber llegado de manera natural, *sponte sua*. Han administrado tan bien desde el principio que siempre evitaron la crisis e incluso parecen no conocer las dificultades. Como lo único que han hecho es sacar partido de la situación y nunca se han fijado objetivos grandiosos, nunca han lanzado grandes desafíos (que hacen soñar), el crecimiento de su empresa parecía proceder de su simple evolución, de lo que habitualmente llamamos su “buena salud”. Entonces, ¿por qué habría que elogiarlos? E incluso, ¿por qué se pensaría en elogiarlos? Pero es fácil comprobar que, lamentablemente, ser un verdadero administrador, un administrador efectivo, y no uno del cual se habla, nos decepciona y afecta nuestro ego. Si ustedes saben lograr verdaderas victorias, nunca recibirán un

reconocimiento. La estrategia es lo contrario del heroísmo, los griegos ya lo sabían. No hay gloria en saber administrar bien. He conocido muchos directores de empresa que, después de haberme escuchado, me han dicho: en efecto, he administrado una empresa explotando todas las posibilidades, desplegando sus potencialidades. Nada extraordinario, excepto el hecho de que su capital no ha dejado de crecer, sus sectores se han diversificado, sus establecimientos se han multiplicado; la empresa no ha dejado de afirmarse e imponerse. Ahora bien, cuando me alejé de ella, nadie pensó en elogiarla. Tiene usted razón: las victorias efectivas no se ven.

Y agrego: cuanto más efectivas son (porque se integran al desarrollo de la situación), menos se ven. Y ustedes van a sorprenderse aun más de esta fórmula de Sun Zi que nos suena como un desafío: el gran general consigue victorias fáciles. Algunos traductores europeos del texto han dicho: pero aquí falta una negación. . . Y sin embargo no es así, podrán apreciar que hay un sentido lógico en el hecho de que el gran general consiga victorias fáciles. Como dice Lao Tse, el Sabio opera en el estadio de la facilidad. Es porque el buen general ha detectado tan bien el potencial de situación, ha sabido acompañar tan bien los factores facilitadores que, cuando al fin entabla el combate, todo es “fácil”. Podemos apreciar la distancia que separa este pensamiento : del de Clausewitz, que sostiene exactamente lo contrario: según él, la eficacia es proporcional a la dificultad encontrada: es el costado heroico del pensamiento europeo. Por ejemplo, en la guerra —dice Clausewitz— el efecto sorpresa es muy valioso si ha sido producto de un gran esfuerzo. Una sorpresa que se prepara con facilidad tiene un efecto muy pobre: atadura inveterada a la proeza, elogio atávico de la dificultad.

PROCESO: MEDITAR ACERCA DEL CRECIMIENTO DE LAS PLANTAS

Llegamos aquí al punto más relevante de la distancia entre las dos posiciones: cómo el pensamiento del proceso (de maduración) que ha desarrollado China se diferencia de la dramatización del efecto, de un efecto aparente pero forzado —aparente porque forzado (es en tanto que forzado que aparece)—, y que, por eso, sólo es un efecto ficticio: un pseudo-efecto.

Para ilustrarlo —dejo de lado por un momento el pensamiento estratégico tomaré una anécdota extraída de Mencio, que es un gran texto de la tradición llamada confuciana, del siglo IV antes de nuestra era, la época de los estrategas. Señalemos que Mencio no piensa en la guerra no porque renuncie al aspecto positivo del efecto, sino porque desde el punto de vista de la eficacia juzga más rentable el ascendiente moral que ejerce el príncipe. Y si bien se desinteresa por la estrategia, es porque pretende ir más lejos en las condiciones de eficacia (y porque requerirá más alto el potencial): aconseja ser justo y confiable con respecto a los otros, proteger al pueblo, reducir impuestos y cargas, y de ese modo se verá cómo los pueblos de los otros príncipes —sus rivales— le abren solos sus puertas y se entregan espontáneamente sin necesidad de conquistarlos. Lejos de renunciar al poder coercitivo del efecto, Mencio considera que es la moral lo que produce más efecto, ya que opera en un estadio más temprano y de manera más imperceptible, y por eso lo hace con más eficacia que la fuerza bruta (que siempre está más expuesta). Y como la moral se relaciona con un condicionamiento más radical, a la vez más interno y lleno de sentido, más penetrante, es más difícil resistírsele. Su estrategia es más sutil que la estrategia militar.

Mencio relata la siguiente historia. Al llegar a su casa al anochecer, un campesino les dice a sus hijos: “hoy he trabajado mucho, estiré los brotes de mi campo”. Estirar los brotes de un campo entero, uno tras otro, tallo por tallo, es, evidentemente, agotador. Cuando los niños van a ver el campo, se encuentran con que todo está seco. Éste es el ejemplo de lo que no hay que hacer, nos dice Mencio. El hombre quiere que las plantas afloran y tira de los brotes. Quiere llegar más rápido al efecto, en función del objetivo fijado, y al hacerlo arruina el efecto, porque lo ha forzado. Quiero que las plantas afloran y estiro los brotes. Con la intención de acelerar el brote, actúo directamente sobre él y voy en contra del proceso que está en marcha: he contrarrestado, he impedido la posibilidad de que el efecto suceda *sponte sua*, puesto que, obviamente, el desarrollo del brote estaba implicado en la situación: estaba en el grano que se encontraba en la tierra. En lugar de pretender intervenir y fatigarme, sólo bastaba explotar el potencial: dejar *madurar*.

Entonces, hay que evitar dos escollos, nos dice Mencio. O bien estiro el tallo para obtener “directamente” el brote y por mi intervención no respeto el proceso espontáneo del crecimiento, es decir que no dejo madurar el efecto, o bien me quedo en el borde del campo mirando crecer las plantas: espero que broten. Ahora bien, ¿qué hay que hacer? Respondo: lo que cualquier campesino sabe: ni estirar los brotes, ni mirarlos crecer; sino dejar que las cosas sucedan (el proceso) sin por ello descuidarlas. Mencio dice: se debe preparar la tierra, escardar alrededor del brote; cuando se trabaja la tierra, cuando se la airea, se favorece el brote. Hay que cuidarse tanto de la impaciencia como de la inercia. Ni voluntarismo, ni pasividad: cuando se secunda el proceso del crecimiento, se saca provecho de las propensiones de la obra y se las lleva a su plenitud.

Cuando digo “lo que cualquier campesino sabe”, ustedes perciben en un segundo plano un pensamiento de agricultores fundado en el proceso del crecimiento del brote. No quiero hacer antropología simplista, pero no podemos olvidar las grandes oposiciones elaboradas por Haudricourt entre nómades y agricultores. En el contexto bíblico, un pueblo de nómades cuenta con el pastor, el rebaño, el pastor que le habla al rebaño. Ahora bien, en China los nómades se encuentran en los confines, en las estepas del oeste y del norte. Al este está el mar: entre ambos, las planicies, demasiado pequeñas si se tiene en cuenta la importancia de la población como para utilizarlas en el pastoreo; irrigándolas y fertilizándolas pacientemente, durante milenios el campesino chino se dedicó a sacar el mejor partido de ellas y a llevarlas a su pleno rendimiento. El pensamiento chino ha aprendido a no construir un modelo heroico, retórico, que, por su fuerza de invención, se impondría al mundo, sino a contar con el proceso infinitamente gradual y silencioso del crecimiento, que es conveniente acompañar. Mencioné a los estrategas, mencioné a Mencio el moralista, pero, en este sentido, podría citar también esa otra vertiente del pensamiento chino, los llamados taoístas. Porque todo el pensamiento chino es armónico sobre este punto. Como dice un pensador chino de la Antigüedad, en toda discusión hay algo que no se discute. Ése es el sobreentendido a partir del cual se podrá discutir, tomar posición, incluso oponerse y refutar. Entre nosotros, esto también es válido para la filosofía: es justamente ese

espacio de entendimiento, que ha sido ignorado durante tanto tiempo (pues su propia existencia hace que no se lo discuta ni se lo explicita) el que me interesa reflejar aquí a partir del desvío hacia China. Ahora bien, del lado chino hay un sobreentendido —no problematizado— con respecto a lo que el crecimiento de las plantas enseña tácitamente: no hay que tener injerencia sobre él, ni ejercitar ingenio alguno, sino que uno debe adaptarse a la propensión y acompañarla; no hay que guiar (ir por delante), sino secundar, es decir, estar en segundo plano, modestamente, sin gloria, incluso sin llamar la atención, para que esta propensión se desarrolle. Lao Tse lo resume magistralmente en pocas palabras: “ayudar a lo que viene solo”.

Esta fórmula sólo es paradójica en apariencia, y alude con habilidad a la tensión entre el hecho de no forzar y el de no abandonar. Incluso, en su aparente paradoja expresa la experiencia más común (la del campesino): lo que todo el mundo sabe (mejor dicho, lo que todo el mundo hace, sin pensarlo), pero que nuestras oposiciones categoriales han hecho ilegible. En efecto, la tradición griega nos ha enseñado a separar, por una parte, aquello que es del orden de lo engendrado naturalmente o, más precisamente, del “crecimiento natural” (phúsis), y, por otra parte, el hacer creador que es propio del hombre (téchne). Dejemos de pensar la naturaleza, como en Aristóteles, sobre el modelo de la técnica. También Aristóteles piensa una naturaleza industrial, que delibera, dotada de voluntad, que se da fines, como el artesano. China, por el contrario, ha pensado el hacer humano desde el proceso de lo que se engendra naturalmente y en términos de alternancia. Tampoco tuvo que aislar un concepto específico de la naturaleza, porque al respecto no había nada elaborado, a título de valor o de paradigma, que se le opusiera. Y si bien algunos pensadores chinos tuvieron la tentación de plantearlo de esa manera (Xun Zi), nunca dieron un paso decisivo en esa dirección. Así de variado, múltiple y casi ilimitado es el registro que en China sirve para designar la naturaleza. Para nombrar la naturaleza se dice el “cielo” (como proceso regulado y continuo), o “cielo y tierra” (para desplegar la polaridad, de la que nace la interacción fecunda); o, más precisamente, las capacidades de “iniciativa” y de “receptividad” (yin y yang) de acuerdo con las cuales se produce cualquier engendramiento; también la “espontaneidad”

(en el sentido de lo que sucede solo, *ziran*). Por eso, hacia fines del siglo XIX los chinos debieron traducir de Occidente el término “naturaleza” para, en lo sucesivo, concebir de manera unívoca o al menos separada del hacer humano el fenómeno de la *procesividad* en el que su pensamiento había estado inmerso hasta ese momento.

MODALIDADES ESTRATÉGICAS: LO INDIRECTO Y LO DISCRETO

Inspirándose en esta ocupación de base —favorecer el crecimiento—, y volviendo siempre a ella, la eficacia china se caracteriza por los siguientes términos: opera de manera indirecta y discreta, por influencia, como la naturaleza. Mientras que la relación medio-fin conduce a pensar la eficacia — como lo hace Clausewitz— como la vía “más corta” para alcanzar el objetivo deseado, la eficacia china es indirecta pues procede por factores favorecedores, o que uno mismo convierte en favorables, a título de consecuencia implicada, y no de algún proyecto. Lo indirecto alude a que no se espera un efecto verdadero, efectivo, más que involucrándose en el curso de un proceso y pasando por él. Como es indirecto el hecho de trabajar la tierra alrededor de la planta para favorecer el crecimiento. “Favorecer el crecimiento”: esto, por más fatigoso que sea, no es más que el apoyo (sin apoyar) de un crecimiento que evoluciona solo. Favorecer aquello que me es favorable: el efecto devendrá de la situación misma. Ya no soy yo quien proyecta y quiere, sino las condiciones existentes, oportunamente explotadas, que desembocarán en el resultado; dicho de otro modo, ellas trabajarán para mí. En un principio se trata del sujeto o de la situación: el pensamiento chino parte de la situación y no del Yo-sujeto.

En este sentido, profundiza la distancia con el pensamiento europeo, que a lo largo de su historia, cada vez más explícitamente, ha pensado a partir de la función y desde la perspectiva del sujeto —testigo actual de ello es el psicoanálisis, su último avatar—. Los griegos pensaban a partir del Ser y del mundo; pero de Agustín a Descartes, el cogito se erige en punto de partida de la filosofía; entonces “la tierra de la verdad” está a la vista (Hegel). De esta manera, pensando a partir del Sujeto el pensamiento europeo no tendrá en cuenta la espontaneidad de los procesos, como tan

serenamente han hecho los chinos; pero en lo relativo al Yo-sujeto, con más pasión y ensañamiento, hay algo que se nos aparece abruptamente como su reverso: el desgarramiento de la Libertad, que se impone como el gran valor europeo, y que China ha pensado tan poco.

El segundo rasgo, consecuencia del anterior: la eficacia China es discreta. No vemos a la planta crecer. Tampoco vemos al general operando con anticipación, haciendo madurar las condiciones. Al proceder con antelación, opera con las circunstancias cuando éstas todavía son maleables y dúctiles, sin tener que sopesarlas, y menos aun forzarlas. Ahora bien, es el esfuerzo lo que se ve, no el efecto, que se realiza gradualmente. Poco a poco, paulatinamente, el general socava el potencial de su adversario — como se dijo— sin que éste se percate de ello, incluso sin que sus aliados, alrededor de él, se percaten. Y cuando, finalmente, el resultado aparece, es demasiado tarde para reaccionar, y éste ya no se “desvía”. Incluso parece caer por su propio peso, y por eso casi nunca es reconocido, nadie se detiene a elogiarlo. Me referí ya al déficit que esto puede implicar desde el punto de vista de ese Yo-sujeto. No hay ya espectacularidad ni gloria. No hay ya teatro para hacerse ver ni para mostrarse. De alguna manera el ego se frustra...

DEL LADO EUROPEO: ACCIÓN, HEROÍSMO, EPOPEYA

Continuemos con el paralelo que hemos planteado. Del lado europeo, una vez establecida la modelización y la relación medio-fin, lo que sigue necesariamente es la *acción*. No basta con elaborar un plan, hay que ponerlo en obra. Teoría-práctica; práctica, en griego, significa “hacer” (*prattein*). Hay que actuar e involucrarse para hacer entrar esta forma ideal en la realidad; y en ese “hacer entrar” siempre subyace, de algún modo, un forzamiento. De allí el llamado que se hace en un segundo momento a esta facultad paralela del entendimiento, la voluntad, que lo releva para imprimir en la materia resistente -recalcitrante- la forma proyectada. Ahora bien, ambas funciones no están relacionadas, cada una tiene su propio principio, opera sobre diferentes planos (el conocimiento 1 la acción). Testigo de ello es Descartes: mi entendimiento es finito y puede equivocarse, pero mi voluntad es infinita,

como la de Dios. En definitiva, habrá que contar con ella.

Tomemos a Clausewitz: incluso si en el curso de las operaciones comprobamos que nuestro plan no es bueno, habrá que seguirlo, de todos modos, hasta el final, cueste lo que cueste — finalmente, si uno persevera, podrá producir efectos. Por el contrario, nada es peor que cambiar de plan una vez que éste se pone en marcha, porque entonces nos encontraremos completamente desprotegidos. Clausewitz nunca pudo superar esa paradoja: aunque comprendió el hecho de que la guerra real siempre se desvía de la guerra modelo, es decir, comprendió hasta qué punto la planificación proyectada implica un riesgo, Clausewitz sigue siendo fiel a esta máxima — consigna última— en la que la estrategia queda abolida: a partir del momento en que se establece el plan, hay que seguirlo hasta la desesperación, cualquiera que sea el precio que haya que pagar. Eso es, por otra parte, lo que ya nos indica Descartes en el Discurso del método: si está perdido en el bosque y no sabe hacia dónde dirigirse, debe tomar una orientación, aunque sea azarosa, y marchar “siempre lo más recto” que sea posible en el mismo sentido —finalmente un día terminará por salir de allí—.

Estamos aquí frente a la otra gran vertiente del pensamiento de la eficacia en Europa: por un lado, el intelectualismo y la abstracción formalizante; por el otro, el heroísmo y la epopeya. Hay un hiato entre las dos, pero ambas se completan o, más bien, se compensan. Ustedes me dirán que la epopeya se encuentra en todas partes, está presente en el comienzo de todas las civilizaciones, es su aurora. He citado la epopeya homérica, pero también encontramos la epopeya en la India, en los países escandinavos, en Francia, o en lo que iba a ser más tarde Francia, con las canciones de gesta, Rolando, Roncesvalles. En todas partes la literatura ha producido relatos de grandes acciones heroicas, cuya memoria debe preservarse. También en el Japón. . . En todas partes? Sí, con excepción de China. China es la única gran civilización que no ha conocido la epopeya. Y no es porque la hayan perdido, sino porque no la concibieron. China carece de bardos y de aedos. Existen novelas de acción y de aventura, que describen batallas (como la bella *En la orilla del agua*), pero son

relativamente tardías, escritas en una lengua vernácula que no es la de los letrados; incluso su origen es oscuro y, en cierto modo, extraño. Se han desarrollado al margen de la gran literatura y nunca tuvieron esa función matricial —de la que nace la literatura— de la literatura posterior, que en todas partes es propia de la epopeya. Ahora bien, estarán de acuerdo conmigo en que esta ausencia tiene, por lo menos, valor de síntoma: si China piensa la efectividad a partir de la discreta maduración de la planta, que el campesino favorece indirectamente, no puede sino ser indiferente frente a la magnificación y la dramatización de la acción, que la hace eminentemente espectacular, del poema épico.

DEL LADO CHINO: EL NO-ACTUAR

Ustedes sabrán que frente a este heroísmo de la acción, ligado con la voluntad —el dios griego es un “demiurgo” y, para Platón, él modeliza (geometriza)—, existe ese gran concepto del pensamiento chino, que atraviesa todas las escuelas, y que, sin duda, lo simboliza: el “no-actuar” (*wu wei*). Pero ese no-actuar chino es a menudo mal comprendido por nosotros, porque lo hemos leído a partir de nuestras categorías, como si se tratara de falta de compromiso, renuncia, pasividad: el desapego del oriental. , Ahora bien, cualquiera que haya frecuentado, aunque sea un poco, a los amigos chinos, sabe bien que ellos no son ni pasivos, ni poco perseverantes, ni desapegados. Y que en los negocios son los mejores —Montesquieu ya lo había advertido—. Ese no-actuar debe ser leído, entonces, en el contexto de la fórmula completa: “No hacer nada, pero que nada deje de hacerse” (*wu wei er wu bu wei*), lo que puede traducirse como: no hacer nada de suerte que nada deje de hacerse. La palabra *er*, que pone en relación las dos partes de la fórmula, significa a la vez “pero” (“pero que nada deje de hacerse”) y de suerte que (“de suerte que nada deje de hacerse”), expresa al mismo tiempo la oposición y la consecuencia: pero y de suerte que. Bastará comprender cómo un mismo conector puede articular a ambas, en su propio juego, para entrar en la lógica del proceso.

También podemos tomar los términos chinos tan conocidos: *yin* y *yang*. Si digo “*yin er yang*”, significa también “*yin pero yang*” (ambos términos se oponen y forman una polaridad) y “*yin que se convierte (se transforma) en yang*”

(de la dominación de uno deviene el otro, y así se da el encadenamiento ininterrumpido del proceso). Al expresar al mismo tiempo la concesión y la consecuencia, la misma palabra dice a la vez, por su carácter de inseparable, que hay *ario* y *otro* (como términos contrarios) y cómo, al mismo tiempo, cada contrario se vuelca en el otro. “No hacer nada, pero que (de suerte que) nada deje de hacerse”. La paradoja, una vez más, sólo es aparente: lo que aún nos presenta resistencia en esta fórmula es sólo lo que nuestra mente no puede procesar según nuestra tabla de relaciones sintácticas fundadas sobre la no contradicción, y es la no-limitación y la no-exclusión de los contrarios (donde cada factor se opone al otro y, a la vez, resulta de él) lo que ayuda a la comprensión del proceso (aquí Hegel se identifica con China, y los marxistas chinos han hablado, a su vez, de la “dialéctica elemental” de la China antigua). Ahora bien, si a primera vista la fórmula les parece extraña, consideren al menos hasta qué punto se verifica cotidianamente su exactitud: ¿quién, después de haber trabajado mucho todo el día, es decir, después de haber “hecho” mucho, no ha exclamado alguna vez, descorazonado: “Oh, todo lo que no hice!”? Comencemos pues por verificarlo *a contrario* en la experiencia: más se “hace”, más se deja aparecer alrededor, en su huella, rompiendo la procesividad en acto, lo “no-hecho”.

ACCIÓN / TRANSFORMACIÓN

Pero si no se “actúa” ¿qué se hace? La palabra clave del pensamiento chino es “transformación” (*hua*). No actuar, sino transformar, y eso vale tanto para el Sabio como para el estratega: el Sabio “transforma” a la humanidad entera, el estratega transforma al adversario. Como ya les he dicho: si el enemigo llega fresco, hay que fatigarlo —trasformarlo—, si llega unido, hay que dividirlo, etc. Hay que entablar un proceso tal que haga perder al adversario su aplomo y lo lleve finalmente ante ustedes desunido, hambreado, agotado, desconcertado, a tal punto que, si es atacado, se derrumbará. Acción / transformación. De la obra de Mao, el Gran Timonel, que en la actualidad ya no se lee ni siquiera en China, mencionaré el aspecto estratégico y en particular el texto Sobre la guerra prolongada (contra el Japón, 1938). Guerra “prolongada”: guerra por transformación. Debido a que el Japón era entonces mucho más poderoso que China, en armamento y en

potencia de fuego, contra él sólo era posible la “guerra de desgaste”. Ahora bien, ¿qué es este desgaste sino una transformación continua que hace perder al otro, paulatinamente, su potencial, por erosión, hasta lograr revertir la situación?

El pensamiento chino nos conduce así a concebir lo que es la transformación frente a la acción. Porque es posible oponerlas sistemáticamente. De la acción diré: 1) que es momentánea, aun si ese momento puede durar mucho tiempo (¡diez años, como la guerra de Troya!); 2) que es local: ocurre aquí y ahora, *hic et nunc*; 3) que remite explícitamente a un sujeto, que puede ser colectivo: nosotros, los aqueos, bajo los muros de Troya. Porque es local, momentánea y remite a un Yo-sujeto, la acción se separa del curso de las cosas, con lo que se hace notar, por decirlo de algún modo, y entonces puede ser objeto de un relato, tal como en la epopeya y en las grandes gestas heroicas. Ahora bien, la transformación se piensa de un modo exactamente inverso: 1) la transformación no es local, sino global: es todo el conjunto afectado lo que se transforma; 2) no puede ser momentánea, sino que se extiende en la duración —es progresiva y continua, siempre necesita un desarrollo, o, dicho de otra manera, un proceso—; 3) no remite a un sujeto designado, sino que procede discretamente, por influencia, de una manera envoltiva y penetrante. Entonces la transformación no se ve, sólo se ven los resultados. No se ve el fruto cuando está madurando, pero un día se comprueba que el fruto está maduro, a punto de caer. Vuelvo al ejemplo de Mencio, el del crecimiento silencioso: no vemos el crecimiento de la planta, porque el fenómeno del crecimiento es global, imperceptiblemente gradual, y se funde en la duración.

Ahora bien, los chinos dirán que de hecho toda la realidad no es más que una sucesión de transformaciones. Lo que se destaca, lo que se percibe, es la acción, pero sólo la transformación es efectiva. Porque la acción es, a lo sumo, una focalización, una coagulación, una crispación en el curso continuo de las cosas, lo que la condena estructuralmente a ser efímera y superficial. Se puede expresar lo mismo de manera inversamente proporcional: menos se ve, más efectivo es; este invisible que hace que lo real sea no es un invisible

metafísico (ideal, teológico), sino la imperceptibilidad de la transformación continua y procesual. Por ejemplo, uno no se ve crecer, como tampoco se ve envejecer. . . Una mañana nos percatamos de que tenemos algunas canas y decimos: he envejecido. Es un indicio, un punto de referencia. Pero no nos vemos envejeciendo, porque la transformación es global e ininterrumpida y es todo el ser el que se modifica al mismo tiempo: no sólo los rasgos faciales, sino también la piel, el timbre de la voz, el brillo de la mirada, etc., de manera tal que resulta abstracto nombrar estas cosas por separado. Como en ese rostro todo se relaciona y se transforma simultáneamente, ningún cambio es aislable, ni identificable (a título de “atributo”) y por ende tampoco es destacado y notable. Sólo cuando miramos las fotos de hace veinte años nos decimos: he envejecido. . . 1se es el resultado. Del mismo modo, en la naturaleza no se ven los glaciares fundirse, ni los ríos cavar su lecho. Se trata de una erosión continua; ahora bien, es esta transformación la que produce el paisaje, el relieve. A propósito de esto, los chinos hablan de “desplazamientos subterráneos” y de “transformaciones silenciosas” (Wang Fuzhi). Las transformaciones siempre son silenciosas. Las acciones son parlanchinas y, al mismo tiempo, heroicas. Por eso el Sabio se cuida tanto de hablar como de actuar (Confucio: “Me gustaría no hablar [. . .] . Las estaciones se suceden, las existencias prosperan. ¿Qué necesidad tendría el Cielo de hablar?”). Aunque ambas, acción y palabra, fuerzan y fijan la atención (la palabra también debe forzar para convencer) se trata, de todos modos, de epifenómenos. El hecho de que sólo la antigua China no haya producido epopeyas se debe, como espero que hayan comprendido, a que del proceso de transformación (maduración) —que no se ve— no hay nada que decir.

MITOLOGÍA DEL ACONTECIMIENTO

Esto se verifica en la manera en que los chinos han escrito la historia. En Europa, hemos escrito y consumido demasiado la historia según la forma acontecimental, y, como consecuencia de ello, causalista: un rey accede a un trono, guerra, paz, tratados, etc. Pero ustedes saben también cómo nuestros historiadores contemporáneos, aquellos llamados los de la *École des Annales* (la Escuela de Braudel), han introducido otra manera de concebir la historia,

a partir del tiempo largo de las transformaciones: por ejemplo, respecto del advenimiento del capitalismo en Europa pueden hallarse referencias relativas a esa mutación, pero se trata globalmente de un proceso (no de acciones), y eso no se fecha como se fechan las sucesiones de los reyes. Ahora bien, justamente, numerosos pensadores chinos (como Wang Fuzhi) han concebido la historia según el tiempo largo de las transformaciones. Tomemos, por ejemplo, el acontecimiento más relevante de la historia china, en -221, es decir, la instauración del Imperio: el primer imperio burocrático del mundo, muy anterior al Imperio Romano, que no tiene, por otra parte, nada comparable en términos de estructura de Estado y de administración. Ahora bien, cuando se analiza la manera en que los chinos han relatado esta secuencia histórica, se advierte cómo explican que antes de -221 ya existían en germen, en muchos lugares, algunas estructuras preimperiales: así, cuando un principado había perdido su príncipe, se ponía en marcha una estructura administrativa de corte burocrático (o pro-toburocrático); del mismo modo, después de -221 se produjeron necesariamente (lógicamente) una serie de revueltas que tendían a volver al Antiguo Régimen, y ese movimiento reaccionario sólo se fue apagando paulatinamente durante más de un siglo, hasta extinguirse por completo. Por lo tanto, la fecha de -221, que señala la fundación del Imperio chino sería el punto de inflexión más importante de una evolución que no sólo es progresiva y continua, sino que siempre es global (como es obvio, el régimen del gasto público y el modelo de educación, por ejemplo, están muy relacionados con la mutación administrativa).

Aparece entonces bajo una nueva luz la manera en que Europa, nosotros, hemos valorado, y erigido, el acontecimiento: como un surgimiento. Acontecimiento, *ad-venimiento*. A partir de allí se ha desarrollado una mitología que lleva a la dramatización de nuestra historia, individual y colectiva (¡el 11 de septiembre!), dramatización de la que el pensamiento chino está exento, pues sólo ve en eso un elemento de la espuma que aflora en la cresta de la ola, en una renovación continua de las mutaciones; y es de esta misma disolución de la focalización en el acontecimiento de donde proceden tanto la sabiduría como la estrategia. Sin embargo, en apariencia una se opone a la otra: el campesino

transformando (en la duración) y el hombre de guerra actuando (en el instante); pero China ha pensado a éste siguiendo el ejemplo de aquél, y es por eso que ha estado tan atenta al no-acontecimiento, a punto tal de fundar sobre él su estrategia.

Por otro lado, si reparamos en la dificultad del cristianismo para adentrarse en China, hecho que mencioné al principio a propósito de Montesquieu, se percibe claramente que una de las razones esenciales de la reticencia de los Letrados chinos frente al mensaje cristiano es la del estatus atribuido al acontecimiento. El cristianismo, por su parte, lo consagra, es más, lo eleva al absoluto. La Encarnación: lo Eterno viene a cortar el plan de lo temporal, el antes y el después trascendentalmente separados. Tan inconmensurable es el Acontecimiento que no hay nada “después” que sea como “antes”. Ahora bien, frente a esta acontecimentalidad consustancial al cristianismo (pero desconocida para el budismo, que se introdujo con facilidad en China), este país, que tanto ha cultivado el género histórico pero que ha permanecido indiferente a los “Grandes relatos” demuestra, por el contrario, cómo la Historia se esclarece no con el modo ruidoso de la acción, sino con el modo “silencioso” de la transformación.

De esta manera, el estratega, al igual que el Sabio, no actúa, sino que transforma. Veo un ejemplo particularmente ilustrativo de semejante diferencia estratégica en ese episodio reciente que es la guerra de Vietnam. La guerra de Vietnam no es, según mi criterio, el encuentro de dos mundos (políticos, económicos), sino de dos estrategias. Dejo de lado, por pudor, el episodio francés, aunque también Dien Bien Phu puede leerse de esta manera. Del lado americano, es claro que lo que se esperaba, aquello a lo que se apuntaba, era la gran batalla, concebida como el gran Encuentro y el gran Acontecimiento, utilizando al máximo la potencia destructora y focalizada. Ahora bien, en el otro bando, la estrategia vietnamita —que es la estrategia china, tradicionalmente empleada por los vietnamitas contra los mismos chinos— es la de frustrar esta espera: no habrá batalla. Lo que se lleva a cabo en ese lugar es un proceso de erosión progresiva, de descomposición, lo que se llama, con un término incorrecto porque es demasiado parcial, la “guerra psicológica”, a tal punto que el adversario se siente cada vez más

desamparado, pierde confianza al mismo tiempo que pierde pie, y, finalmente, ve que ha perdido, sin librarla, la gran batalla que esperaba.

Del lado europeo, que ejemplifica otra vez Clausewitz, en la guerra el objetivo es la “acción” que culmina en la destrucción. Hay que matar a la mayor cantidad de gente posible. Recuerden el caso de Napoleón en Austerlitz (sobre el que reflexiona Clausewitz): cuando, aprovechando la famosa niebla, ha penetrado en las líneas enemigas, Napoleón ordena disparar cañonazos a los pantanos congelados para que se ahogue la mayor cantidad de gente posible. Cuantos más muertos haya, más clara será su victoria. Ahora bien, hay una frase de Sun Zi que ha sorprendido mucho a sus comentaristas europeos: “Conservar las tropas intactas es preferible”. No sólo las propias tropas, sino también las tropas del adversario. Porque matar gente —ustedes estarán de acuerdo conmigo— siempre es una pérdida. Lo mejor es captarlos para nuestro lado, lo que aumentará el potencial en nuestro favor. Frente a la destrucción, que es la culminación de la “acción” de la guerra del lado europeo, hablaré, a la inversa, para el caso chino, de *desestructuración*, para que se entienda el proceso discreto, global y continuo de la transformación.

¿ES CUESTIÓN DE EMPIRISMO?

Démosnos un poco más de tiempo para entrar en esta lógica “procesiva” de la transformación silenciosa, aun que sólo sea para distinguir este pensamiento estratégico que se apoya en el desarrollo de la situación de aquel con el que podría confundírsele en Europa. Por que ya estoy escuchando la objeción: ¿acaso no fuimos nosotros mismos los que calificamos de empírica toda conducta reticente a someterse a la determinación a priori de un plan o de un modelo porque se niega a abstraerse del carácter intrínsecamente determinado y, por ese motivo, individual, incluso incomparable, de una situación dada? Además, frecuentemente elogiamos, en última instancia, este “empirismo puro” (como hace Hegel en su artículo sobre el Derecho Natural), reconociéndole al “hombre de acción” la capacidad de abandonarse a esa diversidad multiforme de la situación, incluso de hundirse y dejarse absorber por ella, hasta percibir con una seguridad sorprendente la necesidad que guía la “vida interior” de esa

situación. Este “hombre de acción” se adaptaría así a la situación más oportunamente que con cualquier planificación o construcción previa, porque él no deja que ella sea objeto de reducción por lo arbitrario de una determinación privilegiada a expensa de otras y aplicada sobre ella; el hombre de acción se mantiene abierto a la riqueza infinita de su contenido como a la riqueza imprevisible de su evolución; se mueve en ella con soltura y con ligereza, pues no existe la interferencia de ningún esquema categorial ni conductor que presente un obstáculo entre la frescura de la situación abordada y la disponibilidad de su espíritu. “Sigue su intuición”, se dice de él, y se vuelve así al tema de la celebración del genio. Ahora bien, sabemos, al menos desde Platón, que este término no puede ni debe explicarse: “intuición” es, para la filosofía, un término cómodo, indefinido, en el que por conveniencia depositamos todo lo que no atañe al trabajo del entendimiento y que permitiría un acceso inmediato, no previsto ni prefijado (por contacto) con aquello que, al surgir inagotablemente del campo de nuestra experiencia, no se deja concebir ni ordenar.

Pero la estrategia china de la maduración nada tiene que ver, como ustedes podrán comprobarlo, con ese tosco, o demasiado divino, contacto. Lo que en ella se aleja radicalmente de nuestra concepción del empirismo radica en que en China no se piensa a partir de las modalidades del Ser y del conocer, que son la base de nuestra filosofía, junto con los opuestos “potencia” y “acto” sustancia y accidente, a priori y a posteriori, concreto y abstracto, etc, sino en la perspectiva de la única categoría del desarrollo en curso. Y éste no atraviesa la disociación del Ser y del devenir, sino que el proceso es por sí solo la entera realidad (su tao): para entrar en esta concepción estratégica tenemos que dejar de lado nuestro pensamiento ontológico de la determinación, y acostumbrar a nuestro espíritu al de una actualización-desactualización, progresiva y continua. Por esta razón, sólo podemos dar cuenta de ella invocando la inmediatez de la intuición sobre la referencia a la actividad programadora y legisladora de la razón. El hecho de que el estratega chino no se deje atrapar por un plan o por un modelo no le impide observar la coherencia de la situación y seguir la lógica “no desviante” de su evolución para alcanzar el éxito.

Sabemos que el empirismo puro, asumido, se burla de sus propias inconsecuencias (Hegel lo repite y, en alguna medida, lo alaba), y es en nombre de un dato irreductible que la razón no puede relacionar y ordenar más que falsificándose. Ahora bien, el estratega chino, por el contrario, no hace más que desarrollar la consecuencia: toma ese factor ínfimo, apenas perceptible, anticipa su desarrollo (anticipar es lo contrario de proyectar) y lo dirige de manera gradual, a medida que la situación se desarrolla, para llevarlo a su potencial más alto y hacerle rendir el máximo efecto. Lo que lo distingue del general europeo es que él no es, precisamente, un hombre de “acción”, ya que apelar a ese poder (mágico?) de contacto y de participación del espíritu es, en cuanto la operación del entendimiento parece condenada al fracaso y no tiene injerencia en el curso de las cosas, demasiado caótico: de ahí que el estratega chino no entre en esta mitología de la interioridad íntima y de la profundidad inefable (la *in*-tuición) que vendría a compensar el revoloteo exterior y demasiado plácido —sin “fricción”— de la razón. Para pensar su actividad de conducción e imaginar su poder de mando no se atiene a ningún paradigma extranjero: el contacto, incluso la inmersión, la presencia (según el tacto de los sentidos), o la proyección a distancia, dominando el devenir (según el plan de Dios).

UN CONTRATO TAMBIÉN SE TRANSFORMA (PERO LA AMISTAD TAMBIÉN ES UN PROCESO)

La preocupación del estratega chino es no bloquear de manera abstracta (arbitraria) la evolución en curso, para dejar que la transformación se opere en su beneficio. Muchas veces he comprobado la incidencia de este principio a propósito de contratos negociados en China. Disculpen que sea prosaico: de pronto me pongo a hablar de negociaciones y de contratos, pero creo que a ustedes les interesa, y para mí, en tanto filósofo, no existe materia prosaica que no sea buen material para pensar (incluso intriga comprobar hasta qué punto cierta interpretación que uno ha construido —en mi caso, la del pensamiento chino y sus diferencias rasgo a rasgo con el europeo—, puede reencontrarse nuevamente en las cosas concretas). Desde el punto de vista francés, la opinión que por lo común prevalece y

que, en mi criterio, es casi inconvencional, es que el contrato es esta forma modelizada que, una vez estipulada, bloquea con su sola existencia la relación entre las partes: una vez firmado el contrato, sólo resta “actuar”. Ahora bien, he tenido la oportunidad de comprobar que en China el contrato firmado no detenía la evolución: el contrato permanecía en transformación. Primero se producían mínimas desviaciones con respecto a lo establecido; o surgían ligeras contradicciones del seno mismo de la situación, que poco a poco ponían en evidencia una fisura (luego un quiebre, luego una brecha, luego un foso. . .) entre el texto firmado y la ulterior evolución de la obra; en síntesis, se generaba una desestabilización que hacía oscilar progresivamente todas las referencias, hasta que los firmantes europeos, apenas un año después, para protegerse, no osaban invocar el contrato firmado. El proceso de las cosas, por sí mismo y gradualmente, había modificado la situación.

¿Y por qué la firma de un contrato, por más ritual de organización que entrañe, habría podido (o debido) fijar en un momento preciso una relación de fuerzas comprometida? ¿En qué medida ese momento podría constituir un acontecimiento lo suficientemente fuerte como para fijar definitivamente todas las modalidades de cumplimiento del proyecto, de manera que luego sólo hubiera que “aplicarlo”? Incluso aquello que después de la firma del contrato ha surgido como desfavorable para los contratantes chinos, luego ha podido ser paulatinamente volcado y transformado en su beneficio, a punto tal que sus socios se encuentran finalmente desposeídos de sus “derechos”. Ahora bien, esta transformación no es anecdótica, sino explotada metódicamente, o, más bien, estratégicamente, por condicionamientos (los de la situación); esta desviación se manifiesta como un hecho muy condicionante pues deriva de las mismas circunstancias, y avanza sin que los socios europeos tengan conocimiento de ella. Cuando por fin éstos la descubren —e incluso cuando, algunas veces, les estalla en la cara— ya es demasiado tarde, por supuesto. Entonces les parece que ha sido urdida durante mucho tiempo, operada a distancia; algunos incluso han estado tentados de dar una visión psicológica (diabolizar) de lo que sólo era la explotación continua y rigurosa del potencial de situación comprometido.

Muchas empresas extranjeras se han indignado, al menos en los primeros tiempos, por la mala fe de sus socios chinos, pero creo que también en ese caso se trata de una visión parcial que no ha sabido poner en cuestión sus propios presupuestos, ya que la acumulación del potencial de situación también juega de manera positiva en el establecimiento de las relaciones humanas. Tal es el caso de la “amistad”, fundada en la virtud de *xin*, que traduciría menos por “sinceridad” (decir lo que se piensa) que por fiabilidad (cumplir lo que se dice). Porque la amistad, obviamente, no puede ser decretada, ya que la confianza se gana progresivamente, al cabo de un desarrollo, en la duración —también para esto hace falta un proceso: fiabilidad responde a “viabilidad” (la del tao, la “vía”)—. Pues bien, esto también es válido para los negocios. Aún en la actualidad, cuando en China se dice “viejos amigos” para referirse al trato entre socios, tras la diplomacia de la fórmula es posible interpretar el beneficio del capital que, de manera imperceptible y con el correr de los días, ha crecido y se ha vuelto sólido, incluso intangible: esas dos personas se han frecuentado mutuamente lo suficiente como para —sin grandes declaraciones y por el solo desarrollo de la relación— saber que pueden contar absolutamente una con la otra, y prodigarse mutua confianza. Sobre la única base, completamente segura, del proceso acumulado, que, finalmente, es la única garantía efectiva: entonces ya no es necesario el “pegamento” de los contratos (como dice el taoísta) para relacionarse.

PROGRESO/ PROCESO

La lección china, en síntesis, reside en que la eficacia es siempre el resultado de un proceso. Es necesario un desarrollo. Podrán percibir aquí la gran noción china del tao, la “vía”, o, como acabo de traducirlo, la viabilidad. Pero no podemos equivocarnos: a pesar de lo que el tema de la “vía” parece tener fatalmente en común, a través de la diversidad de las culturas, la vía china no es una vía que “lleva a”, como la vía religiosa en Europa, o la vía de la filosofía que, como en el principio de Parménides, conduce a la verdad. En el contexto cristiano, la vía lleva al Padre (a la Salvación, a la Vida eterna). Nuestra imaginación europea siempre relaciona la vía con un final, siempre hay un telos; mientras que el tao chino no es una vía

que lleva a, sino la vía por donde la cosa pasa, por donde es posible, por donde es “viable”. Es la vía de la regulación, la vía de la armonía por donde el proceso, que no se desvía, vuelve a pasar incesantemente. Es la que glorifica en China el término “Cielo”. El “Cielo” como noción suprema, es ese curso que, por su alternancia regulada —el día y la noche, el calor y el frío, las estaciones— hace que el mundo se renueve constantemente, sin agotarse jamás. Aquí no hay ninguna idea de resultado; se trata de un *proceso* y no de un *progreso*.

Por otro lado, como ustedes saben, la idea de progreso ha sido un eje del desarrollo del pensamiento europeo en la modernidad; incluso cuando Europa llega por segunda vez a China —no con las misiones, sino, si me atrevo a decirlo, con los cañones—, es decir, con toda la potencia de la ciencia aplicada a la naturaleza, esto es, a partir de mediados del siglo XIX —la época de la guerra del opio (cuyas consecuencias son la apertura forzada de los puertos chinos, los “tratados desiguales” las concesiones: una China despedazada)—, China descubre en Europa esta idea del Progreso llevada a su paroxismo (en el positivismo y en la ciencia). Se percata entonces de que ella no ha desarrollado esta idea de progreso a la que atribuye el empuje de la potencia europea; de allí que también la adopte (adhiriendo primero al evolucionismo, luego al marxismo). Porque precisamente el progreso considera la finalidad, mientras que el proceso sólo tiene en cuenta la capacidad de renovación y el rendimiento: el Cielo, en China, es el proceso del mundo llevado a su máximo rendimiento (proceso de la Historia tanto como de la Naturaleza: el Emperador es el “Hijo del Cielo”); ése es también el “Cielo” al que accede personalmente el Sabio para que su vitalidad se renueve sin cesar, en vez de agotarla —artificialmente, por exceso de actividad— y someterla de lleno al desgaste.

¿CÓMO PENSAR LA OCASIÓN?

He considerado, del lado europeo, la modelización y su aplicación, la relación medio—fin y el heroísmo de la acción; queda por considerar un término que no puedo evitar encontrar en el camino y por el que finalmente la elaboración griega recupera el pensamiento de la situación, del que se había distanciado: la “ocasión” *kairós*. En el ambiente gerencial se

habla de “kairológia” teoría de la ocasión. Ahora bien, ¿qué es la ocasión? Es, se nos dice, el momento oportuno para emprender la acción; o el bien, nos dice Aristóteles, tomando en cuenta la categoría del tiempo: ese momento mínimo, y al mismo tiempo óptimo —entre el “todavía no” y el “ya es tarde”— con el que cuenta el hombre de acción para triunfar. Por lo tanto, es a través de ella que el heroísmo de la acción encuentra el curso de las cosas e intenta hacerse aceptar —integrarse— en él. Es esa delgada fisura que aparece en el curso de las cosas y en la que mi acción va a insertarse para “conectarse” con él; o también puede ser esa pequeña “ventana” que se abre inopinadamente en el seno de la opacidad de un desarrollo y que sirve, de repente, como una “abertura” favorable a mi intervención: a través de ella el sujeto actuante se encuentra en armonía con el mundo.

Ahora bien, ustedes saben de qué manera el pensamiento griego ha desarrollado el gran tema de la ocasión, incluso antes del progreso de la filosofía. En los poetas gnómicos, en Píndaro, en los trágicos, se dice: la ocasión, *kairos*, es el amo del mundo; de ella dependen, en última instancia, el éxito o el fracaso. Luego, cuando la filosofía cobra vuelo, en el siglo V, se observa que los pensadores griegos intentan racionalizar el concepto de ocasión para apropiárselo y colocarlo del lado de la habilidad humana, de la técnica. En retórica, por ejemplo, Gorgias dice que cuando se habla a la multitud siempre hay que tener en cuenta el momento adecuado, evaluando si ella está atenta, entusiasta, hostil o encolerizada. El arte de la retórica y sus figuras se revelan inútiles si no son oportunos. Otro ámbito: la medicina. También Hipócrates considera el *kairós*: para prescribir un medicamento, todo depende del grado de evolución de la enfermedad y del estado del paciente, no hay un remedio efectivo en sí mismo, siempre depende de la ocasión.

Me parece importante que en la época clásica el pensamiento griego haya procurado racionalizar el *kairós* para tratar de elaborar un dominio técnico de la ocasión. También me parece significativo que esta empresa, en algún punto, haya fracasado, en particular en el contexto aristotélico: la ocasión se resiste a ser capturada en ese mundo sublunar, por su inevitable imprevisibilidad, y, de *techné*, se convierte en *tuché*: pertenece al último recurso

del azar, a la suerte. De ello resulta esa figuración familiar al mundo helenístico, la de un pequeño dios que tiene alas en los pies: así de rápido se desplaza, y tiene en su mano una navaja tan filosa como la ocasión; sólo tiene cabellos en la parte delantera de la cabeza y el resto del cráneo es calvo, liso. También se dice que “a la ocasión la pintan calva”: si no la atrapamos por los cabellos ya no hay nada, se escapa. La ocasión es fugitiva y no vuelve. Ese “no sé qué”, o ese “casi nada”, del cual queda suspendido el éxito, confiere a nuestra existencia intensidad, riesgo y dramatismo. La idea de la eficacia en Europa no escapa a este peligroso, aventurero enfrentamiento entre el sujeto y la ocasión.

Tomo por testigo a Maquiavelo, no al autor de *El arte de la guerra*, sino al pensador que medita sobre las condiciones del éxito de la acción política. El éxito de la acción del príncipe, que se decide entre *virtú* y fortuna. *Virtú* no es la virtud, sino la capacidad de arriesgar la suerte, y fortuna —como la rueda de la Fortuna— es esa oportunidad que uno debe animarse a afrontar. Quien por *virtú* sabe afrontar la fortuna se convierte en héroe, como César Borgia. O como el papa Julio II, menos un papa que un príncipe italiano, que un día se dijo: este adversario es más poderoso que yo, si lo enfrento, ¿qué sucederá? ¿Va a ponerse de rodillas ante mí porque soy el papa? ¿O va a despedazarme (porque soy un príncipe)? Entonces se arriesga, y el otro se somete: tentó su suerte y ganó. Si Maquiavelo confiere la primacía a la juventud es porque, según él, los jóvenes “son más audaces”: hay que animarse a enfrentar a la Fortuna “como se hace con una mujer”...

Ahora bien, ¿qué sucede del lado chino? ¿Hay allí alguna idea de “ocasión”? Sí, en la medida en que existe ese momento final, cuando el fruto está maduro y a punto de caer. Si no se lo recoge, se pierde. Cuando como resultado de una acumulación progresiva de potencial la situación favorable por fin culmina, hay que cuidarse de cualquier retraso, que podría ser desastroso: como el águila —imagen predilecta de los estrategas—, que después de haber sobrevolado muchísimas veces en el cielo se arroja abruptamente sobre su presa, en el momento en que ella se encuentra más desprotegida, y la mata entonces de un golpe, sin que ella pueda resistírsele. Sin embargo,

ese momento no es más que el que concluye, marca el término de un proceso.

Lo interesante, verán ustedes, radica en que el pensamiento chino conduce a desplazar la idea de ocasión para colocarla antes, con lo que la despliega en dos tiempos: desde el momento final, en el que sólo hay que tender el brazo para recoger el fruto (que si no se perdería), traslada nuestra atención hacia el momento inicial, cuando se pone en marcha la tendencia favorable, cuya maduración es seguida por el estratega y que constituye el punto de partida de la ocasión. Traduzco aquí la noción china de *ji* por “poner en marcha” para evitar darle un sentido demasiado teórico y conservar su carácter operativo (como cuando se dice “provocar un cambio”), es decir, por donde comienza el proceso. Hay un factor que ya está operando discretamente, aunque todavía no se percibe, y es desde él desde donde luego todo procederá. Si retomo el pensamiento vegetal de China, ligado con el crecimiento —ese momento sería [para el hemisferio norte] el mes de febrero (piensen en la Fiesta de la primavera)—, cuando la savia está ya en las raíces pero aún no ha llegado a la punta de las ramas y en el que todavía no han aparecido los brotes. Sin embargo, el proceso (de crecimiento) ya se está llevando a cabo, y está pronto a impulsarse aun más: es el momento en que se pone en marcha el factor facilitador, prometedor, aún imperceptible: es el momento decisivo, el verdadero momento estratégico. Es justamente el que hay que saber identificar, detectar, para llevar esta condición favorable a su pleno desarrollo y explotarla de una vez cuando ha llegado a su plenitud. Sin precipitarse, pero también sin dudar, incluso sin emoción, pues, como hemos visto, el estratega acompaña este factor favorable a lo largo de su desarrollo, que él mismo ha ayudado a madurar, y está serenamente presto a recogerlo. La “ocasión” no se relaciona ahora con el encuentro —azaroso e incluso impensado—, sino con el resultado, largamente madurado y preparado.

DIFERENCIA: EFICACIA/EFICIENCIA

Entonces, cuando el efecto conseguido es la culminación de todo un proceso comenzado mucho antes, y cuyo desarrollo el estratega ha seguido y favorecido, la victoria es “fácil” el general no se acredita ningún mérito: el episodio culmina, el círculo se ha cerrado —habrán

comprobado ustedes la coherencia—. Al mismo tiempo, habrán notado que he hecho hincapié en la distancia con la concepción europea de la “eficacia” como para que aún pueda valerme de ese término, y cabría preguntarse si esta palabra todavía conserva el mismo sentido. Por lo tanto, me veo obligado a proponerles una noción diferente a la que anticipé al comienzo, que reúna lo mejor posible las características mencionadas precedentemente, del lado chino, y permita percibir globalmente la diferencia: a propósito de la estrategia china que acabo de exponer, preferiría hablar de aquí en más de eficiencia. La eficiencia será esa manera discreta (indirecta) de operar apoyándose sobre las transformaciones silenciosas, sin destacar ningún acontecimiento, de manera de hacer crecer progresivamente el efecto a través de un desarrollo. Se tratará menos de conducir —pomposamente, heroicamente— que de inducir el efecto. “Eficacia” me parece demasiado espectacular, “eficiencia” está ligada sólo con el rendimiento.

Se habla de un hombre eficaz, no se piensa en hablar de un hombre eficiente: porque la eficiencia se comprueba en los resultados arrojados por el proceso mismo, y favorecerlos es la tarea del verdadero estratega. También porque son los procesos mismos los que generan y despliegan el efecto, este estratega ya no enfrenta gastos ni resistencia. Pero tampoco puede reivindicar la “gloria” ni enorgullecerse del éxito. Existe una noción filosófica que he evitado mencionar hasta este momento, pero que, como ahora verán, sirve de telón de fondo para esta idea (también es una de las bases del tao chino): la inmanencia. En China, la eficiencia del estratega consiste en captar la inmanencia en acto en la situación que se renueva, poco a poco y al compás de la transformación: ése es el potencial de situación que absorbe la “circunstancia” para hacer aparecer la oportunidad. Ella consiste en ir en busca, como un zahorí, por su descubrimiento de los factores favorecedores, de la fuente de la que proviene *sponte sua* el efecto, pues por ella, sin tener que actuar o involucrarme, puedo dejarme conducir.

OBJECIONES

Sin duda ustedes están un poco cansados de escucharme machacar indefinidamente sobre la evidencia: la de la eficiencia-inmanencia; de

escucharme repetir imperturbablemente hasta qué punto es ventajoso ayudar a pasar el pasaje, hasta qué punto es conveniente encarar la situación desde los recursos, o los fondos, que se hacen fructificar; o hasta qué punto es necesario evitar tironear los brotes, cuando lo conveniente es airear la tierra. Están cansados de escuchar hablar de la coherencia, y su impaciencia crece. Ustedes reclaman el derecho a la pérdida voluntaria y al sacrificio, como al efecto visible y a la nobleza de la hazaña, porque saben que en ello reside lo que suscita el deseo y hace soñar nostálgicamente. . . Tengan calma: no estoy tratando de venderles la China, aunque éste sea el “año de China” [en Francia]. Sólo me pareció que era tiempo de dejar de tratar el pensamiento chino sobre un fondo místico-nebuloso que lo hace aparecer como lo contrario del racionalismo europeo (el Tao, la “Vía’ lo inefable, etc.), pues eso sólo sería una comodidad para nosotros: este uso exótico de China nos permite no salir de la comodidad de nuestro pensamiento. El pensamiento chino actual tiene un interés mucho mayor que el de servir a nuestras catarsis teóricas, o que el de jugar el rol de sopapa para nuestros modos de racionalidad, simple catalizador de las teorías occidentales, o como una válvula de escape de nuestros modos de racionalidad.

Podrán comprobar que para elaborar esta concepción de la eficiencia el pensamiento chino ha reflexionado sobre aquello que también nosotros conocemos a través de la experiencia, pero sobre lo que nunca hemos teorizado, que hemos esclarecido menos, porque el pensamiento europeo ha esclarecido y explotado prioritariamente otras posibilidades del pensamiento: la abstracción teórica, el carácter hipotético-deductivo de la ciencia, el estatus del ideal y de la Verdad, etc. Es por todo esto que no debemos buscar ingenuamente en China soluciones a los problemas que nos propone la filosofía occidental. Sin embargo, nuestra época nos brinda la oportunidad de liberarnos del etnocentrismo cultural (por las dos partes, europea y china) y de lograr, trabajando con paciencia, abrir mutuamente estos modos de pensar, y, aprovechando esta doble fuente de luz (esta doble “claridad’ como diría Pascal), acceder a lo que yo llamaría un auto-reflejo de lo humano. Entonces podremos circular libremente entre esas diferentes inteligibilidades y hacerlas dialogar, porque esos pensamientos

distintos son igualmente inteligibles (“lógicos”), y, sin duda, de eso se trata la “inteligencia’.

Antes de cederles la palabra, permítanme anticiparme a sus críticas y establecer una restricción a mis ideas respondiendo así a la primera objeción que suscitan, y luego proporcionar ejemplos históricos, limitando al mismo tiempo su pertinencia. Porque es evidente que está todo aquello en lo cual China no ha pensado. Hay una restricción necesaria: he presentado aquí el pensamiento de los estrategas chinos, es decir, de aquellos que piensan la estrategia, sin la pretensión de que por esta razón las guerras chinas se hayan desarrollado de ese modo: se trata sólo de elaboraciones teóricas, aun cuando los comentaristas de Sun Zi proporcionan en muchísimas ocasiones, numerosos ejemplos extraídos de la historia china.

No empleo el término “teóricas” para atrincherarme en el orden de lo especulativo. Tomemos por ejemplo el caso del juego del go, que tanto difiere del ajedrez, y que puede ilustrar, en la manera de operar, esta diferencia de concepciones (recuerden a Leibniz, al que mencioné al comienzo, cuando decía: “Incluso sus juegos son diferentes”). Quien haya practicado un poco el go sabe que los combates no se llevan a cabo por choques frontales, sino por “atracciones”-“repulsiones” (como el trazo chino en el arte de la escritura o de la pintura), en el seno de relaciones de fuerzas ambiguas y maleables, manipulables, donde el ataque parte de lejos y progresa sesgadamente. En esta estrategia priman las circunvoluciones complejas y los rodeos. Frente a la ausencia de un objetivo predeterminado, pues no existe una pieza maestra que suprimir ni una zona sensible que conquistar, las primeras piedras, dispersas, esbozan un campo de influencia que dibuja, organizándose, un territorio potencial donde mi influencia puede llegar a plasmarse; progresivamente conectadas, harán finalmente que ese territorio sea sólido y durable. Una vez más, no busco destruir a mi adversario ni eliminarlo (jaque mate!), sino que lo combato sólo para afirmar mi existencia, sirviéndome de él para operar contra él.

Veo venir la primera objeción: si cuando trato de detectar un factor facilitador, incluso embrionario, incluso sólo sugerido, no encuentro nada, ¿qué debo hacer? ¿Y si no encuentro

apoyo en nada, ni un solo factor facilitador para dejarme llevar? Pues bien, no hago nada. Pues es evidente que si hago algo, no sólo correré riesgos, sino que me encamino fatalmente a la ruina. Será algo bello, trágico, heroico, pero no tendrá efecto. Si al evaluar el potencial de situación no perciben ningún condición favorable para hacerla fructificar, hay que esperar. Ustedes saben que el mundo no cesa de renovarse, y que la situación en la que uno se compromete, al transformarse, hará aparecer necesariamente otros lineamientos sobre los cuales apoyarse. Mientras tanto, me retiro, esta mala situación pasará. En el texto literario más antiguo de China, *el Clásico de los poemas*, contemporáneo de nuestra *Ilíada*, se dice: “Si el mundo está en orden, se puede participar en él, si está en desorden, hay que hacerse tolerar” Cuando leemos en los diarios que algún político chino! se retiró al campo, o bien alega que está enfermo, aunque todo esto pueda ser cierto a menudo significa que se retiró porque siente que nada es favorable para él: decide mantenerse inactivo a la espera de que todo eso “pase” porque sabe que la situación va a cambiar y que, al modificarse —pues toda situación se modifica necesariamente— cierto potencial comenzará, poco a poco, a resurgir.

¿LA “GRAN MARCHA” ES UNA EPOPEYA?

Demostraré que los grandes hombres políticos de China, aún en el siglo XX, se trate del Gran Timonel o del Pequeño Timonel, no se han conducido de otro modo. Tomemos la Gran Marcha. En Europa se la ha considerado como un modelo heroico; incluso China nos la ha vendido como una epopeya. Pero si se la analiza un poco más de cerca, se percibe que no es así. Retomemos la historia de China donde la dejé, a fines del siglo XIX, cuando es conquistada por una potencia europea apegada a la ciencia. Como saben, China ya había sido conquistada, por los mongoles, por los manchúes. Pero sólo se trataba de “bárbaros” de los confines, que progresivamente se dejaban seducir por la cultura china. Ahora bien, la agresión europea es un caso distinto porque por primera vez China es conquistada por una civilización. El trauma es inmenso, Al descubrirse totalmente desprotegida, China debe importar del “lejano Occidente” sus modelos: el lenguaje de la ciencia y las teorías del progreso de la Historia, incluso la Revolución, A diferencia del Japón, China no

logra modernizarse, y hundiéndose a principios del siglo XX en un desorden cada vez más profundo, los más radicales copiarán el modelo de lo que parece haber triunfado a las puertas de China, en condiciones sociales y políticas semejantes a las suyas: el bolchevismo. En 1921 se funda el Partido Comunista Chino, que aplicará al pie de la letra el modelo bolchevique. Evidentemente, el resultado no es bueno, no puede serlo, ya que el modelo bolchevique se desarrolló a partir de un proletariado obrero, “soviético” y China es un país de campesinos. Todo eso conduce fatalmente al fracaso o, parafraseando a Suri Zi, eso tampoco “se desvía”: el primer movimiento revolucionario chino se extingue en 1927 en la caldera de Shangai, como bien lo ha descrito Malraux en *La condición humana*.

La Revolución China recibe un golpe brutal: los comunistas son eliminados por los nacionalistas de Chiang Kai-Shek. ¿Y después? Los sobrevivientes y el resto de los comunistas dispersos por todo el país se encuentran aislados, en las montañas, en los Jing Gang Shan. Pero allí ya no tienen potencial, mientras que los nacionalistas de Chiang Kai-Shek están en la plenitud del suyo: este líder puede atribuirse haber logrado la unidad de China, también puede invocar con fuerza el factor “nacionalista” y además aún no se ha comprometido con las potencias imperialistas. En el apogeo de su poder, Chiang Kai-Shek emprende campañas de cercamiento para erradicar las bases comunistas. Primera-segunda-tercera-cuarta-quinta campaña de cercamiento: en 1934, los comunistas están a punto de ser eliminados. ¿Qué podían hacer entonces? Hubieran podido combatir hasta el último hombre, sacrificarse en nombre de los valores. La Guardia combate y no se rinde, heroicamente...

Emprenden la Gran Marcha, ese gran recorrido por el oeste de China, para hacerse tolerar por la Historia. Por supuesto, en la práctica esta marcha es heroica, porque atraviesan geografías imposibles, porque son perseguidos, porque los nacionalistas están mejor armados que ellos, etc. Muchos morirán en el camino. Pero, siguiendo su lógica y a pesar de la precipitación del comienzo (que Mao criticará), la Gran Marcha es una situación desfavorable que finalmente conseguirán superar. Por otra parte, en ese momento Mao afianza su poder en

el Partido (en Zunyi, 1935), critica la aplicación demasiado dogmática del modelo soviético y reintroduce las nociones de estrategia indirecta, operando con idas y vueltas, con estrategias sesgadas, que se desarrollan a través del tiempo. Esto le permite recuperar paulatinamente potencial, hasta llegar a invertir la situación cuando logra forzar a los nacionalistas de Chiang Kai-Shek, en 1936 (el famoso incidente de Xian), a aliarse nuevamente con él, Y, sin embargo, en 1934 casi había sido eliminado por ellos. ¿Qué pasó mientras tanto *gracias a ese desarrollo*? Sobrevivir a una eliminación brutal y reintroducir el criterio de temporización y de espera facilitó la reaparición de los factores favorables, hasta recuperar la iniciativa (el arte de “temporizar” del viejo *Cunctator* romano se basa en la misma experiencia pero aún no ha sido analizado; el mismo Maquiavelo lo insinuó en sus Discursos, pero no lo teorizó). Ese factor “facilitador” si podemos llamarlo así, es la agresión japonesa, que había comenzado algunos años antes pero que en 1936 cobra una nueva dimensión (después de la formación del Manchukuo), y permite a Mao forzar a los nacionalistas a formar un “frente unido” con él: como podrán comprobar, la Gran Marcha le permitió la recuperación del potencial.

BUSCAR UN MARGEN PARA SUBSISTIR (EN VEZ DE SACRIFICARSE)

Cuando alguien se alía con su adversario, lo hace para vaciarlo progresivamente de su potencial y luego apropiárselo. En 1945, la guerra ha terminado en todas partes menos en China, donde los comunistas, que se han hecho poderosos, están ahora en condiciones de volverse contra los nacionalistas. A partir de las grandes campañas que Lin Piao emprende en el norte del país, los nacionalistas son progresivamente desplazados hacia el sur, para ser finalmente expulsados cuatro años más tarde, a los confines de Fujian. Ahora bien, ¿qué hacen ellos entonces? También hubieran podido combatir hasta el último hombre, en nombre de sus principios, y sacrificarse. Pero pasan a Taiwán, buscando, a su vez, un margen para hacerse tolerar por la Historia y subsistir. Está claro que ya han perdido la batalla política: el factor nacionalista —a pesar del nombre de su partido (al que ya renuncian, porque parecen comprometerse con los norteamericanos)—, incluso el factor nacionalista juega ahora en

favor de los comunistas, ya que Mao ha asegurado su triunfo no en nombre del comunismo, sino del nacionalismo y de la “tierra para los campesinos”. Sin embargo, esta situación, como todas las otras, debe renovarse y promover un nuevo impulso, al principio muy tímido, que se apoya en un factor todavía muy embrionario, apenas esbozado, de naturaleza económica. En Taiwán, en 1939, esta situación es apenas perceptible, pero se relaciona con la ocupación japonesa y la región se beneficia con la ayuda estadounidense. Allí se gesta una idea, que aparece tempranamente en las filas nacionalistas: si bien han perdido la partida en el plano político, pueden reiniciarla, modestamente al principio, en el plano económico; entonces podrán reconquistar China comprándola, que es, por otra parte, lo que de alguna manera han hecho desde entonces.

DENG “TRANSFORMÓ” CHINA

El estrategia jamás se desalienta ni se sacrifica, pues cuenta con la futura renovación de la situación, e intenta descubrir en ella los factores que le permitirá recuperarse. Deng Xiao Ping nunca enfrentó a Mao al principio de la Revolución Cultural, ni, más tarde, a los integrantes de la llamada “Banda de los cuatro”. Si los hubiera enfrentado, como tantos otros, hubiera sido derrotado; pero se dejó echar-destituir-criticar abuchear, e hizo su autocrítica. Lo importante en ese momento era seguir vivo, subsistir. Él sabía que la “revolución permanente” sólo duraría cierto tiempo, que tarde o temprano el factor adverso que lo abatía se extinguiría, y que el “rojo” no podría superar siempre al “experto” es decir, que un factor no anula otro y que el hambre haría que la economía recuperara la primacía en China. Por eso supo “esperar” o, mejor dicho, supo mantenerse en estado de espera, y como consecuencia de ello en dos ocasiones regresó a la vida pública ineluctablemente: estaba implicado en la situación. A la muerte de Mao, a pesar de que las críticas en su contra no habían cesado, fue llamado al poder otra vez; gracias al potencial acumulado, en varias décadas y sin gran estridencia pudo transformar China. En realidad, no “actuó” ni siquiera se mostró como un gran hombre: el “pequeño” timonel

Desde el punto de vista chino, los acontecimientos que han marcado estas décadas, por más crueles y odiosos que hayan

sido (Primavera de Pekín, los acontecimientos de la Plaza Tiananmen), se muestran como episodios que contienen las desviaciones que amenazaban el equilibrio de la evolución en curso: al “soltar” y “retener” al “inspirar” y “expirar” se mantiene la alternancia de la regulación. No estoy haciendo el elogio del régimen. Pero en verdad Deng ha sabido transformar el país, haciéndolo pasar del régimen de la Lucha de clases a una sociedad hipercapitalista fundada en el beneficio personal y en el dinero, y ha logrado esto sin declamar rupturas, sin desestabilizar ni amenazar la economía (no se llevó a cabo ningún cuestionamiento abierto a la política de Mao, ni se desmoronó la autoridad), e incluso se mantuvo la estructura estatal del Partido, que también se ha renovado. Se trata de un caso único: no hubo Vigésimo Congreso, ni contrarrevolución, como en la ex Unión Soviética. Deng Xiao Ping pudo incrementar progresivamente el potencial de China (económico, político, internacional) a tal punto que el resto del mundo hoy se asombra de su poderío. No se ve la transformación mientras tiene lugar, se comprueba su resultado. Además, no se ve cómo la diáspora china se desarrolla en París, pero crece año tras año, y de repente, un buen día, vemos que en una determinada calle sólo hay tiendas chinas, que, además, no venden mucho: están allí como piedras que esperan o también vemos que la Fiesta de la Primavera (el año nuevo chino) tiene en Francia, año tras año, cada vez más importancia.

¿QUÉ ES UN GRAN POLÍTICO?

¿Esta ilustración de la eficiencia debe limitarse solamente al caso chino? Me pregunto si alguien catalogado en Europa como un “gran político” no es también aquel que sabe utilizar el potencial de situación. Es cierto que la noción está poco clara, incluso que las posiciones teóricas que han prevalecido de un lado y de otro, en China y en Europa, pueden diferir manifiestamente, pero esto no quita que estemos hablando de una experiencia común. Pienso, por ejemplo, en el general De Gaulle. ¿Cómo interpretar su famoso traslado a Londres? Es claro que en junio de 1940, en Francia, ya no hay potencial de situación, ningún resorte en que apoyarse, todo está “plano” como cuando se habla de un “encefalograma plano”. En lugar de someterse (a

Vichy) o de ir a prisión, el General se va a Londres. Londres es su Taiwán. Si bien en Francia se ha hablado mucho (y entendido poco) en torno de la grandeza del No pronunciado contra la humillación de la derrota, creo que ese traslado a Londres también puede ser leído “a la manera china”. También creo que su conducta fue la de un gran hombre porque en ese momento supo reunir el heroísmo movilizador del No, del rechazo, con la inteligencia estratégica de lo que era entonces el potencial de situación. No se sacrificó ni perdió las esperanzas.

En Londres, al margen, pudo maniobrar de modo que los factores favorables se motorizaran nuevamente, al principio modestamente, para poder hacer crecer poco a poco, de manera metódica y obstinada, el potencial de situación. Y así fue hasta que retornó a Francia, llevado por todo el potencial acumulado y sin tener que imponerse, porque fue legitimado de hecho por la situación (los estadounidenses debieron ceder). Interpreto del mismo modo la “travesía del desierto” del General, de 1953 a 1958. Cuando comprueba que la inestabilidad política de la Cuarta República ya no es viable y que Francia se hunde en el régimen de partidos, De Gaulle elige retirarse. Ésa es la gran lección china (en especial la de Lao Tse): mejor que avanzar a toda costa, lo que es arriesgado, desgastante y poco efectivo, es retirarse y esperar que la situación venga a buscarnos (en 1953 De Gaulle decía: “La ocasión de un reagrupamiento puede darse [. . .] Debemos preparar los recursos”). El factor favorable para una renovación de la situación —el factor “facilitador”— era entonces la guerra de Argelia. Recuerden el cada vez más recurrente “Hay que llamar de nuevo a De Gaulle”. Cuando fue convocado nuevamente, el General pudo volver con un potencial de situación máximo, al punto de poder cambiar la Constitución.

Imagino que retirado y aislado en la pequeña localidad de Colombey-les-dux-Églises, y sintiéndose envejecer, el General ha debido sentir a veces la misma inquietud que Deng Xiao Ping cuando estaba desterrado esperando la muerte de Mao. ¿Y si la situación tardaba mucho en renovarse y los factores favorables aparecían demasiado tarde? ¿Y si debía “esperar” demasiado? Y si se moría antes? Imagino, en efecto, que, cuando se retira, el

gran hombre que sabe apoyar su conducta sobre la propensión de las cosas puede tener la duda de si va a volver a encontrarse en armonía con el acontecer de si no habrá perdido la sincronía entre su potencia vital y el potencial de situación Y, sin embargo es a este precio de una resolución con paciencia, de evitar jalar los brotes para acelerar su crecimiento, que el gran hombre puede encontrarse después llevado De ese modo, porque supo esperar que la situación viniera a buscarlo, volviendo al ruedo con todo el potencial acumulado el general De Gaulle pudo reformar la Constitución en tiempos de paz. Habitualmente, para esto es necesario la guerra o la Revolución. Quienes pretendiera hoy cambiar la Constitución de Francia deberían estimar precisamente hasta qué punto carecen de un potencial de situación.

El mérito del general De Gaulle consistió en conciliar dos aspectos disímiles, “saber caminar con ambas piernas’ según la expresión del presidente Mao: una pierna “estratégica” y otra “heroica’ es decir, en apoyarse en los factores favorecedores, pero también en movilizar voluntades. Pues veo una gran limitación en esta idea de la eficiencia tal como la ha desarrollado China, y, por el contrario, un interés en la modelización, sin perjuicio de que ésta tenga menor efecto incluso desde el punto de vista de la eficacia anticipada. La pertinencia de esta idea de la eficiencia es estratégica, pero su punto ciego es político, pues bien sabemos que, aunque en política se modeliza mucho, en especial en Francia (en las constituciones y en los programas electorales, ya que éstos también son modelizaciones proyectadas a corto y mediano plazo), no se lo hace teniendo en cuenta el efecto propuesto: cuando los partidos redactan los programas “se sabe” que no es para aplicarlos. Y esto sucede porque después aparecen las “circunstancias”. . . Todos lo sabemos, no somos tan tontos. ¿Entonces para qué sirve la modelización en política? No para llevar algo a la práctica, sino para ponerse de acuerdo, o, digamos, para hacer democracia. Los programas electorales son elaborados, no tanto para ser aplicados, sino para discutirlos, tomar posición, oponerse, en síntesis, para organizar el debate.

Pero China carece de todo eso, y este punto sensible queda en evidencia cuando Sun Zi dice que el gran general es aquel que maneja las tropas como si fueran ovejas. Las tropas

enemigas, pero también las propias. Tanto en la detección de los factores favorables como en la transformación de la situación a partir de ellos, el estratega debe mantener el secreto: el gran manipulador está solo en su manipulación, y por lo tanto toda posibilidad de discusión pública y de movilización voluntaria queda excluida. En definitiva, pienso que sólo hay concertación si existe una forma ideal como objetivo, incluso si luego se presenta la “fricción”; y esto vale también para la empresa. Clístenes, el padre de la democracia ateniense, pensó su reforma influido por los matemáticos y por las modelizaciones teóricas producidas por los pensadores jónicos, como Tales o Anaximandro. Existe, desde los orígenes, una unión intrínseca entre la construcción de un estatus ideal modelizado (incluso tematizado) y la democracia, Y ustedes saben también que China no ha conocido, hasta la actualidad, la democracia.

Entonces, aun cuando todos celebran, como un descubrimiento, el futuro triunfo del potencial chino, tratando de explicar en qué medida China está cambiando el mundo, me planteo algunos interrogantes. Es claro que el crecimiento del poderío de China durante los próximos años está asegurado, y que China está destinada a ocupar un lugar privilegiado en la escena mundial, pues las desregulaciones que puedan implementarse no alterarán este proceso. Sin embargo, si bien es fácil, cuando se está en segundo lugar, llegar al primero, la situación cambia radicalmente cuando se está condenado a la iniciativa y se está obligado a conservar ese lugar. El ejemplo más evidente de esto son los Estados Unidos hoy. En la actualidad, el futuro de China es auspicioso, su crecimiento es “fácil”. Pero al abrirse al comercio internacional, que también es el de las ideas, no podrá mantenerse por mucho tiempo aislada de la idea de la finalidad. El “beneficio” (rendimiento) algún día será insuficiente, no podrá seguir eliminando tan fácilmente lo negativo como hace en la actualidad, tratando de controlarlo y vigilarlo según la tradición maoísta, para lo cual es funcional el Partido.

Muchas veces me señalan que la aceleración de los negocios y la presión de la bolsa hacen imposible la adaptación a tiempos prolongados y a la espera de desenlaces. Pero es probable que también esta visión sea ilusoria. ¿Acaso no creemos a menudo que es urgente, viviéndolo

con la intensidad de un acontecimiento, algo que podríamos haber visto venir, si hubiéramos tenido en cuenta la maduración de la situación? Por su parte, creo que China no podrá salir indemne de las “cuestiones de sentido”: aquellas que, tarde o temprano, terminarán por hacerla tambalear cuando, como los dioses sanguinarios de las mitologías, hagan aparecer cruelmente sus carencias y reclamen sacrificios.

En ese momento Europa podrá recuperar su importancia, aunque para ese entonces lleve a rastras su producción, sobre todo si ha sabido rehacerse, sin conformarse con el hecho de deshacer sus naciones: si, en vez de aceptar un consenso anodino, aburrido, nocivo, glorificándose por haber hecho caer sus fronteras, puede además encontrar nuevas vías fecundas, inventivas, que no conduzcan a la

separación al disenso, a lo negativo, sino a lo verdadero. Europa ha adquirido cierta experiencia incluso cierta sabiduría sobre las cuestiones de sentido a partir de su vieja tradición escatológica y de su pasión hermenéutica, además del conflictivo vínculo que se ha establecido a través del tiempo entre religión y filosofía. Ha producido un arte de la “gestión” pero de gestión del sentido, o, más bien, de la falta de sentido, del absurdo, de la Pérdida.

La “sabiduría” según el término que aún hoy utilizamos en el mejor de los casos, para evocar el pensamiento que busca más acá de la filosofía y la desborda, se encontrará algún día, sorprendentemente no ya en “Oriente” sino de este lado.
