

el arte de emprender

soluciones desde la prudencia

comentarios al *arte de la prudencia* de Baltasar Gracián



el arte de emprender

el arte de emprender

soluciones desde la prudencia

comentarios al *arte de la prudencia* de Baltasar Gracián

ΕΠΙΣΤΟΛΗΣ ΤΗΣ
LORINCO GRACIA.
... ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΕΩΣ ...

D. VINCENTIO

ΙΕΡΑΜΟΝ ΙΑΣΤΑΝΟΙΑ,

ΙΙα δεδ:α

Α: Excellence Srño:

D. I. VIS MINDEZ

DE HARO.

CONDE DVQUE.

Σαλευσ: Imp:ciño ca

Ημεσ: por Juan No-

guez, Año 1647.

Diseño de la publicación: base 12 diseño y comunicación

Coordinadora de la edición: Felisa Arribas Pérez, EOI

Este libro está impreso en papel FSC. El Forest Stewardship Council (FSC) —Consejo de Administración Forestal— es un sistema internacional de certificación, con sede en Bonn. Trabaja con grupos nacionales en 43 países. Actualmente existen alrededor de 68 millones de hectáreas de bosques aprobados por la FSC. Los productos identificados con el sello FSC han sido elaborados siguiendo una larga cadena de procedimientos a lo largo del proceso de producción (desde la tala hasta el consumidor), denominada «Cadena de producción». Cada elemento de esta cadena de producción recibe un número específico, el COC (Chain of Custody Number), que otorgan peritos certificadores que comprueban la producción. Este sello garantiza al consumidor que la madera proviene de bosques certificados.

© Fundación EOI

ISBN: 978-84-15061-08-3

D.L.: M-4090-2011



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons

Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.



índice

PRÓLOGO	18
Amparo Fernández, <i>Subsecretaria del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y Presidenta del Patronato EOI</i>	22
SE HA LLEGADO A LA MAYOR COMPLEJIDAD, PERO LA SUPREMA ES FORMAR A UN BUEN HOMBRE	
Fernando Díaz Pividal, <i>EOI</i>	22
LLEVA LAS COSAS CREANDO SUSPENSO	
Jaime del Pozo Hernando, <i>EOI y fundador y director de The Business Advisory Group</i>	24
SABER Y VALOR... PERO TAMBIÉN INNOVACIÓN	
Vicente Moreno, <i>presidente de Accenture</i>	26
DISIMULA LOS DEFECTOS DE TU PAÍS	
Félix Bellido, <i>EOI</i>	28
HAZ FAMA Y FORTUNA, LAS DOS EN UNA	
Ana Isabel López-Casero, <i>directora general de la Fundación Horizonte XXII</i>	30
EL JARDÍN Y EL JARDINERO	
Eva Levy, <i>socia directora de Eva Levy & Partners</i>	32
FONDO Y FORMA	
Carlos Nieva, <i>director de operaciones de Ericsson Iberia</i>	34
COMBINA EL SABER CON LA RECTA INTENCIÓN	
Jesús Martín, <i>EOI y presidente de AEDHE</i>	36
SER HOMBRE DE SU ÉPOCA	
Mario Alonso Ayala, <i>EOI y presidente de Auren</i>	38
EL ARTE DE LA SUERTE	
Carlos Barrabés, <i>EOI y presidente de Barrabés</i>	40
NO TENER UN DEFECTO	
Ana María Llopis, <i>fundadora y presidenta de Ideas 4 all</i>	42
MODERAR LA IMAGINACIÓN	
Fernando Maristany Ruiz, <i>EOI y director de marketing de Amper</i>	44
APRENDE A SER BUEN ENTENDEDOR	
Elena Gayo, <i>directora general de IDETRA</i>	46
HÁLLALE EL PUNTO DÉBIL A CADA UNO	
Miguel Otero Toranzo, <i>director general del Foro de Marcas Renombradas</i>	48
NUNCA CAIGAS EN LO VULGAR	
Luis Lombardero, <i>director general de Bureau Veritas Formación</i>	50

SÉ HOMBRE DE ENTEREZA	
José Luis Barbero, <i>EOI</i>	52
CONOCE A LOS AFORTUNADOS PARA ELEGIRLOS Y A LOS DESDICHADOS PARA EVITARLOS	
Elena Carantoña, <i>economista y consultora independiente</i>	54
DESCUBRE TU PRINCIPAL VIRTUD	
Antonio Fontanini, <i>EOI y presidente de Informalia Consulting</i>	56
DESCUBRE TU PRINCIPAL VIRTUD	
José Aguirre, <i>CEO de Bestiario</i>	58
SABER RETIRARSE CUANDO SE ESTÁ GANANDO	
Teófilo Julián del Pozo Rodríguez, <i>EOI y presidente Consejo Asesor Club EOI</i>	60
CONOCER CUÁNDO LAS COSAS ESTÁN EN SU PUNTO, EN SU SAZÓN, Y SABER DISFRUTARLAS	
Marcos de Quinto, <i>presidente de Coca Cola</i>	62
DON DE GENTES	
José Luis López de Silanes, <i>presidente ejecutivo del Grupo CLH</i>	64
CONOCE EL LIDERAZGO NATURAL	
Santiago Porto, <i>EOI y asesor de la AECID</i>	66
EVITA LAS AMBICIONES EXCESIVAS	
José Ignacio Rivero, <i>EOI y presidente de TATUM</i>	68
CUANTO MAYOR FONDO TIENE EL HOMBRE, TANTO TIENE DE PERSONA	
Gabriele Burgio, <i>presidente y consejero delegado de NH Hoteles</i>	70
SÉ JUICIOSO Y OBSERVADOR	
Juan Bautista Rosas, <i>director general de la Fundación de la Innovación, Bankinter</i>	72
NUNCA PIERDAS LA CALMA	
Eduardo Calvo, <i>EOI y director de planificación y gestión de proyectos de Amper</i>	74
APRENDE A SER DILIGENTE E INTELIGENTE	
Joaquín Guirao, <i>director general de Dnx Group</i>	76
DEBES TENER VALOR Y CORDURA	
Daniel Peña, <i>EOI y rector de la Universidad Carlos III de Madrid</i>	78
LO QUE SE HACE RÁPIDAMENTE RÁPIDAMENTE SE DESHACE	
Francisco Fernández Dopico, <i>presidente de SISTEMAS 4B.S.A.</i>	80

ADÁPTATE A LA SITUACIÓN Y USA TUS RECURSOS CON MODERACIÓN	
Begoña Beviá y María José Cano, <i>EOI y consultoras independientes de internacionalización</i>	82
HOMBRE DE BUEN DEJÓ [FIN]	
Eduardo Sicilia, <i>EOI y socio director de Thinkium</i>	84
EMINENCIA EN LO MEJOR	
Jerónimo Saavedra Acevedo, <i>EOI y alcalde de Las Palmas de Gran Canaria</i>	86
AHORRARSE DISGUSTOS	
Alfonso González Hermoso de Mendoza, <i>director general de EOI - Escuela de Organización Industrial</i>	88
CUIDADO PARA QUE SALGAN BIEN LAS COSAS	
Luis Riu Güell, <i>presidente de RIU Hotels & Resorts</i>	90
HACER QUE COMPRENDAN	
Regina Revilla, <i>EOI y directora de RR. EE. de Merck, Sharp & Dobme</i>	92
ELEGIR UN MODELO ELEVADO	
Gustavo García Brusilovsky, <i>cofundador y CEO de BuyVTP</i>	94
APRENDE A LLEVARTE BIEN CON TODOS	
Javier García Cañete, <i>consejero delegado de Azuero</i>	96
RENEVA TUS TRIUNFOS. ES EL PRIVILEGIO DEL FÉNIX	
Manuel Pimentel, <i>EOI y presidente de la editorial Almuzara</i>	98
CULTURA Y DISTINCIÓN	
Luis Alberto Petit Herrera, <i>EOI y director gerente de la Real Academia de Ingeniería</i>	100
DA EL BUEN TRATO EN ABUNDANCIA	
Ángel San Segundo, <i>EOI y vicedecano del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales</i>	102
AMPLITUD EN EL TRATO	
José Luis Ripoll, <i>presidente de la Fundación Vodafone España</i>	104
CONÓCETE A TI MISMO	
Elisa Hernando Calero, <i>directora general de Arte Global</i>	106
ES FUNDAMENTAL PENSAR TODO BIEN	
Josep Piqué, <i>presidente de Vueling</i>	108
EL HOMBRE UNIVERSAL	
Juan Díez Nicolás, <i>EOI y catedrático de sociología de la UCM de Madrid</i>	110

LA REPUTACIÓN	
Javier Robles, <i>presidente de Danone</i>	112
LO QUE UNOS APRUEBAN ES BURLA PARA OTROS	
Juan Santana, <i>presidente de Panda Security</i>	114
MANTÉN TU DIGNIDAD Y DEJA QUE LOS DEMÁS LA PROTEJAN	
Amadeo Petibò, <i>EOI y director de la Fundación Rafael del Pino</i>	116
NO PRESUMAS DE TU POSICIÓN	
Emiliano Mata, <i>EOI y director de coordinación tecnológica de Airbus Military</i>	118
TU MEJOR FORMA DE SER: SABERTE ADAPTAR	
Leire Quintana, <i>socia administradora de Ilustrarte</i>	120
NO ESPERAR A SER UN SOL QUE SE PONE	
Juan Antonio Briano Ormaechea, <i>EOI y socio director de Bo Avant Consulting</i>	122
TENER AMIGOS	
Antonio JB Cortés-Ruiz, <i>EOI y consejero delegado de Neo Electra</i>	124
NO CONVERTIR EN OCUPACIÓN LO QUE NO LO ES	
Saioa Echebarría, <i>socia fundadora de Inextrama</i>	126
TEN ELEGANCIA AL HABLAR Y AL ACTUAR	
Charo Iglesias, <i>empresaria</i>	128
LLEGAR A SER DESEADO [O ELOGIO DE LA AUDACIA]	
Juan Antonio Zufiria, <i>presidente de IBM España, Portugal, Grecia e Israel</i>	130
TEN GRANDEZA DE ÁNIMO	
Tomás Pascual Gómez-Cuétara, <i>presidente de Grupo Leche Pascual</i>	132
CONDICIÓN GALANTE	
Alfonso Martínez, <i>EOI y socio director de AM Asesores</i>	134
ANTES LOCO CON TODOS QUE CUERDO A SOLAS	
Blanca Alcanda, <i>directora general de Technosite</i>	136
NO TENGAS ESPÍRITU DE CONTRADICCIÓN	
Antonio Fragero, <i>EOI y presidente del patronato Proyecto Hombre</i>	138
EL ARTE DE DEJAR PASAR LAS COSAS	
José Antonio de Paz, <i>presidente de Hewlett-Packard</i>	140

<p>APRENDE A CONOCER EL MAL DÍA Félix de León Molinari, <i>EOI y socio director de BETEL 4.SERVICIOS</i></p>	142
<p>ENCONTRAR LA PARTE BUENA EN TODO Gabriel Escarrer Juliá, <i>presidente de Sol Meliá</i></p>	144
<p>NUNCA SIGAS LA OPINIÓN INSENSATA, SÓLO POR LLEVAR LA CONTRARIA Andrés de Miguel, <i>EOI y socio director de SHOLTO</i></p>	146
<p>NO CAIGAS EN LO CHOCANTE BUSCANDO SALIR DE LO COMÚN Vicente Albero, <i>EOI y consultor independiente</i></p>	148
<p>SABER DESVIAR A OTROS LOS MALES Antonio Colino Martínez, <i>EOI, académico de la Real Academia de Ingenieros y consejero del Consejo de Seguridad Nuclear</i></p>	150
<p>PENSAR POR ADELANTADO José Joaquín Martínez-Campillo, <i>EOI y director general de comercio exterior y cooperación empresarial</i></p>	152
<p>EN VEZ DE CUBRIR FALTAS DE OTRO, EMPRENDE TUS PROPIOS LOGROS Santiago Santos, <i>EOI</i></p>	154
<p>NO SEAS LIGERO NI EN CREER NI EN DECIDIR Manuel Navarro, <i>EOI y fundador y director general de NCA Grupo Consultor</i></p>	156
<p>SI PUEDES DOMINAR LA PASIÓN, APASIÓNATE Juan Vicente Sánchez-Andrés, <i>EOI y catedrático de Fisiología de la Universidad de la Laguna [Tenerife]</i></p>	158
<p>ELIGE BIEN A TUS AMIGOS Jesús Rodríguez Cortezo, <i>EOI y decano del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales</i></p>	160
<p>LA PRUDENCIA ES LA MODERACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO PARA ACOMODARLO A LO QUE SEA SENSATO, DISCRETO O EXENTO DE PELIGRO Juan José Roca, <i>EOI y socio director de Roca & Osorno</i></p>	162
<p>AYUDA A LOS POBRES PERO SIN ARRIESGAR TU FORTUNA Carmen Peláez, <i>EOI y consultora de formación independiente</i></p>	164
<p>ANTES DE HACER O DECIR ALGO, PRUEBA SI SERÁ ACEPTADO José Ignacio Pérez Escribano, <i>EOI y propietario y director general de Iliada Consulting</i></p>	166
<p>PELEA, SI ES NECESARIO, PERO EN BUENA LID Y CON ÉTICA Evaristo Babé, <i>EOI y abogado</i></p>	168
<p>SABER DISTINGUIR AL HOMBRE DE PALABRAS DEL HOMBRE DE HECHOS Ignacio Garralda Ruiz de Velasco, <i>presidente de Mutua Madrileña</i></p>	170

LOS AMIGOS GRANDES SON PARA LAS GRANDES OCASIONES Emilio Rodríguez Izquierdo, <i>EOI y director de Zeroemissions</i>	172
SER PERSONA DE SUSTANCIA Fernando Botella, <i>EOI y presidente de Think&Action</i>	174
ESCUCHA SIEMPRE AL QUE SABE, Y DÉJATE ACONSEJAR Isidro Fainé, <i>presidente de la Caixa</i>	176
HAZLE CASO A TUS CORAZONADAS Fernando Nájera, <i>EOI, gerente de grandes cuentas de LABAQUA-INTERLAB y presidente de ANAVAM</i>	178
NO TE GUÍES POR LO QUE HARÍA TU ENEMIGO Eloy García Calvo, <i>EOI, director de IMDEA Agua</i>	180
MUESTRA QUE LO BUENO LO HACES TÚ, Y LO ODIOSO ES OBRA DE OTRO Fernando Pimentel, <i>EOI</i>	182
SÉ FELIZ CON LO QUE TE HA DADO LA VIDA Carlos Lozano, <i>EOI y managing director de BICG</i>	184
NO EXAGERES TUS SUEÑOS DE TRIUNFO Serafín Carballo, <i>EOI y director de consultoría Pryisma Calidad y Medio Ambiente</i>	186
SABER ESTIMAR Francisco Martín Frías, <i>presidente ejecutivo de MRW</i>	188
VIAJA QUE TODO LO EXTRANJERO ES BIENVENIDO Carmen de Andrés, <i>EOI y presidenta de CT TSA</i>	190
HAZ QUE TE VEAN COMO SENSATO, EN VEZ DE ENTROMETIDO Bárbara Navarro, <i>directora de RR.II. de Google España y Portugal</i>	192
CONOCE BIEN A LOS MÁS NOTABLES DE TU TIEMPO Mariano Gómez Agüero, <i>EOI y asesor en servicios de finanzas corporativas</i>	194
HAZ LO FÁCIL COMO SI FUESE DIFÍCIL, Y LO DIFÍCIL, COMO FÁCIL José Longás, <i>consejero delegado de BSH Electrodomésticos España</i>	196
NO QUIERAS LO QUE TODOS QUIEREN Y SÉ FELIZ CON LO QUE TIENES Jesús Gómez Carrasco, <i>EOI y consultor</i>	198
EN TIEMPOS BUENOS ALÉGRATE, Y ASÍ COMPENSARÁS EL PESAR DE LOS MALOS Jaime Pérez Martín Gaitero, <i>EOI y responsable de calidad y medio ambiente de Adober Electricidad, S.L.</i>	200

RESÉRVATE ALGUNOS TRUCOS DE TU ARTE: NUNCA LO DIGAS TODO <i>José Ramón Sanz Pinedo, EOI y presidente de la Fundación NUMA</i>	202
CUANDO CONTRADIGAS, HAZLO CON SUTILEZA Y MODERACIÓN <i>Juan Miguel Villar Mir, EOI y presidente del grupo OHL</i>	204
PARA CURAR LA ENFERMEDAD, NO BUSQUES UN REMEDIO QUE PRODUZCA DOS <i>Andrea Lisbona Vives, directora general de Touchland</i>	206
SI UNO NO PUEDE PONERSE LA PIEL DE LEÓN, PÓNGASE LA DE ZORRO <i>Concha Mayoral Palau, directora general de Véntus</i>	208
NO DECIDAS GUIADO POR LA PRIMERA IMPRESIÓN <i>Enrique Carvajal, EOI y director general y CEO de Sizet Experience/Impruven</i>	210
APRENDE A APLICAR TUS TEORÍAS Y HAZTE UN COMERCIANTE PRÁCTICO <i>Vicente Dávila, EOI y socio director de Kubi consultores</i>	212
SABER APARENTAR IGNORANCIA <i>Francisco Cal Pardo, EOI, presidente de LEADAIR y presidente de honor de Tecniberia</i>	214
DE VEZ EN CUANDO EXPRESA OPINIONES DISTINTAS DEL PENSAR DE LA MAYORÍA <i>César Alierta, presidente de Telefónica</i>	216
NO TE EXCUSES CON QUIEN NO TE LO HA PEDIDO <i>Salvador Arenere, presidente de ADEA</i>	218
DE LA ENVIDIA AL GOCE DE LO AJENO <i>Javier Cantera Herrero, presidente del Grupo BLC</i>	220
SACAR PARTIDO A SU NOVEDAD <i>Conrado Castillo Serna, director general de Rooter</i>	222
SABER PROBAR A LOS DEMÁS <i>Luis Carlos Collazos, EOI y director de RR.HH. del Grupo HISPASAT</i>	224
CONSIGUE QUE TE RESPETEN POR TUS VIRTUDES, MÁS QUE POR EL CARGO <i>Fernando Moroy Hueto, EOI y director de RR.II.-D.T. Madrid La Caixa</i>	226
ÍNDICE DE AUTORES	229



prólogo

¿Qué hace a este aragonés de Belmonte de Gracián (Calatayud) nacido con el siglo xvii, que ni triunfó en la Corte, ni como escritor, cautivar a hombres como La Rochefoucauld, Voltaire, Schopenhauer o Nietzsche, o en pleno siglo xxi convertirse en un *bestseller* con 18 semanas de permanencia (dos al frente) en la lista de no ficción del *Washington Post* y más de 200.000 ejemplares vendidos?

Leer a los más de 100 emprendedores que comentan en las páginas siguientes su experiencia después de reflexionar sobre algunos de los 300 aforismos que completan el *Oráculo manual y arte de la prudencia* de Gracián hace innecesaria cualquier otra explicación.

Gracián goza de la extraña condición de ser un clásico que ha sabido poner de manifiesto, posiblemente antes que nadie, elementos esenciales del ser humano en los que todavía hoy nos reconocemos.

La sociedad a la que parecen dirigidos estos consejos se nos asemeja al mundo de hoy día mucho más que al que podríamos pensar que existía en el siglo xvii. Refleja un tipo de persona formada, informada y experta. Nos habla de alguien que tiene un proyecto personal y social y, como tal, busca su éxito; alguien conocedor de sus defectos y sus pasiones y perfectamente facultado para gobernarlos. Sabe cómo actuar cuando lo acompaña la fortuna, pero también cuando le es adversa. Sabe con quién relacionarse y en qué medida. Es, en definitiva, un vendedor de sí mismo en un mundo hostil.

Es difícil no ver reflejado al ciudadano del siglo xxi en el ser humano que nos muestra *El arte de la prudencia*, y ésta es una de las claves de su plena vigencia. Detrás de cada sen-

tencia tenemos a un jugador frente a otros hábiles, un cazador frente a una presa escurridiza, un guerrero en una batalla por un objetivo que él ha elegido de manera libre y planificada.

Se trata de alcanzar un proyecto, el proyecto de cada uno, único y posiblemente incompatible con el de otros muchos, y hacerlo bajo unas reglas que ya nunca más volverán a estar dadas de antemano, influyendo y siendo influido por otros.

Es fácil de entender que, en un momento de cambios vertiginosos e incertidumbre como el que ahora vivimos, la figura de Gracián adquiera plena vigencia. El comentario de algunos de estos 300 párrafos nos ofrece un motivo para reflexionar sobre la sociedad en la que nos ha tocado vivir.

Desde la Escuela de Organización Industrial, decana de las escuelas de negocio de nuestro país, queremos hacer una contribución para que crezca el patrimonio común y libre que es el saber de Gracián desde su uso y reflexión. Con este fin hemos pedido a destacados líderes de nuestro país que confronten su experiencia como gestores con el saber del *Arte de la prudencia* y nos devuelvan la emoción de sentir hoy la luz y la sinceridad de un clásico.

El reparto aleatorio de los aforismos ha resultado preciso y consecuente. Así nos lo demuestra cada uno de los participantes al brindarnos en todos sus comentarios un guiño de inteligencia y proximidad. Gracias a todos por participar en esta obra que nos permite disfrutar con uno de los sabios que ha dado nuestra cultura y nos invita a poner en valor la prudencia de actuar.

Amparo Fernández, *Subsecretaria del Ministerio de Industria
Turismo y Comercio y presidenta del Patronato de EOI*

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz



aforismos y comentarios



SE HA LLEGADO A LA MAYOR COMPLEJIDAD, PERO LA SUPREMA ES FORMAR A UN BUEN HOMBRE

Dara formar a un sabio de hoy, se requiere más inteligencia que para siete de la antigüedad. Y, para tratar con un solo hombre de estos tiempos, necesitamos más sapiencia que para tratar todo un pueblo de los pasados.

«Complejidad» y «bondad», una característica del entorno y un objetivo moral que, a través de los siglos, no siempre se ha tenido en cuenta en la actividad formadora.

Complejidad: desde hace años admitimos como natural en nuestra cultura que el cambio es el factor más destacado en cualquier actividad de la vida. Pero ¿cómo podríamos definir las características de este cambio en los procesos de dirección? La primera sensación de los directivos es el crecimiento exponencial del número de problemas a los que tienen que enfrentarse, agudizado por el inconveniente de que la viabilidad de las soluciones que aquéllos proponen a los citados problemas es cada vez más corta; es decir, el gran inconveniente que se les presenta es que los factores que afectan a las decisiones son numerosos, cambiantes y, sobre todo, «complejos».

La incapacidad de manejar, con la mayor rapidez posible, este trío de factores por los métodos analíticos tradicionales condujo, ya hace tiempo, al planteamiento sistémico (de acuerdo con la teoría de sistemas) que tanto ha aportado al desarrollo del *management*. Las modernas teorías para tratamiento del caos (del Mess, en terminología norteamericana) han completado dicha ayuda en la época actual.

Bondad: por otra parte, ya en 1611, en el *Tesoro de la Lengua Española* del toledano Sebastián de Covarrubias, primer diccionario de la lengua española que puede considerarse estructurado como tal, se define a un estudiante como «el que, aunque lo sea (muy docto), siempre estudia y nunca le parece que ha llegado a saber lo que basta, descubriendo cada día cosas nuevas».

En esta línea de pensamiento durante los siguientes siglos, desde entonces hasta la actualidad, formar ha sido, fundamentalmente, sinó-

Para formar a un sabio...

Baltasar Gracián y Morales

nimo de conocer e incrementar conocimientos, tanto en las universidades como modernamente en las escuelas de negocios.

Especialmente en estas últimas se ha producido una grave carencia de formación, basando mayormente sus enseñanzas en el principio de «escasez de medios» y, por lo tanto, en cómo saber gestionar esta limitación.

Se ha olvidado, en muchos casos, que hay un bien del que se puede disponer y, evidentemente, distribuir, sin limitación, que es la «felicidad» en las siguientes dos líneas de actuación: «calidad de vida» y «ética», ambas en el día a día del trabajo.

Además, está demostrado que crear un entorno feliz en las organizaciones resulta muy rentable en el más puro sentido económico, de lo que se deduce la enorme necesidad de una adecuada formación de «buenos directivos *buenos*», en el sentido de Gracián.

«Complejidad» y «bondad», dos principios que, aparentemente sin nexo semántico, se han cruzado en la función directiva de los últimos años: la complejidad, en el sentido antes señalado de dificultar la toma de decisiones con la rapidez que la competitividad hacia necesario, ha generado situaciones tanto en las relaciones humanas internas como en el desarrollo del negocio hacia el entorno, que podríamos calificar de tensas y, en muchos casos, incluso de agresivas.

La necesidad de un tratamiento de estas situaciones por parte de «directivos buenos», como recomienda Gracián, sería, a la larga, como ya hemos sugerido, altamente rentable.

Por ello, resulta fundamental imprimir, en las enseñanzas de las escuelas de negocios, un estilo formativo basado en valores éticos que,

en muchos casos, han sido superados negativamente por objetivos exclusivamente economicistas, nada despreciables pero que, necesariamente, deberían ser coherentes y complementarios con aquéllos.

Ahora, en época de crisis, que tanto se habla de la necesidad de «inventar» un nuevo modelo de capitalismo más humano y socialmente responsable, es el momento de predicar con la formación de directivos en dicha línea. No olvidemos que el cuerpo y alma del capitalismo es el de los hombres que lo manejan.

Es curioso observar cómo, ya en el siglo *xvi*, se recomendaban acciones que hoy resultarían absolutamente actuales y confiemos en que precisamente las dificultades con que estamos viviendo en el presente nos hagan recapacitar y poner en marcha las recomendaciones implícitas en estos breves comentarios.

Fernando Díaz Pividal
EOI

Aquellos a quienes sorprendas con tus novedades estimarán tus aciertos. Por eso, jugar con todas las cartas al descubierto no es de utilidad ni de buen gusto. El no declarar mucho crea suspense, y más cuando la importancia de tu cargo da lugar a que todos estén atentos a tus actos. Haz ver misterio en todo lo que hagas, y eso hará que te veneren. Aun buscando darte a entender, huye de decirlo todo claramente. En el trato personal con los demás no debes mostrar completo tu interior. Es el recatado silencio lo más sagrado de la cordura.

La lectura del tercer aforismo que encontramos en el *Oráculo manual y arte de la prudencia* de Baltasar Gracián, formulado en el castellano de la época como «Lleva las cosas con suspensión», y cuya transcripción adaptada al castellano actual podría ser «Lleva las cosas creando suspense», produce inicialmente cierto desasosiego...

Parece que el autor nos aconseja sobre la ocultación y el secreto, sobre el doble juego y las dobles palabras, sobre la impostura y manipulación de las expectativas de las personas... , consejos con los que no parece fácil alinearse. De hecho, ¿no es descartable que algún apasionado lector llegue a experimentar cierto rechazo inicial!

Sin embargo, tras una lectura más detenida y sosegada, nuestra percepción (¡y también, suponemos, la del lector apasionado!) sufre una paulatina transformación. Comienzan entonces a vislumbrarse los mensajes esenciales que, presumimos, quiere transmitir el autor, mensajes sobre los que profundizaremos en esta breve reseña.

El mundo de la empresa y, en general, cualquier tipo de organización humana se articulan en torno a la interacción entre individuos, orientada, habitualmente, hacia la consecución de un interés mutuo o,

como mínimo, dado que no siempre las cosas son como la lógica dicta que deberían ser, complementario. En la medida en que esta interacción deviene habitual surge la necesidad, casi inevitable, del liderazgo y la consecuente figura del líder.

El liderazgo reconocido y ejercido —unas veces formal y otras informalmente— desempeña un papel esencial en las organizaciones, lo que contribuye de manera determinante a asegurar el eficaz logro de sus objetivos y el eficiente empleo de los recursos involucrados.

En las escuelas de negocio estamos profundamente comprometidos con la formación de los líderes que, desde sus distintas responsabilidades, han de conducir a las organizaciones hacia el éxito. Es por ello que el aforismo de Gracián que nos ocupa adquiere especial relevancia para nosotros.

Varios son los mensajes clave que pueden deducirse del mismo y que, como no podía ser menos, son formulados de manera reiterada en múltiples obras contemporáneas relacionadas con liderazgo y estilos de dirección, así como en la bibliografía sobre gestión en general.

De manera explícita el texto de Gracián sugiere que el liderazgo ha de ser ejercido con actitud arcana, preservando el misterio sobre las decisiones que han de ser tomadas y sobre las razones que informan esas decisiones. A nuestro juicio, permite inferir, por una parte, que el liderazgo posee un carácter eminentemente personal, es ejercido individualmente y lleva implícita una responsabilidad cuya carga no puede compartirse y, por otra parte, que el liderazgo debe preservarse y reafirmarse mediante un comportamiento ejecutivo que transmita seguridad al entorno afectado.

El carácter personal no implica el aislamiento; de hecho, el liderazgo surge y se alimenta de las relaciones, normalmente mul-

Aquellos a quienes sorprendas...

Baltasar Gracián y Morales

tidireccionales, con el conjunto de personas sobre las que éste se ejerce.

Sin embargo, la experiencia real de aquellos directivos para quienes el liderazgo forma parte consustancial con su función determina que existen momentos para el análisis y el debate, para la recolección de ideas y la escucha activa y momentos en los cuales una decisión ha de ser tomada y ejecutada, asumiendo personalmente los riesgos que ésta conlleve y los efectos, deseados o no, que la decisión elegida provoque.

La información disponible como base para la toma de decisiones no siempre es perfecta o está completa. Adicionalmente, no siempre es objetiva y seguramente admite diversas interpretaciones. A su vez, la incertidumbre está siempre presente, en mayor o menor grado, en los procesos de gestión y de toma de decisiones, dado que se trata de anticipar el futuro y es imposible, al menos a día de hoy, asegurar cómo éste evolucionará, por sí mismo o como consecuencia de nuestra actuación.

En definitiva, toda decisión o interpretación de la realidad puede ser discutible... ¡y discutida! Es por ello que, llegado un determinado momento del proceso, las decisiones corresponden a quien tienen la responsabilidad de tomarlas; responsabilidad formal, en el caso de que el liderazgo provenga de la posición ocupada en un organigrama, o responsabilidad informal, en el caso de un liderazgo espontáneo surgido del propio grupo de individuos.

Gracián nos propone cierto misterio en la comunicación de las razones que soporta una decisión... misterio que en un entorno actual de liderazgo puede entenderse de una manera alternativa más práctica: la definición de una estrategia específica de comunicación, seleccionando los mensajes que mejor contribuyan a la aceptación de aqué-

lla y eligiendo el modo, momento y lugar más apropiados para transmitir los resultados de nuestro proceso de toma de decisiones.

Recuperando el segundo elemento esencial sugerido por el texto de Gracián, encontramos la necesidad que tiene el líder de transmitir seguridad a los que de él dependen o lo toman como referente.

Podríamos aventurar que el ejercicio ideal del liderazgo debe llevar implícito un halo de «infallibilidad» que promueva la confianza en la idoneidad de las decisiones tomadas y de los cursos de actuación iniciados. Cabe plantearse cómo encaja esto en la realidad actual de las organizaciones, en las que de manera paulatina y casi generalizada se potencia el trabajo en equipo, en las que todos sus miembros contribuyen conjuntamente al logro de los objetivos.

Obviamente, en las relaciones interpersonales inherentes a las nuevas realidades organizacionales, es difícil lograr la confianza ciega en un líder o en sus decisiones. Lo que sí podemos conseguir es un nivel de confianza suficiente que ayudará a generar un entorno eficiente de trabajo. Cada miembro del equipo ha de ejecutar su papel de manera coordinada y proactiva, pero, igual que ocurre en la actuación de una orquesta musical, todos necesitan sentir que existe un guía común, que alguien marca el ritmo y la cadencia de su actuación individual como parte de un todo.

Por ello, el líder debe mostrar siempre un comportamiento ejecutivo, sin espacio para la duda... como Gracián nos ha dejado escrito: «Aquellos a quienes sorprendas con tus novedades estimarán tus aciertos».

Jaime del Pozo Hernando

EOI y fundador y director de The Business Advisory Group

Dorque ambos son inmortales, dan eternidad a quien los tiene. Mientras más conoces, eres más admirable, pues el sabio todo lo puede. Un hombre sin conocimientos es como un mundo a oscuras. Hay que saber usar sabiduría y fuerza, ojos y manos. Sin valentía es estéril la sabiduría.

Saber y valor, juicio y fortaleza, cuatro palabras escritas por Gracián hace casi cuatrocientos años y que constituirían una acertada respuesta a cualquiera de las preguntas suscitadas últimamente en el entorno económico nacional... ¿Cómo enfrentarse al agotamiento del modelo económico actual? ¿Cuáles deben ser las claves para desarrollar un nuevo modelo productivo español? A esas cuatro palabras añadiría yo, humildemente, la innovación.

Se trataría de una innovación entendida como la capacidad de convertir ideas en negocios para aumentar la productividad y la competitividad, necesitada del saber universitario, del valor empresarial, del juicio administrativo y de la fortaleza de la sociedad, pero también requiere financiación, gestión, formación, comercialización y colaboración.

El «saber» al que alude Gracián comenzaría en la infancia y continuaría a lo largo de la vida profesional. Hay que mejorar el modelo educativo actual, no sólo incrementando los recursos y desarrollando la innovación sino, también, mediante un cambio social que potencie el reconocimiento académico y que estimule que esa función sea desarrollada por los mejores mediante una cultura del esfuerzo; el nivel de exigencia para la promoción también sería mayor. El fomento de la capacidad analítica, el espíritu crítico, la creatividad y la cooperación contribuiría a la preparación de futuros emprendedores.

A ello contribuiría una mayor colaboración entre la empresa y el mundo académico. De esta manera, la formación seguiría a lo largo de una vida profesional. El concepto de transferencia de conocimiento daría paso a otro más centrado en la coproducción de conocimiento.

El «valor», de hecho, habría que demostrarlo. Según el informe *El papel de la innovación en el nuevo modelo económico español*—elaborado por la cátedra UAM-Accenture en colaboración con Aetic—, para mejorar la capacidad innovadora de España, no es suficiente con incrementar la actividad de las 12.000 empresas que investigan y las 42.000 que innovan. Las pymes deben ser objetivo de apoyo constante. Este colectivo demuestra escasa conciencia de los beneficios económicos que conlleva la innovación, tiene dificultades para obtener financiación, desconoce los apoyos fiscales y requiere de un gran esfuerzo en la cualificación de sus directivos.

En nuestro país existen sectores con tecnología punta y posibilidades de futuro, pero es preciso prestar atención al conjunto tradicional, competente mas no suficientemente competitivo: calzado, turismo, textil, transportes y logística o automoción y energía. Se ha de sustituir el actual trabajo poco cualificado por otro más cualificado con aplicación intensiva de la tecnología.

El «juicio» provendría de la Administración. Aunque España es el país de la OCDE que presta un mayor apoyo fiscal a los programas de I + D + i, el número de empresas innovadoras es más bajo que la

Porque ambos son...

Baltasar Gracián y Morales

media de esa organización. La razón puede hallarse en el propio tejido empresarial nacional ya que, mientras que las grandes compañías aprovechan bien el apoyo fiscal, las pymes no lo utilizan. De ahí que deba darse una mayor difusión a los mecanismos de apoyo del Estado, a través de campañas de comunicación o resolviendo dudas mediante soportes telefónicos y electrónicos.

El papel público respecto a la valoración social de los temas de ciencia y tecnología es fundamental. Se ha de apoyar claramente a la innovación, acercarse a científicos y reforzar los premios que propicien ideas más innovadoras.

En las economías que se pretenden, la capacidad innovadora de las empresas y el crecimiento de su volumen de negocio se basan en sus activos intangibles y en la gestión adecuada de los mismos, por encima de los activos tangibles tradicionales. El problema radica en que los informes económico-financieros que se necesitan para acceder a bancos y al mercado de capitales no reflejan el valor de los intangibles. En consecuencia, el coste del capital para las compañías basadas en éstos y con mayor potencial innovador se encarece. Las nuevas propuestas han de venir por la valoración de expertos independientes de los activos intangibles y de los no intangibles, la difusión de la capacidad innovadora como complemento a la información financiera habitual, la consideración de este tipo de informes por parte de los analistas de riesgos para facilitar la concesión de créditos y avales y, por último, la valoración del plan de negocio por parte de las instituciones públicas como alternativa al actual aval bancario.

La «fortaleza» debe ser compartida por toda la sociedad. Las grandes innovaciones suceden en épocas de recesión dado que las empresas han de transformar sus negocios para adaptarse al entorno. Cuan-

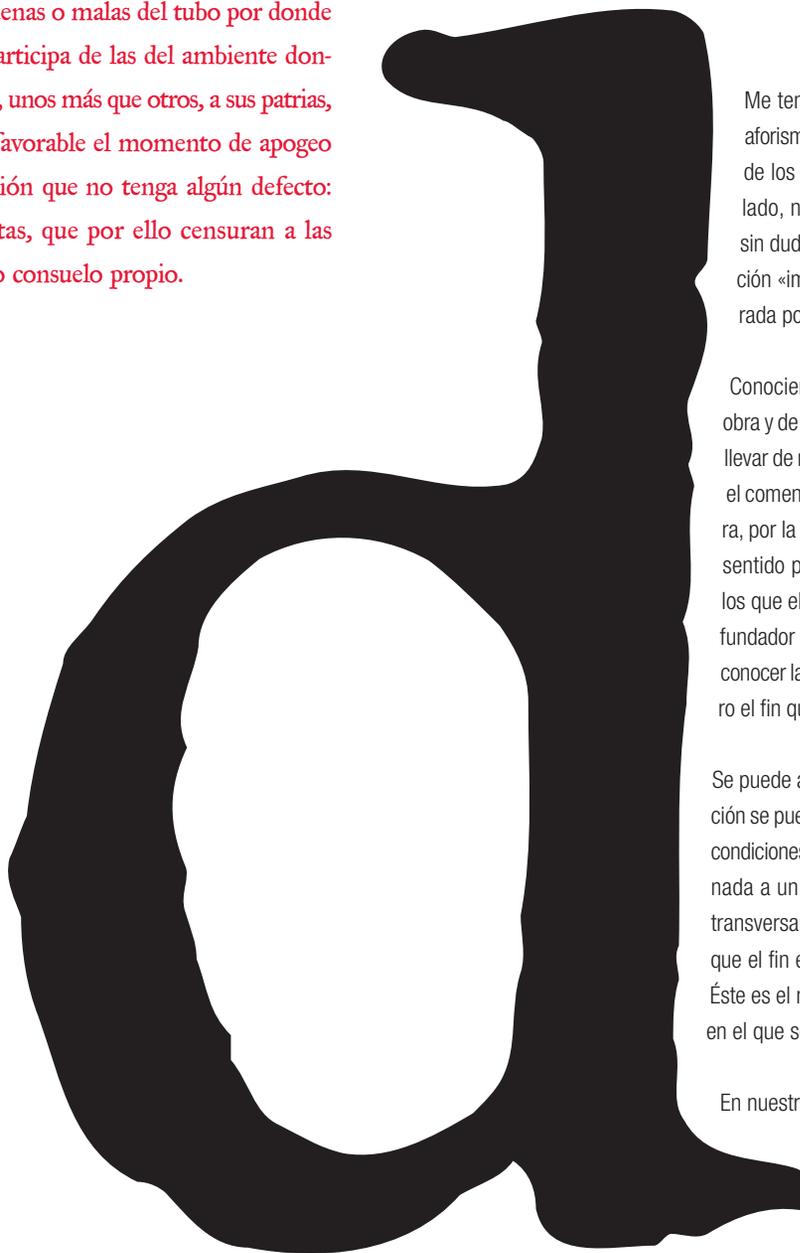
do la tormenta acabe, los países innovadores podrán afrontar las próximas décadas. Está probado que las nuevas tecnologías favorecen el incremento innovador y su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad. España ha de aprovechar su potencial científico y tecnológico para generar innovaciones y crecer de forma sostenida y sostenible.

Atrás quedaron los tiempos donde sólo las ONG presionaban a las empresas para que fueran responsables. Ahora son los propios ciudadanos quienes deciden, con sus compras, inversiones y... votos. Las nuevas generaciones se comprometen con la sostenibilidad y por ello buscan un lugar para vivir y trabajar con principios, unos principios que Baltasar Gracián resumió en 300 aforismos para guiarse en una sociedad compleja en crisis, allá por 1647... ¿o fue en 2010?

Vicente Moreno

Presidente de Accenture

Recuerda que el agua participa de las cualidades buenas o malas del tubo por donde pasa, y el hombre participa de las del ambiente donde nace. Todos deben, unos más que otros, a sus patrias, pues a unos les fue favorable el momento de apogeo de ésta. No hay nación que no tenga algún defecto: incluso las más cultas, que por ello censuran a las demás, por cautela o consuelo propio.



Me temo que la propuesta de comentar este aforismo de Baltasar Gracián —o cualquier otro de los suyos— es una invitación que, por un lado, no puedo ni quiero rechazar pero que, sin duda, me sitúa en una situación de exposición «imprudente»: desarrollar una idea elaborada por un maestro de la concisión.

Conociendo algo del origen de su autor, de su obra y de sus referencias morales, me voy a dejar llevar de manera inicial y fundamentalmente para el comentario, como no puede ser de otra manera, por la formación «ingenieril» recibida. En este sentido podemos considerar los tres preámbulos que el autor recibió durante su formación del fundador de la orden jesuita, que recomendaba: conocer la historia, contemplar el lugar y tener claro el fin que se busca. Pasado, presente y futuro.

Se puede así inferir cómo de una práctica de oración se puede pasar a un método de análisis de las condiciones en que opera la persona, siempre ordenada a un fin. La expresión «fin para» es un eje transversal en el pensamiento de san Ignacio, ya que el fin es la razón de ser y actuar del hombre. Éste es el marco de referencia moral/antecedente en el que se concibe el aforismo.

En nuestro caso el autor se dirige a una persona «abierta a los imponderables, mesurada, juiciosa, guiada por un ingenio creativo, visión penetrante y gus-

Recuerda que el agua...

Baltasar Gracián y Morales

to educado»; a alguien cultivado, «prudente» y con alto sentido de responsabilidad.

En relación con «contemplar el lugar», el escenario temporal en que se formuló no difiere demasiado de las crisis políticas, económicas o morales con las que convivimos en nuestros días. Así, si en aquellos tiempos perdíamos la batalla de Rocroi, se segregaba Portugal de la corona española, o aparecían luchas territoriales internas, hoy tenemos escenarios inciertos en las confrontaciones económicas mundiales o en el mismo mapa de desarrollo territorial.

En relación con el fin, podemos aceptar que seguimos manteniendo el mismo: el fin es la razón de ser y actuar del hombre, y debemos perseguir la excelencia.

Hasta ahí, un prólogo relativamente «prudente».

Para entrar en materia, quizá la primera tentación es la de dirigir nuestra atención a aquellos contenidos del texto con los que estamos de manera intuitiva más de acuerdo —hay que luchar por corregir nuestros defectos y los de nuestro país/institución/empresa/familia...— de manera que nuestra aproximación moral, coincidente, resulta inmediata. Es, en el resto del aforismo, en el que he podido apreciar la capacidad de análisis, concreción y el carácter de «manual de prudencia y buenas prácticas» de esta obra: corregir (100 por 100 de acuerdo), disimular —de acuerdo en cuanto a no exacerbar o exagerar nuestros defectos, en particular de cara «al exterior» y cuando estamos en procesos «de mejora»— y disminuir las faltas.

Este último punto es el que me ha llevado un mayor esfuerzo comprender desde la perspectiva moral y moralizante del autor. Y no

puede estar más claro: no podemos mirar para otro lado cuando, partiendo de juicios infundados, se emiten opiniones contrarias a la verdad y a nuestros intereses como colectivo (nación, empresa, familia...). Para ello tenemos que aplicar también recursos y destrezas desde nuestras respectivas capacidades, de manera que integremos a la prudencia como «la virtud de la razón práctica que nos ayuda a discernir el bien y a elegir el medio justo para conseguirlo». Me temo que esto, aunque con «prudencia», nos invita de manera activa y continua a estar atentos y reaccionar en todas nuestras actuaciones.

Llegados a este punto, hay un par de buenas prácticas muy conocidas y recomendadas por Gracián, «Lo bueno, si breve, dos veces bueno» y «Lo malo, si corto, menos malo», que me voy a aplicar.

Félix Bellido

EOI

HAZ FAMA Y FORTUNA, LAS DOS EN UNA

Lo que tiene la una de inconstante tiene la otra de firme: la primera para vivir, la segunda para el mañana; aquélla contra la envidia, ésta contra el olvido. La fortuna se desea y tal vez se ayuda; la fama se diligencia. El deseo de reputación debe nacer de la virtud. La fama siempre ha sido hermana de la grandeza. Por ello la gente famosa anda siempre por los extremos: son monstruos o prodigios, dignos de abominación o aplauso.



Nos comenta Baltasar Gracián la importancia de hacer fama y fortuna, las dos en una. Lo que quizá deberíamos preguntarnos es cuál debería ser la primera; es decir, hacia dónde, como seres humanos y como profesionales, deberíamos enfocarnos antes.

En mi opinión, aunque la una puede con mucha seguridad llevar a la otra, no siempre es así y, cuando ocurre, los resultados finales dependen de la prioridad que les demos a una u otra.

Enfocarnos primero en la fama nos llevará indefectiblemente a trabajar para ser primero buenos profesionales y cultivar la virtud en nuestra acción profesional y, con mucha seguridad, esto nos dará buena fama y buena reputación. La fortuna seguramente vendrá después y, si llega, al estar sustentada en una reputación sólida, será más duradera. Fortuna y buena fama en sentido positivo y trascendente. En este caso la fama, que, como dice Gracián, se obtiene por esfuerzo propio y nace de la virtud, nos llevará al aplauso, a los prodigios y a la fortuna, aunque a veces esta última pueda llegar un poco tardía.

Si, por el contrario, nos enfocamos primero en conseguir la fortuna, podemos escoger dos caminos:

1. Ser fieles al principio de «todo vale para conseguirla». Este camino hará que pongamos la fortuna en un lugar principal en nuestra escala de valores y, con gran seguridad, la buscaremos a cualquier precio. En consecuencia, con la astucia y constancia suficiente es muy probable que la consigamos aunque para ello

Lo que tiene la una de...

Baltasar Gracián y Morales

nos labremos una fama de monstruos y rechazos. En este caso se consigue fortuna pero mala fama.

2. Como segunda opción podemos escoger buscar la fortuna pero conseguida con esfuerzo y aprovechando todos nuestros talentos y nuestros valores éticos personales que actuarán de elementos reguladores de nuestra acción y no todo valdrá para conseguirla. En este caso, la fortuna llegará y también la fama, pero sin duda vendrá también acompañada de aplausos y prodigios. Es ésta una fórmula mixta para aquellos que no quieran esperar a ganar antes la fama para poder empezar a disfrutar después de la fortuna.

Tal y como decía Gracián, fortuna y fama son dos elementos relacionados, pero, dependiendo del orden que ocupen en nuestro mapa mental y de acción, conseguiremos aplausos o rechazos.

Que el lector elija, que no siempre ser afortunado es ser bien afamado.

Ana Isabel López-Casero

Directora general de la Fundación Horizonte XXII

No hay belleza que no haya sido trabajada, ni virtud que no luzca bárbara sin el brillo de la elaboración. Lo que se pule mejora lo malo y perfecciona lo bueno. Si te quedas en lo que te dio la naturaleza, serás común y corriente. Aplícate cada día al arte de superarte. Sin este esfuerzo, la mejor persona luce rústica, y a quien carece de cultura le falta la mitad de las virtudes. Todo hombre luce tosco si no se ha cultivado, y es menester refinarse para alcanzar la perfección.

Aristóteles fue el primer filósofo que proclamó que la *techné*, el arte en todo el sentido de la palabra, ha de llevar a su perfección lo que en la naturaleza está sólo esbozado. Gracián se sitúa en esa misma perspectiva cuando proclama que es un deber refinar lo que nos prodigó la naturaleza y superarse constantemente para alcanzar la perfección. Esto es, el hombre se encuentra en la doble posición de ser jardín y jardinero: jardinero de sí mismo y jardín de las dotes recibidas de una instancia superior a la que Gracián llama Naturaleza y que otros designarían con el término de Dios. Ser a la vez sujeto y objeto es excepcional, pero plantea numerosos problemas de los cuales sólo se evocarán aquí tres:

1. Cabe preguntarse acerca de cuál es la obligación de no atenerse a lo recibido sino de tener que «pulirlo». Si, aun consciente de llevar en mí virtualidades poco comunes, prefiero dejarlas en su estado de origen, ¿qué es lo que me obliga a cambiar? Si, siendo un empleado modelo que podría llegar lejos, decido no aceptar la promoción a un puesto de directivo y seguir llevando una vida sosegada con un espacio para mis *hobbies*, ¿cuál es mi error? En tono más metafórico se diría que los jardines cultivados con esmero no son siempre los más bellos e interesantes. El «culturalismo» de Gracián sería una opción de vida preferible fruto de una actitud menos controlada y más audaz a la hora de explorar lo que nos atribuyó la naturaleza sin que implique imponerle un orden. En la época de Gracián, a un señor que tirase botes de pintura sobre un lienzo se le hubiese considerado demente. Hoy, sus obras podrían cotizar alto como expresión artística de una naturaleza única. En este punto de la reflexión, el aforismo de Gracián nos parece cuestionable o, por lo menos, demasiado determinado por un contexto histórico cultural caduco.

No hay belleza que no...

Baltasar Gracián y Morales

2. No por ello el legado del viejo maestro pierde todo su valor. Lo que nos dice Gracián es que toda existencia humana se construye como una variación sobre los conceptos de naturaleza y de cultura. La solución que él promueve es lo que se llama «el modelo artificialista»: por un lado, la materia; por el otro, el artista, con la perfección surgiendo del encuentro entre los dos. El Partenón no es sólo mármol sino lo que el arte supo hacer del más bello de los mármoles. Del mismo modo, para Gracián un hombre digno de ese nombre es uno cultivado, en el cual las virtudes éticas y el refinamiento de la educación concretan un ideal plenamente humanista. Una vez puesta en evidencia lo que, en Gracián, es expresión de la mentalidad de una época, no por ello hemos acabado con el tándem «naturaleza-cultura». Es fácil comprobar que pocas palabras todavía son tan frecuentemente usadas en todos los ámbitos. Un yogur «natural» cuesta mucho más que otro que no lo sea y cualquier sonido que parecería horrendo si estuviese aislado sería alabado como obra de arte si se presentara como música cultural.

La naturaleza no es una materia inerte, un objeto que se dejara plácidamente amaestrar, sino un complejo de fuerzas que nadie puede precisar dónde empieza y dónde acaba. Es ilusorio y algo arrogante imaginarse que el sujeto se sitúa fuera de la naturaleza. Por otra parte, el refinamiento y la distinción son sólo formas determinadas de la cultura, fruto de la larga historia del mundo occidental. Lo tosco puede ser una forma cultural, tanto como obras maestras como el teatro de Pinter. El error de Gracián fue querer darle una forma universal a lo que era la manera de pensar de la élite de una época. Consideró como imperativo identificar el esfuerzo por superarse con los criterios sociales de un mundo estrictamente enmarcado en las culturas clásica y cristiana y con la referencia política de la monarquía absoluta, encarnación terrena del poder divino.

3. Cabe, por tanto, considerar que el aforismo ha de ser reformulado conservando lo esencial y abandonando sus limitaciones históricas. Lo esencial es la valorización del esfuerzo por superarse, que ir más allá de sí mismo resulta preferible a estancarse. A esta evidencia se deben añadir dos cláusulas. Parece superfluo el desdén aristocrático de Gracián hacia aquel que escoge quedarse donde está. Es legítimo pensar que se trata de un despilfarro, pero jamás podremos explicarlo con claridad. Más positivo sería crear incentivos que ayudaran a quien no comprende lo que ganaría desarrollando un esfuerzo no para enajenarse sino para ser más auténticamente sí mismo. Hay también que admitir que no existe una sola vía para llegar a la perfección de sí mismo. La naturaleza no es una autopista sino una red de caminos. Hallarse a uno mismo es un proceso incierto y complejo presto a variaciones y fallos. Enfatizar el esfuerzo acarrea reconocerlo precisamente como sólo eso; es decir, como una tensión del ego hacia una meta imprecisa en su definición y aleatoria en su consecución.

El aforismo de Gracián se completaría con el pensamiento de otro gran clásico. «Reivindica tus derechos sobre ti mismo», decía Séneca. El mundo no es un taller en el cual la cultura transformaría armoniosamente a la naturaleza, es un tribunal en el cual, entre griterío y conflictos, cada cual trata de recuperar algo de lo que cree llevar en sí.

Eva Levy

Socia directora de Eva Levy & Partners

No basta la sustancia, hay que ver la circunstancia. Si no tienes un buen modo de hacer o decir las cosas, todo se te dañará, aun cuando tengas razón y justicia en tus propósitos. Quien se muestra bueno, todo lo cura: dora el «no», endulza de buen modo la verdad y embellece hasta a la misma vejez. En todo tiene gran importancia el «cómo», y la buena manera de actuar funciona a la manera de un mago que complace a todos. El correcto comportamiento es gala del vivir, y todo lo lleva a buen término.

El *Arte de la prudencia*, cuanto hemos echado de menos los consejos y recomendaciones que encierra este título del maestro Gracián en estos últimos años en el mundo de la empresa.

El arte de dirigir, en lugar de la gestión mecánica, a corto plazo, basada en recetas repetidas, heredadas y enseñadas en escuelas de negocios de todo el mundo.

Prudencia, una de las cuatro virtudes cardinales que nos ayuda a discernir y distinguir lo que es bueno de lo malo, para seguirlo o huir de ello. Buen juicio. Templanza, moderación frente a euforia y burbujas financieras. Cautela, circunspección, precaución.

También el general Sun Tzu nos instruyó acerca de que la capacidad de resolver un conflicto sin lucha es lo que distingue al prudente del ignorante. Para adquirir esa cualidad, se señalan como imprescindibles el conocimiento de la realidad, el propio, la reflexión ponderada, la elección de una conducta y su correcta ejecución.

Todo esto suena muchas veces a conceptos alejados y ajenos a la gestión diaria de nuestras empresas y también a poco moderno.

Pero se han revelado como conceptos imprescindibles para la sostenibilidad de la empresa. ¿Qué hubiera pasado si Baltasar Gracián

hubiera estado más presente en los programas de gestión y administración de empresas? ¿Habríamos cambiado de alguna manera la tendencia hacia el Master in Business Apocalypse?

No lo sé, pero me da la sensación de que mucho de esto está en la propia esencia de la raíz de los problemas que nos han golpeado en los últimos años en la economía mundial.

Liderar es transformar la realidad. Una de las mejores definiciones que conozco es que los líderes son aquellos que se enfrentan a la dura y brutal realidad y nos apuntan y dirigen hacia la esperanza, hacia lo que es posible.

La realidad no es una absoluta y objetiva, sino que son tantas como las diferentes aproximaciones que hacemos cada uno de nosotros ante un mismo hecho, una misma situación, un mismo problema.

Por eso surge la riqueza de la diversidad que buscamos en las compañías.

Frente a un mismo fondo, la forma realiza la diferencia en nuestra percepción y nos permite contemplar y descubrir realidades diferentes.

En la forma está la clave de la belleza, la amabilidad, la compasión, la estética, la elegancia, el apasionamiento, la movilización.

En mi vida y en mi carrera he ido disfrutando y aprendiendo de todas aquellas personas privilegiadas que dan forma bella y atractiva a una idea, a un concepto, a un proyecto, a un ideal.

La atracción se halla muy relacionada al liderazgo. No hay líderes sin seguidores. En las empresas podemos nombrar directores, jefes, gestores.

No basta la sustancia,...

Baltasar Gracián y Morales

No así líderes. Nosotros, las personas, los miembros de las organizaciones, elegimos a quién decidimos seguir; quién nos lidera; quiénes nos atraen hacia ellos, hacia lo que representan y hacia el futuro al que nos apuntan.

La forma sin sustancia es vacuidad, pretensión, vanidad.

El fondo sin cuidado ni atención a las formas no seduce, no convence, no moviliza, no conmueve.

En un trozo de mármol late la posibilidad de convertirse en algo bello, tan inspirador, como la *Piedad* de Miguel Ángel.

Un trozo de papel se puede convertir en una obra de arte sublime.

Cuando fondo y forma se combinan, se produce algo mucho mayor que el resultado de la suma de dos elementos, eso que llamamos sinergia. Se genera, se crea algo nuevo, mayor y diferente.

Una forma brillante sobre un fondo poderoso gana guerras, moviliza masas, resuelve conflictos, inspira y eleva espíritus, convence a electorados y cambia la historia.

La forma está muy relacionada con la cultura de las organizaciones, La cultura, si simplificamos, la podemos definir como «la forma en la que hacemos las cosas aquí...».

Hemos aprendido que aspectos críticos para competir y ganar están muy relacionados con la forma —la cultura— en la que se hacen las cosas en las empresas. La actitud positiva (la prefiero a optimista), la actitud de «se puede hacer», así como la innovación —nueva forma— y la creatividad, está muy relacionada con el aforismo del profesor Baltasar Gracián «Endulza la realidad con buenas formas».

En muchas ocasiones tenemos que endulzar la realidad para poder enfrentarnos a ella y absorberla. Como cuando echamos azúcar a una medicina para que los niños se la beban más fácilmente. Así también, muchas veces, la dura y brutal realidad necesita ser endulzada para que podamos enfrentarnos a ella y ser capaces, en un gesto de liderazgo, de trabajarla y crear un futuro atractivo y motivante.

Y, así como la medicina obra en nosotros y nos sana, la forma nos ayuda a gestionar la realidad, a conseguir nuestros objetivos y a alcanzar el éxito en nuestras empresas.

Se ha gestionado de forma simplificada en el mundo de soluciones «pierdo-ganas»: decide si quieres calidad o cantidad; elige entre servicio o coste; compite en plazo a costa de altos inventarios, estrategia o ejecución...

Y sabemos que existe otro mundo, el de las soluciones «gano-ganas»: cuanto mejor calidad tengamos, mayor será nuestra productividad; cuanto menor sea el inventario, mejor es el plazo de servicio. Y, si no, preguntemos a nuestros amigos japoneses.

Pues bien, en esa misma mentalidad de la abundancia, en esa misma vocación de soluciones «gano-ganas», en el convencimiento de que siempre hay una solución «y» que integra y consigue lo mejor de todos los mundos en lugar de aproximaciones «o» que se confrontan y dejan mucha oportunidad sobre la mesa —«o con conmigo o contra mí»—, así yo también reivindico la combinación del fondo y la esencia con la forma dulce y atractiva.

Gracias, querido profesor, por darnos lecciones con casi cuatrocientos años de adelanto.

Carlos Nieva

Director de operaciones de Ericsson Iberia

Juntos aseguran productivos aciertos. Pero, si la sabiduría y la mala voluntad se juntan en una misma persona, producen una monstruosa violencia. La intención malévola es un veneno que daña tus perfecciones y, ayudada del saber, la maldad es mayor. ¡Infeliz eminencia la que se pone al servicio de la ruindad! Ciencia sin seso, locura en exceso.

La Compañía de Jesús sirve de ejemplo para las organizaciones empresariales. Es una de las organizaciones globales existentes más antigua, con un sistema jerárquico muy plano, basado en pocos escalones, innovadora hasta el punto de que la han reprobado otros sistemas políticos y estructuras de poder, y hasta por sí misma. ¿Qué hace tan longeva, global, eficaz e innovadora a esta organización? Probablemente la absoluta convicción sobre su misión y sobre cómo actuar, a pesar de los cambios y las innovaciones. La constante búsqueda de talento en la compañía, esto es, la inteligencia sacrificada al logro de la misión sería un motivo. No es de extrañar que, cuando el conocimiento filosófico trasciende, nos hallemos delante de un jesuita, esto es, un pensamiento riguroso y sólido, ejemplar y ejemplarizante. Gracián se convierte, así, en un pensamiento inquietante hasta para su organización, por sólido y exigente.

Si la prudencia es un arte, en la empresa lo ha de ser más, a pesar de que no resulte habitual que hagamos de la propia experiencia la fuente del conocimiento, del sentido común. En nuestro entorno sólo abrimos un grifo, el del éxito, que enseña menos que el del fracaso; no alcanzamos entonces el equilibrio del saber contrastado y, lo que es peor, penalizamos a nuestros emprendedores hasta criminalizarlos; creamos una sociedad temerosa, de empresarios que ocultan sus intenciones y movimientos, escondidos en sus acciones. Liberémonos de estas cargas; confiemos en que nuestros empresarios sepan combinar su saber con los mejores objetivos. Desde luego el

mejor se corresponde con la búsqueda de beneficios, en el marco que delimitan las normas de la sostenibilidad. Ésta exige del empresario un espíritu emprendedor, una disciplina ejemplar, una propensión hacia la excelencia, una actitud asertiva y empática, una misión a largo plazo; en definitiva, una recta intención. El saber combinado con esta recta intención procurará los mayores beneficios y, a cualquier otra mezcla, ignorancia y recta intención, ignorancia y mala intención y saber y malas intenciones, la espera un corto y mal final. Démosle libertad al empresario, confiemos en sus intenciones, respetemos para él de forma ejemplar la sostenibilidad y facilitemos que cumpla el objetivo de obtener los mayores beneficios. Porque ¿qué hará el empresario con sus beneficios? Una parte nos la retomará al sistema social vía impuestos para que se distribuyan con conocimiento y rectas intenciones; otra la dedicará a invertir en innovación, y así generará más actividad y empleo, y la última parte la destinará al uso privado, poniendo el dinero en circulación.

El hombre se organiza en sociedad. En China, Lao Tsé, creador del taoísmo, enuncia todo un código de rectas intenciones y, entre sus recomendaciones, se aconseja a las autoridades intervenir lo menos posible en la vida de los pueblos y no agobiarlos con impuestos y reglamentaciones. En la misma China, Confucio, creador del confucianismo, predica: «Nuestra mayor gloria no está en no caer jamás, sino en levantar-nos cada vez que caemos». La de

Juntos aseguran productivos...

Baltasar Gracián y Morales

Confucio es una filosofía práctica orientada hacia la vida y el perfeccionamiento personal. Su objetivo no se encuentra en la salvación, sino en la sabiduría. En la India, Buda afirma que, para enseñar a los demás, primero has de enderezarte a ti mismo. El Gobierno solamente alcanza su misión si se manifiesta ejemplar en sus actos. Para llegar a la total felicidad, habría que alcanzar el nirvana. Éste se consigue por el conocimiento, pero ha de esforzarse para lograrlo. Budismo, taoísmo, confucianismo son los pilares del pensamiento oriental, inductores del gran poder del siglo XXI. En los más

de 3.000 millones de personas que se están convirtiendo en el núcleo del futuro del conocimiento y la tecnología, en el eje de la globalización, subyacen los principios de las intenciones que predicán estas filosofías orientales. Y, en la base del pensamiento occidental, se encuentran muchos ejemplos de las escuelas griega y romana sobre la sabiduría. Es muy conocida la alocución de Cicerón al Senado hace más de dos mil años: «El presupuesto debe equilibrarse, el Tesoro debe ser reaprovisionado, la deuda pública debe ser disminuida, la arrogancia de los funcionarios públicos debe ser moderada y controlada y la ayuda a otros países debe eliminarse para que Roma no vaya a la bancarrota. La gente debe aprender nuevamente a trabajar, en lugar de vivir a costa del Estado».

Y la filosofía más influyente en Occidente, el cristianismo, nos ha dejado maravillosos ejemplos, y un código de conducta que recoge los más básicos mandamientos para la vida; quien los practique estará combinando la sabiduría y las rectas intenciones.

Y, llegados aquí, promulgo humildemente unos mandamientos para una recta intención empresarial, ejemplo de sabiduría:

- Amarás a tu empresa por encima de todas las cosas materiales.
- No tomarás al cliente en vano.
- Santificarás los procedimientos de tu empresa.
- Honrarás a tus colaboradores y trabajadores excelentes.
- No matarás la calidad de la empresa.
- No cometerás actos impuros por la imagen de la empresa.
- No hurtarás ningún recurso necesario para la empresa.
- No dirás falso testimonio ni mentiras al mercado.
- No consentirás pensamientos ni deseos mercantiles impuros en el ámbito de la empresa.
- No codiciarás los bienes empresariales ajenos.

Jesús Martín

EOI y presidente de AEDHE

Que una persona sea desfasada o no depende de si su forma de ser responde al tiempo en que vive. No todos tuvieron el tiempo que merecían, y otros lo tuvieron, pero no acertaron a aprovecharlo. Algunos tuvieron virtudes que los hicieron dignos de mejor siglo, pero lo bueno no siempre triunfa. Los hombres y las cosas tienen determinado su instante feliz, y hasta a los más excelentes les está determinada su hora de uso. Pero el hombre que posee sabiduría, que es eterna, lleva una ventaja: sabe que si éste no es su momento, muchos otros lo serán.

Quando el sabio señala la luna, el necio se fija en el dedo
(proverbio chino)

Mucho se ha escrito sobre la idea del progreso de la civilización, sobre la superación de una época para sumergirse en otra. Mientras unos defienden que la entrada a un tiempo nuevo, debe provenir de la evolución, un proceso acumulativo en el que cada generación edifica sobre los avances de sus predecesores, para otros, es algo discontinuo, irregular e intermitente. El impulso es siempre revolución. Las nuevas ideas parten de algunos «hombres de rara eminencia» que se cuestionan los paradigmas anteriores, logrando que se asienten los nuevos.

Es evidente que, para someter a debate el presente, debe tenerse en cuenta el pasado; «quien no conoce la historia está condenado a repetirla», dice el conocido epigrama de Santayana. Es cierto que el cambio es una puerta que se abre desde dentro, pero también lo es que el progreso necesita romper, liberarse de ataduras y dar saltos en el vacío.

Para Gracián «las cosas tienen su tiempo, incluso las eminencias dependen del gusto de la época», y lo recoge el maestro Ortega, con el conocido «Yo soy yo y mis circunstancias». Las ideas «revolucionarias» necesitan cierto caldo de cultivo para que cuajen. Decía Danton, sobre la revolución más importante de la Historia, que «estaba en las cabezas antes de comenzar en las calles», pero, sin embargo, la labor del sabio, del líder, es una chispa imprescindible, sin la cual jamás prende la mecha del cambio. En toda época la sociedad la acaban liderando aquellos que la transforman: en el arte, en la ciencia, en la política, en la filosofía, en la economía...

Ejercer el liderazgo, esa obligación de sacudir de las conciencias el polvo de las viejas ideas, es duro y difícil. La sociedad es siempre coyuntural, y al líder le cuesta extraordinariamente ser comprendido. Por ello, dice Gracián que «no todos tuvieron la época que merecían y muchos que la tuvieron no acertaron a disfrutarla». Es, por tanto, condición fundamental en todo líder la facultad de resiliencia, es decir, de asumir situaciones límite y sobreponerse al error. El error no es un fracaso en sí mismo, pues forma parte del camino de la acción y del desarrollo. Sólo hay fracaso cuando no se aprende nada del desacierto cometido; por eso se dice que el error es la única fuente segura de conocimiento, y que «el temor a errar es un error en sí mismo» (Hegel).

Suelo explicar a mis alumnos cómo, en el mito de la caverna, Platón describe al prisionero liberado ansioso por volver a ella y sacar del equívoco a sus antiguos compañeros ignorantes. Al entrar de nuevo, acostumbrados sus ojos a la luz del mundo exterior, tropieza continuamente y los cautivos lo consideran un loco y se niegan a escucharlo (una metáfora similar utiliza H. G. Wells en *El país de los ciegos*). Platón explica la complicada situación del sabio, blanco de la burla y el rechazo.

Que una persona sea desfasada...

Baltasar Gracián y Morales

El líder tiene que ser valiente, choca continuamente con la resistencia al cambio, con el confort de lo conocido y con el miedo, que atenaza y paraliza. No actuar, no arriesgar, no intentar, en el fondo, no es más que un miedo a la verdad.

La sociedad actual se encuentra inmersa en un proceso de vertiginosos cambios, siendo uno de los más relevantes el relacionado con el nuevo enfoque exigido a la actividad de las empresas, a las que se les demanda, además de tratar de maximizar el beneficio para sus accionistas, cumplir con ciertas obligaciones con su entorno.

Este nuevo paradigma, denominado responsabilidad social corporativa, se entiende como el compromiso asumido por las empresas de gestionar sus operaciones manteniendo un comportamiento ético y contribuyendo al desarrollo económico, integrando al mismo tiempo preocupaciones sociales y medioambientales, manteniendo una línea de actuación que promueva la transparencia, la acción social, la innovación, el respeto a los derechos humanos y la dignidad de la persona.

En este sentido, se puede afirmar que una empresa es socialmente responsable cuando cumple con las expectativas que de sus actuaciones esperan los diferentes grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, accionistas, Administraciones públicas, ciudadanos y sociedad en general.

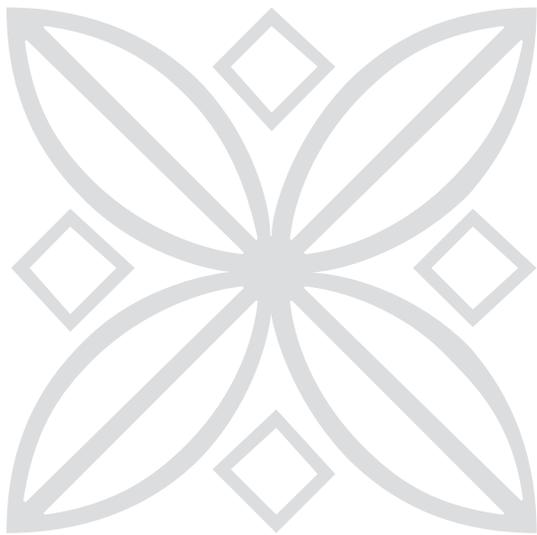
Sin embargo, y en paralelo a esta corriente que abandera el modelo de empresa como auténtico motor del cambio de nuestra civilización, atravesamos un período de significativa carencia de valores, que se ha convertido en una de las causas directas de la actual crisis económica que padecemos.

La crisis ha puesto de manifiesto la importancia del modelo de negocio y de la forma de gestionar las empresas. La quiebra del marco «cortoplacista» ha mostrado, con más intensidad que nunca, la relevancia de la ética en los negocios. Las transacciones económicas se basan en la confianza y lo sucedido ha supuesto una enorme pérdida de la misma. El miedo y la desconfianza se han apoderado de los ciudadanos, y la paralización consiguiente ha generado efectos perversos en la economía global.

Actualmente, los líderes de la comunidad, desde el punto de vista de su capacidad de influencia, son, en gran parte, empresarios o directivos de compañías y, por tanto, tenemos la responsabilidad de contribuir decididamente a este cambio de «época» que se está fraguando, para avanzar hacia una sociedad más justa, más igualitaria y más rica en valores.

Mario Alonso Ayala
EOI y presidente de Auren

Reglas hay para conseguir la ventura, y acaso sólo puedan aplicarlas los sabios. Pero al que no lo es puede ayudarlo el esfuerzo. Algunos se conforman con ponerse a las puertas de la fortuna a esperar que ella les dé la dicha. Hacen mejor los que dan un paso al frente y se valen de su audacia, la cual, si se acompaña de las alas de la virtud, puede alcanzar el triunfo y acariciarlo y recibir sus beneficios. Pero, si lo pensamos bien, la mejor manera de conseguir la ventura personal es el buen uso de la virtud y la atención, pues no hay mayor dicha que la prudencia ni mayor desdicha que la imprudencia.



La suerte es el elemento «mágico» e imprevisible que puede hacer cambiar el curso de la ciencia, de la empresa y en general de toda actividad humana. Como decía Leonardo da Vinci, una de las claves de su sabiduría era el *saper vedere*. Este saber ver tiene mucha relación, para mí con la suerte. Solemos asociar el que tiene vista para los negocios, con el que tiene suerte, el que ve donde otros no ven y descubre las posibilidades donde antes no las había. Muchos descubrimientos, inventos, negocios son posibles gracias a ver donde nadie veía. En mi caso tuve la posibilidad de crear el primer comercio electrónico en España, gracias a que en mi pueblo, un pequeño municipio del Pirineo, el organizador de un congreso de físicos me mostró en su momento lo que se llamaba las autopistas de la información.

Pero la suerte hay que aprovecharla y hay que estar preparado para disfrutarla. Como la mayoría de las cosas determinantes, la vida, la muerte, el amor..., nunca se sabe exactamente cuándo llegarán. Aparece siempre de improviso, pero eso no implica que no estemos preparados a su llegada.

Para aprovechar la suerte, también hay que prepararse. Siempre oímos las historias de gente a la que le ha tocado la lotería y no han sabido aprovechar la oportunidad y se han arruinado. Tener suerte también depende de nosotros. Aunque en un principio esta reflexión suene extraña, mi experiencia me dice que es cierta. La actitud con la que afrontamos la cosas que nos ocurren, el conocimiento que adquirimos estando atentos a la realidad o el estar en el sitio que creemos adecuado son cuestiones sobre las que podemos decidir.

Yo siempre, cuando pienso en la suerte, lo asocio a la intuición. Creo que el confiar en ella aumenta las posibilidades de tener bue-

Reglas hay para conseguir...

Baltasar Gracián y Morales

na fortuna. Sabes que tienes que hacer una cosa, ir a un sitio, hablar con una persona, apostar por algo, pero no sabes realmente explicarlo o justificarlo. Lo que sí sabes es que hay algo que te dice: «¡Hazlo!».

¿Podemos prepararnos para la suerte? Evidentemente nadie tiene la receta. Pero sabemos que, si nos quedamos esperando a las puertas de la fortuna y pretendemos que se abran solas, como dice Gracián, resultará poco probable que aparezca. Por mucho que nos armemos de valor y la busquemos, tampoco nos aseguraremos de que aparezca.

En general la suerte o la buena suerte, como ya he comentado, es poco amiga de lo previsible; por eso es importante saber gestionar el caos, lo divergente, lo paradójico... esos terrenos tan incómodos para lo racional, esos entornos en donde pocos se atreven a entrar y, justamente por eso, la suerte es patrimonio de unos pocos, porque implica osadía, riesgo, atreverse. Es aprender las reglas, saber dónde están los límites de las mismas para luego saltarlos y crear nuevas reglas. Ése es el juego permanente de la suerte. Por eso, como dice el autor, el sabio se tiene que esforzar en aprender esas reglas que no son evidentes.

En estos momentos de crisis económica necesitamos suerte, pero vemos que por todos lados se habla de la mala suerte que nos paraliza, que nos impide tomar decisiones. Se percibe el miedo; la gente no se atreve, no apuesta. Sabemos que el mundo no volverá a ser igual, pero nos da terror mirar al futuro. La mayoría de los escenarios que se nos presentan son negativos. Parece que no asumimos que han cambiado las reglas de la buena suerte y necesitamos, cuanto antes, esforzarnos en apren-

derlas para atraerla. Nos podemos lamentar, rasgar las vestiduras y echar la culpa a los demás, y no conseguiremos nada. Necesitamos audacia, valor y quizá algo de prudencia.

Hay que preparar las condiciones para que la buena suerte vuelva a aparecer. No nos podemos quedar esperando en las puertas de la fortuna.

Carlos Barrabés

EOI y presidente de Barrabés

NO TENER UN DEFECTO

Este es el riesgo de las virtudes. Pocos viven sin algún defecto moral de su naturaleza, y por ello se desesperan y, sin embargo, pueden curarlo con facilidad, si le buscan el lado bueno que siempre tiene. A estos hombres los lastima el hecho de que, teniendo una gran cantidad de virtudes, pierden su prestigio, por un minúsculo defecto. Una pequeña nube basta para eclipsar el sol que son, leve sombra en su reputación sobre la que siempre se fijan los malintencionados. La destreza para vencer esto consiste en buscarle la vuelta al defecto para convertirlo en virtud, como supo César transformar en lauros sus naturales defectos.

Nadie está libre de defectos, pero todos podemos transformarlos. Cuando me preguntan qué consejo dar a los jóvenes siempre les digo: «Haz todo lo que te propongas lo mejor que puedas. No te compares con los demás porque a todo hay quien gane». Y a todo hay quien gane porque tenemos defectos y debilidades emocionales, racionales, físicas, distribuidas de manera imprevisible. En todo momento unos ganan y otros pierden. Es casi como si fuera una ley de conservación de virtudes y defectos, como otra ley de termodinámica pero de la acción. Compárate contigo mismo y terminarás estando satisfecho con tus virtudes y en paz con tus defectos. Arriesga; da espacio a equivocarte; acepta los errores como parte del aprendizaje para triunfar en etapas posteriores; los errores

anteriores te fortalecen frente a la adversidad futura. Con optimismo, reflexión y honradez los defectos y los círculos viciosos pueden convertirse en virtuosos, donde se repiten los resultados positivos en cadena; unos conducen a otros. La terquedad en mi caso puedo convertirla en perseverancia, la ambición en la pasión necesaria para hacer realidad mis sueños, la necesidad de no perder el tiempo en manejar varios proyectos a la vez, el *multi-tasking* como se le llama ahora.

Que tu oído no se deje convencer por palabras lisonjeras que susurran: no pasa nada si tus valores, la ética, tu reputación se acercan al borde de la nube que tapa el sol, porque cerca del límite se oscurece la comprensión y no todos somos buenos equilibristas en la cuerda floja. Y las caídas son

Este es el riesgo de...

Baltasar Gracián y Morales

duras y de ellas cuesta levantarse. Como dice Stanley Bendelac, lo importante no es cómo te caes sino cómo te levantas, y sólo te levantas dándole la vuelta a los defectos y errores para fortalecer tus anclas, palancas y virtudes. Sócrates decía que las virtudes pueden aprenderse con la educación fundamentada en nuestra moral y la observación en la vida cotidiana. Te puede parecer en ocasiones que la memoria es una virtud imprescindible, sobre todo cuando llegamos a la edad de los olvidos, pero en demasía es un defecto. Recordemos el caso de «Funes el Memorioso» de Borges, que de tanta memoria el cerebro ya ocupado al máximo dejó de pensar y, por tanto, de vivir, de existir, de ser.

Y ¿por qué se fijan en nuestros defectos los malintencionados para hundir nuestra reputación, por qué no pueden resistir que estemos donde ellos querrían estar? Nuestra mejor defensa contra esto es demostrar con actos cuán equivocados están y reconocer los hechos de los que se nos acusa, sólo si son ciertos. Es mejor reconocerlos que seguir en la mentira y la ocultación. Así es como perdemos, en unos minutos, todo el crédito que nos queda de reputación. Hay más cobardes que valientes dispuestos a todo y a la espera del árbol caído. No hay más que ver en el mundo de las imágenes algunos programas de televisión donde estos procesos de echar leña al fuego están a la orden del día y donde la realidad ya no sorprende porque supere la ficción. Pero también ha habido épocas donde el arte de la imagen y, más concretamente, el arte de la pintura florentina ha ensalzado las virtudes de los poderosos como el maravilloso cuadro de Botticelli la *Primavera* donde cada uno de los personajes femeninos representa una virtud.

Platón decía que la humanidad tiene tres herramientas poderosas, el intelecto, la voluntad y la emoción, y éstas, en mi opinión, usadas al límite, en exceso son defectos y se contrarrestan como

él decía con las virtudes de la sabiduría, el valor y el autocontrol. Decía María Zambrano: «Las islas han proporcionado a la imaginación la imagen de una vida intacta y feliz, como si fuese un regalo del Paraíso donde las dos condenas, el trabajo y el dolor quedan un tanto en suspenso, mundo mágico en que la “realidad” no está delimitada, y aún el sueño puede igualar a la vigilia». No podemos vivir en una isla pensando que es un paraíso sin ver la realidad, pero es cierto que la virtud y a veces el miedo a los defectos nos permiten soñar y creer que no hay imposibles; cuando se llega a este convencimiento, se hacen las grandes gestas. Los sueños ayudan a vivir. Como decía Mandela: «Todo parece imposible hasta que se hace».

Julio César transformó el mundo en el que nació, practicando la justicia y tratando al vencido como igual a pesar de que a él no le trataron así en su juventud los piratas. Platón decía que la justicia permite respetar las ideas de los demás, sin abandonar las nuestras, para compartir los frutos de nuestras acciones y ayudar a los otros a realizar las suyas. Mi sueño en el declive de la vida está en contribuir a que las ideas no se desperdicien, a que se compartan en un gran banco de ideas, el Global Brain, el cerebro global de ideas4all, donde la generación de ideas en las empresas/instituciones incluye a sus *stake-holders* de manera igualitaria, democrática, transparente, y los procesos son compartidos, colaborativos, justos y lúdicos, y donde la vanidad de que otros vean lo listos que somos y las ideas fantásticas que se nos ocurren se transforme en generosidad de compartir y ayudar a otros a hacerlas realidad para construir un mundo mejor y más responsable. Porque no estamos en este mundo para ser los mejores, sino para hacer lo mejor.

Ana María Llopis

Fundadora y presidenta de Ideas 4.all

MODERAR LA IMAGINACIÓN

Anas veces, corrigiéndola o frenándola, otras ayudándola o impulsándola, dependiendo de cuál de las dos se ajusta mejor a tu dicha y cordura. Tu imaginación se te vuelve una tirana si, en vez de conformarse con la fantasía interior, quiere obrar en el sentido que se le ocurre. Entonces puede hacer-te la vida fácil o difícil, según el tipo de necesidad en que ella se apasione, haciéndote demasiado deprimido o demasiado satisfecho de ti mismo.

Si bien sus pies seguían la senda, sus ojos miraban hacia la otra rivera. Los desnudos pies del joven cazador hollaban el blando suelo compuesto por el lodo y las hojas putrefactas del sendero selvático que transcurría paralelo al ancho río.

Caminaba en la fila, semidesnudo y sudoroso, tras los miembros de su clan. Volvían de la partida de caza. En las manos sólo los venablos, ninguna presa. No había habido suerte, los animales escaseaban.

Sin embargo, el joven no podía dejar de mirar a la otra orilla. De entre los que lo acompañaban era el único que lo hacía. Al otro lado del río se veían multitud de animales abrevando. Era un territorio virgen jamás pisado.

Durante generaciones ningún miembro del clan pensó en acceder a la otra orilla. Ni siquiera se lo planteaban pues en sus mentes estaba arraigada la idea de que no era posible.

Desde el día en el que el joven observó cómo un pequeño roedor, que había caído al río, logró salvarse alcanzando la otra orilla flotando sobre unas ramas, no podía dejar de pensar en ello.

Se imaginaba cruzando hasta la otra orilla sobre los troncos, esperando ganar la admiración de los suyos y el reconocimiento. Pero su imaginación también le mostraba febrilmente imágenes de él mismo cayendo de los troncos, hundiéndose en las turbias aguas e intentando respirar. Se imaginaba devorado por las sinuosas sombras que se movían bajo las aguas.

El primitivo lenguaje no le permitía compartir su idea y sus temores con los demás. Pero, cuando lo vieran cruzar, todos sabrían lo que él había pensado.

No sabemos si fue éste el joven quien, impulsado por su imaginación, logró cruzar el ancho río, si pereció en el intento o lo dejó pasar y lo olvidó. Lo que sí sabemos es que, en algún remoto pasado, alguien cruzó el río y la humanidad avanzó un paso más en su largo caminar.

La imaginación es una poderosa fuerza que hace progresar a la sociedad rompiendo barreras mentales del ser humano. Lo que alguien imagina puede ser una realidad; lo que no se imagina no existirá.

Aunque el proceso de imaginar resulte interno a la mente de un individuo, el resultado imaginado es traspasable a otras mentes y en esto reside la poderosa fuerza transformadora de la imaginación.

Unas veces, corrigiéndola o...

Baltasar Gracián y Morales

Julio Verne imaginó que los personajes de su libro *De la Tierra a la Luna* volaban en un artefacto fusiforme, disparado desde Florida con un cañón llamado Columbia. También imaginó, en su obra *20.000 leguas de viaje submarino*, que una nave llamada Nautilus surcaba los fondos de los mares. Años después la nave Columbia lanzada desde Florida orbitaba la Luna y ochenta y cinco años después de la publicación de la novela se bautizaba al primer submarino atómico con el nombre de Nautilus.

Verne no tenía dotes proféticas, pero había sembrado las mentes de las generaciones jóvenes con sus ideas imaginadas. Los jóvenes crecieron, la tecnología evolucionó, las ideas se convirtieron en realidades y la sociedad se transformó.

En la novela *París en el siglo xx* escrita en 1863 y que no fue publicada hasta el año 1994, por considerar los editores que era una obra exagerada y que no representaba un futuro serio, Verne anticipó la sociedad en red. En esta obra imagina una sociedad dotada de «el telégrafo eléctrico que permitía una correspondencia directa con los destinatarios; el secreto se podía así guardar y los negocios más considerables tratarse con seguridad a la distancia». Hoy lo llamamos correo electrónico.

Imaginó que la futura sociedad dispondría del «telégrafo fotográfico, que permitía enviar a cualquier parte el facsímil de cualquier escritura, autógrafo o dibujo, y firmar letras de cambio o contratos a 10.000 kilómetros de distancia. Innumerables valores que se cotizaban en el mercado libre se inscribían por sí mismos en los paneles situados al centro de las bolsas de París, Londres, Fráncfort [...], Nueva York gracias a la red telegráfica que cubría ya la superficie completa de los continentes y el fondo de los mares [...]». Hoy lo llamamos internet.

Pero, cuidado, no sólo prenden en los demás las imaginaciones tecnológicas, éticas y rectas, también lo hacen las torcidas y malvadas. Antes de que existieran los aviones, Verne imaginó el primer secuestro aéreo. En la novela *El amo del mundo* el personaje malvado toma por la fuerza a un globo aerostático.

Las imaginaciones de algunos adoptadas por otros se convierten en una fuerza transformadora que muchas veces devora a sus creadores y a la sociedad que las alumbró.

En algún momento alguien cerró los ojos e imaginó un mundo sin esclavos, otro imaginó un mundo en el que hombres y mujeres fueran iguales, otro pensó en una sociedad libre de tiranos. Estas ideas prendieron en las mentes de muchos, las hicieron suyas, se apasionaron, abandonaron la prudencia y se lanzaron a la revolución sin importarles ni la vida ni la hacienda de las personas.

Baltasar Gracián tenía razón al afirmar que la imaginación puede hacernos sus esclavos, haciéndonos la vida difícil si, en vez de conformarnos con la fantasía interior, queremos obrar en el sentido imaginado. Pero ¿dónde se hallaría hoy la humanidad si muchos no hubieran elegido el camino difícil y se hubieran lanzado a cruzar el río sobre unos troncos?

Fernando Maristany Ruiz

EOI y director de marketing de Amper



Arte entre las artes fue hace un tiempo el saber razonar. Ya no basta: es menester que sepas usar la intuición, y más cuando quieres librarte de engaños. No llegará a ser un entendido el que no sea intuitivo. Hay maestros de la corazonada y linceos que adivinan las intenciones. Las verdades que más necesitas conocer vienen siempre a medio decir, y por ello es necesario recibirlas con mucha atención para deducirlas. Si descubres buena intención, cree en ella y, si es odiosa, desconfía y atácala.

El año 1647, época en la que Gracián escribió su oráculo, fue convulso en Europa, a punto de finalizar la Guerra de los Treinta Años.

España se quedaría un año después sin sus provincias en Flandes como consecuencia de la Guerra de los Ochenta Años o Guerra de Flandes; asimismo comenzaron las revueltas contra el virreinato de Nápoles y se perdió también el territorio italiano.

La economía española se hundió y muchas de las potencias implicadas en la Guerra de los Treinta Años definieron el futuro conjunto de Europa en los siglos posteriores.

Hoy día, la situación no difiere si pensamos en los hechos que acaecen e indican que nuestro mundo camina hacia un nuevo orden mundial; cuando estos hechos sean recogidos por la historia, el mundo no se parecerá a lo que ahora conocemos. Por eso, al leer los aforismos de Gracián, resulta casi irremediable no trasladar sus consejos, reflexionar sobre ellos y valorar cómo aplicarlos para vencer la guerra económica que ahora se libra.

Aprender a ser buen entendedor es un elemento clave en la dirección empresarial. Mi trabajo, en buena medida, pasa por conseguir

entender a los demás y por poner en marcha aquellos mecanismos que cubran las demandas. Esta tarea de trabajar para conseguir entender a los demás se debería realizar en dos frentes: por una parte, los recursos humanos de la empresa y, por otra, los clientes.

La nuestra es una empresa pequeña y de servicios. Y éstos son algo difícil de describir con todos sus matices en un contrato. En realidad nuestros clientes son muy distintos, desde Administraciones públicas hasta grupos de investigación o empresas. Cada perfil requiere necesidades distintas, pero, quizá porque la I + D parece estar de moda, también cada vez con más frecuencia recibimos solicitudes de entidades no expertas en estos temas.

Cuando negocio un contrato, no puedo dejar de preguntarme qué espera realmente esa persona de mi empresa. Es verdad que, en muchos casos, el cliente no dispone de los recursos humanos necesarios para ejecutar el trabajo y opta por la subcontratación de los mismos, pero también existen otras razones que lo empujan a poner en marcha estas actividades. Entender estas razones y trabajar para satisfacer la necesidad del cliente es un factor clave para el éxito del trabajo. Se manifiesta de forma clara mediante dos parámetros: el número de clientes fidelizados y los resultados de los cuestionarios de satisfacción recibidos. Debo confesar que los contratos técnicamente mejor ejecutados no siempre son los más estimados por los clientes y que nuestro trabajo acaba siendo técnicamente mejor cuando la barrera cliente-proveedor se rompe y trabajamos con un amigo con quien resulta fácil identificar esas necesidades no manifestadas.

Creo que en los quince años de vida empresarial nunca se han ejecutado dos contratos iguales. Me atrevería a afirmar incluso que, aunque el objeto del contrato sea el mismo en muchos casos, el



Arte entre las artes...

Baltasar Gracián y Morales

trabajo realmente desarrollado varía radicalmente de unos casos a otros y siempre está modulado por este esfuerzo en entender y satisfacer las necesidades reales del cliente.

Comprender a los demás consiste también en tratar de entender al resto de trabajadores de la empresa e intentar que cada uno alcance las metas esperadas. Aquí he de referirme a las dos características clave de mi empresa: pyme y de servicios. Como empresa de servicios su mayor capital son los recursos humanos; como pyme, se debe considerar que un trabajador desmotivado supone importantes pérdidas de producción que repercuten en el resto de la plantilla.

Evidentemente a cada uno lo mueven razones distintas. A lo largo de mi vida profesional he conocido a compañeros que se movían principalmente por el dinero o el prestigio profesional pero también a muchos otros que buscaban la tranquilidad que proporciona ejecutar trabajos similares en los que la calidad del resultado se asegura por lo repetitivo del procedimiento o, muy al contrario, también hay a quienes el trabajo monótono los acaba aburriendo tanto que su productividad decrece. Existen, igualmente, personas comunicativas que gustan de las relaciones humanas y que transmiten tranquilidad a su interlocutor y también las «hormiguitas» que demuestran su capacidad a partir de los resultados. En un trabajo desarrollado por mi empresa todos tenemos cabida porque estas motivaciones son necesarias para el buen hacer de la empresa. La clave se encuentra en identificar cuál es la palanca que mueve el mejor hacer de cada uno y buscar su sitio en la empresa.

Un último punto relacionado con la capacidad de ser buen entendedor reside en saber cómo se desarrolla este esfuerzo por asegurar el entendimiento con el cliente cuando la comunicación diaria cae

en manos de un técnico y cómo se ejecuta esa parte del trabajo que no está recogida en el contrato pero que constituye la clave de nuestro éxito. No sé por qué algunos clientes desean trabajar con un determinado técnico y otros rechazan que el mismo técnico les preste servicio; sin embargo es esa empatía con el cliente lo que determina, en buena medida, su grado de satisfacción con el trabajo.

En este sentido realizamos un ejercicio práctico en la empresa. Solicitamos a los técnicos que eligieran uno de los contratos y explicaran en qué consistía el trabajo y quién era el cliente e identificaran qué deseaba realmente el cliente de la empresa. Recomendaría que se realizara este ejercicio. Los resultados son sorprendentes.

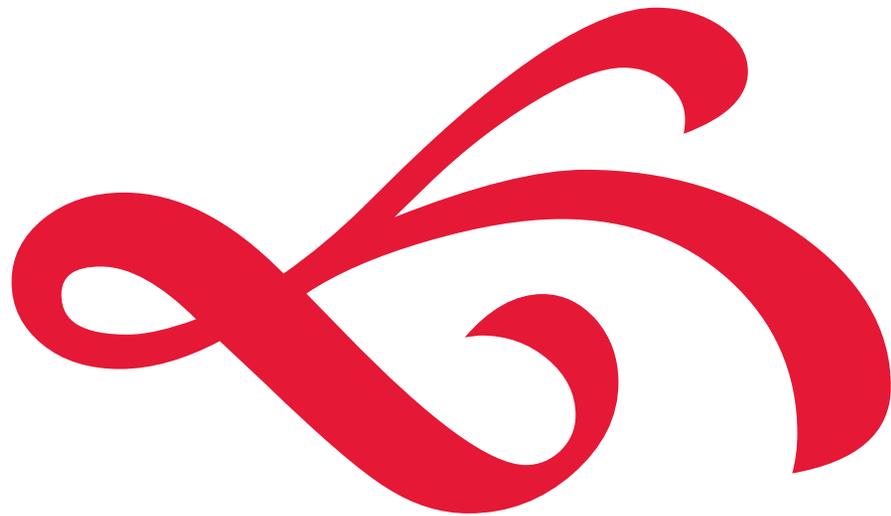
Definitivamente, «captar y analizar lo favorable y lo desfavorable» para adivinar las necesidades reales de los clientes es tarea ardua pero gratificante y, aunque hayan transcurrido más de trescientos cincuenta años, sigue siendo «sensato adivinar y las verdades que más nos importan vienen aún siempre dichas a medias».

Elena Gayo

Directora general de IDETRA

HÁLLALE EL PUNTO DÉBIL A CADA UNO

Es el arte de manejar voluntades. Cultiva la destreza de saber por dónde llegarle a cada uno. No hay hombre que no tenga sus especiales aficiones, distintas según la variedad de los caracteres. Todos adoran algo: unos las alabanzas, otros la fortuna y los más el placer. El secreto está en conocer cuál de esas adoraciones tiene cada uno. Conociéndolas, sabrás cómo dirigirlo hacia donde deseas. Es la llave con que entras al amor de los demás. Has de descubrir el primer móvil de cada persona, que no siempre es su razón más importante ni la que ellos te digan. Al contrario, muchas veces es aquello a lo que dan ínfimo valor, pues en el mundo son más los desordenados que los subordinados a un plan. Debes conocerles el carácter primero, motivarlos luego con palabras y, finalmente, exaltarles aquello a lo que son aficionados, y así vencerás su voluntad.



En mi opinión, el texto de Baltasar Gracián refleja bien unos rasgos de comportamiento válidos universalmente para utilizar en distintos ámbitos de las relaciones interpersonales, y que consisten en la apelación a la vanidad de nuestros interlocutores y a la adulación por parte del que las utilice con fines de conseguir la confianza o una respuesta positiva de sus destinatarios. Estas habilidades pueden, sin duda, aplicarse tanto al ámbito de las relaciones familiares como a las profesionales y de negocios. Sin embargo, existen evidentes riesgos y peligros derivados de su utilización, ya que la persona destinataria de este estilo de persuasión podría darse cuenta por sí mismo o ser alertado de un intento de manipulación, lo que se volvería en contra de la persona que lo utilice. Reflexionando desde una perspectiva actual e intercultural, no me parecen las técnicas más adecuadas para conseguir los fines que nos proponemos, ya que opino que se generaría una relación más profunda y estable si nos ganáramos la confianza y el respeto de otras personas utilizando el razonamiento, la tolerancia y la empatía con el prójimo como armas básicas de nuestra relación, lo que desembocaría en una influencia dura-

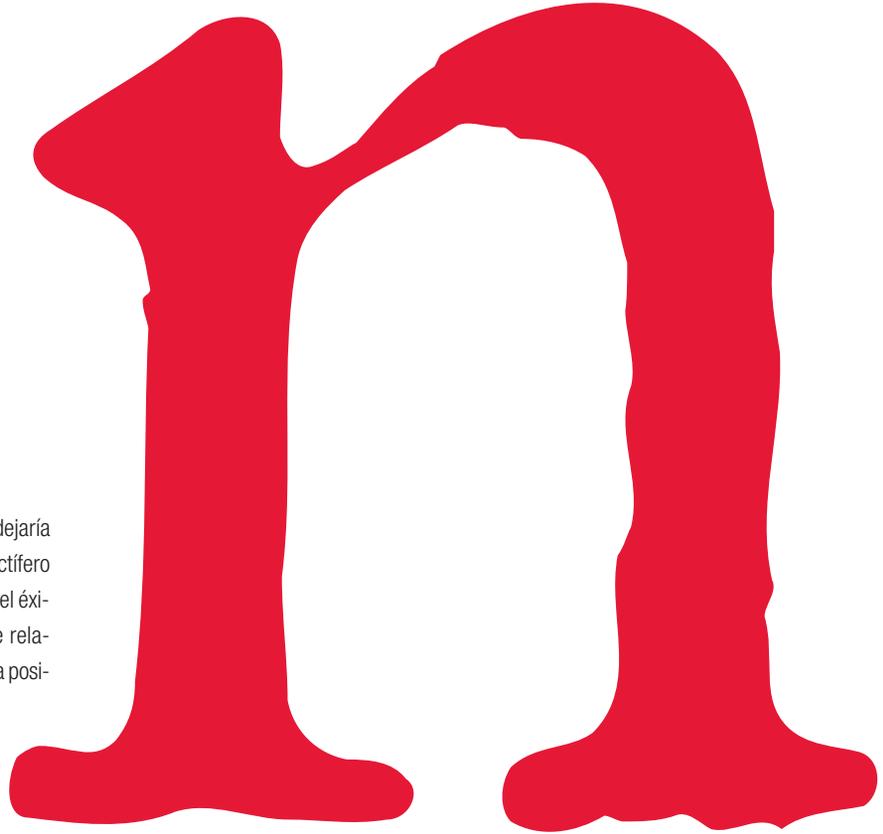
Es el arte de manejar...

Baltasar Gracián y Morales

dera y eficaz por nuestra parte. Además, este enfoque nos dejaría más satisfechos desde una perspectiva ética, y sería más fructífero al facilitar una libertad de opinión y crítica que son vitales para el éxito de una relación personal o profesional. Mi experiencia de relaciones con personas de diversas culturas y nacionalidades avala positivamente el punto de vista que he expuesto.

Miguel Otero Toranzo

Director general del Foro de Marcas Renombradas



NUNCA CAIGAS EN LO VULGAR

No te dejes llevar por el gusto. Gran sabio es el que se cuida de preferir lo que prefieren los muchos. Demasiados aplausos de la gente no satisfacen al hombre cuidadoso. Son algunos tan camaleones por lograr la popularidad que se complacen con el burdo elogio de un Vulcano, en vez de los elevados vuelos de un Apolo. Que tu entendimiento no se confunda con las falsas maravillas del vulgo, que no pasan de simples apariencias. Si te dejas seducir por la necesidad de la gente corriente, tendrás grandes y tristes desengaños.

No ha sido por mi parte un acto de mucha prudencia aceptar comentar un aforismo de Gracián escrito en el siglo XVI, aunque la sociedad en decadencia y cambio en la que él escribía tenga algunas connotaciones similares a la actual.

Como pienso que la prudencia y el arte de adaptarse a las convenciones hay que combinarlos con audacia en una época donde los cambios se producen cada vez con más rapidez e incertidumbre, voy a cometer una segunda imprudencia, explicar las reflexiones que me surgen al leer «Nunca caigas en ser vulgar» usando sentencias breves al estilo de los aforismos, en una adaptación libre y con más interrogantes que certezas.

El tiempo pasado no fue mejor. No caigamos en la nostalgia; vivimos en la mejor época de la civilización a pesar de las grandes incertidumbres. En épocas anteriores, contemporáneas y posteriores a Gracián, también abundaban los necios y los que se dejaban deslumbrar por las apariencias. El pasado y el presente no son el referente suficiente para saber por dónde evolucionar. El futuro está sin escribir.

Las soluciones de manual siguen de moda. Seguimos buscando respuestas sencillas y rápidas a los grandes desafíos éticos y morales de nuestra época. Los libros de autoayuda y manuales para el éxito profesional inundan librerías y tiendas de aeropuertos y son consumidos por la gente llana y también por quienes buscan orientarse en sus decisiones. Muchos de los autores, a diferencia de Gracián, no han forjado su cultura ni en los pensadores clásicos ni en los modernos. Sus recetas están más cerca de las virtudes artesanas de Vulcano, que de la capacidad multifacética de Apolo de identificar la verdad, cultivar las artes o usar la profecía para vislumbrar el futuro.

De la información al infoentretenimiento. Los medios de comunicación presentan las noticias más resumidas que los aforismos. Los programas de infoentretenimiento rellenan la programación en nombre de los gustos de la audiencia. Desechemos la desinformación y la necesidad en la que parecen interesados en instalarnos. Vivimos en la sociedad de la información y el conocimiento. Tenemos a nuestra disposición más conocimiento disponible que en ningún momento de nuestra historia. La frase de Gracián «Si breve dos veces bueno» tiene que cumplir los dos requisitos.

Los héroes de nuestros días llevan pantalones cortos. Los presentadores glosan sus hazañas y convierten la mayoría de los días del año en días históricos e irrepetibles. De fondo un estadio o un circuito persiguen nuestra atención a todas horas para seducirnos con una vida «deportiva». Los hombres de ciencia, los innovadores, los que crean conocimiento, los que trabajan por la paz y el desarrollo de los más pobres, los que ayudan a un mundo más sostenible y otros muchos se merecen el apoyo de los medios de comunicación.

No te dejes llevar...

Baltasar Gracián y Morales

Gobernar con la aprobación de la mayoría. En la democracia hay que cuidarse de contar con la aprobación de la mayoría. Ser camaleónico ayuda a conseguir la popularidad y los aplausos para llegar al poder, un poder disminuido ya que las grandes decisiones se toman por los mercados en ámbitos más globales que los Estados. Los gobernantes nacionales las ejecutan y tratan de mantener la apariencia de que decidimos sobre nuestro destino. Puede que estemos en el inicio de una nueva forma de hacer política, con más actores que los partidos, más allá de las doctrinas actuales y los límites de los Estados. Si los mercados gobiernan, habrá que buscar mecanismos de contrapeso.

Liderar con la verdad y la ética. Para liderar en los tiempos actuales de cambio e incertidumbre, no simulemos tener todas las respuestas para obtener el aplauso fácil. No escondamos las dificultades y las dudas aun a costa de la impopularidad inmediata de los que buscan certezas inexistentes. La verdad y la ética es un seguro para hacer sostenible a largo plazo nuestra sociedad. Si nos toca ejercer el liderazgo, asumamos el papel de los «príncipes modernos»; tratemos de ilustrar con el buen ejemplo.

Trabajo y responsabilidad social para un mundo sostenible. Tendremos que volver a defender la ética del trabajo, para contribuir a mejorar nuestra sociedad, como hicieron nuestros padres y abuelos aunque no sea políticamente correcto. Los más jóvenes deben saber que les ha tocado una generación en la que, si quieren mantener el nivel de vida de sus padres, tendrán que trabajar e innovar para competir en una sociedad multilateral. Para defender un mundo sostenible, la responsabilidad social tiene que ir más allá del *marketing*.

Conocimiento y economía sostenible. Los líderes mundiales descubrieron recientemente en Oslo que la formación es un recurso imprescindible en la sociedad del conocimiento. Quizá se encontraron con los escritos de los premios Nobel que explicaron la importancia del capital humano. Ahora ya sabemos que necesitamos aprender a lo largo de la vida. También comenzamos a entender que tendremos que desaprender muchas cosas porque los cambios tecnológicos las harán obsoletos. Además comenzamos a vislumbrar que tenemos que gestionar el conocimiento y compartirlo para que sea útil y lo podamos transformar en materia prima de nuevos servicios y productos. Evitemos caer en la necedad de pensar que las soluciones las tenemos cada uno individualmente y nos evitaremos grandes y tristes desencuentros.

El juicio cuidadoso nos permitirá convivir en un mundo posoccidental. Es una necedad aplaudir la xenofobia de algunos gobernantes hacia los pobres de otras culturas para satisfacer el gusto de muchos. Sé cuidadoso en tus juicios; su superioridad se desinfla cuando se sientan a compartir el gobierno del mundo con los poderosos de los mismos países. Por haber nacido en una región desarrollada, no tenemos más derechos. Al igual que a lo largo de la historia nos tocará ver la sustitución de unos imperios por otros, preparémonos para convivir en una nueva sociedad multicultural y posoccidental.

Optimismo, toda crisis anuncia algo nuevo. Siempre nos ha costado cambiar y más si las cosas nos van bien. Las transformaciones actuales se suceden a tal ritmo que dificultan la capacidad de adaptación de nuestras mentes. La buena noticia es que las crisis aumentan nuestra capacidad de cambio. Aunque algunos no van en el sentido correcto y se venden con una falsa apariencia de progreso y producen desencuentros, seguro que sabremos encontrar el camino adecuado.

Luis Lombardero

Director general de Bureau Veritas Formación

SÉ HOMBRE DE ENTEREZA

Arata de estar siempre de parte de lo razonable, con firmeza de propósito, y que ni la pasión baja ni la violencia tirana te obliguen jamás a pasar la raya de la razón. Nunca seas ese Fénix del equilibrio que tiene en poco la entereza. Los astutos la manipulan con argumentos aparentemente plausibles: la falsean, alegando razones de fuerza mayor o el interés nacional. Pero el hombre firme considera una traición el disimulo frente a la entereza. Se precia más por su tenacidad que por su sagacidad.

Gracián nos habla en este aforismo de dos virtudes esenciales: la entereza y la tenacidad. Ambas virtudes son clave en las personas y complementarias entre ellas. La entereza se define por la Real Academia como «rectitud en la administración de justicia» o como «severa y perfecta observancia de la disciplina».

La entereza requiere de una educación férrea en valores que lleve a una claridad de ideas en cuanto a qué está bien y qué no. Esos valores han debido ser inculcados por los progenitores y educadores; han debido ser entendidos, procesados, confirmados como correctos y asimilados por la persona. La entereza se nutre de un *stock* de valores válidos y sólidos. Éste es el conjunto de valores sobre el que se requiere entereza.

Asimismo, dicha cualidad requiere la constancia en la defensa de dichos valores. En la mayoría de las ocasiones, su defensa es fácil, bien porque la decisión tomada está claramente alineada con los valores inculcados y asimilados, bien porque su defensa no resulta difícil al tratarse de un entorno en el que no nos encontramos en una posición de subordinación. Es en aquellas ocasiones en que la situación no es clara o en aquellas en que la persona se halla en situaciones de subordinación en que la entereza es puesta a prueba y la misma debe hacer prevalecer los valores aceptados sobre

Trata de estar siempre...

Baltasar Gracián y Morales

cualquier cosa. Saber decir que no, no dejarse llevar por el entorno, es necesario si se quieren mantener esos principios. El premio final merece la pena porque el prestigio personal está en juego y se ve reforzado cuando se toma la decisión correcta. Como explica Baltasar Gracián, es necesario ser tenaz como complemento de la entereza.

Gracián también toca en este aforismo otra virtud que lidera el resto de virtudes: la tenacidad. Ya sabemos que es necesaria la tenacidad para desarrollar la entereza, pero es una virtud que brilla con autonomía. Hace poco, en una conferencia en la escuela, nos recordaba uno de los más grandes empresarios españoles y antiguo alumno de la escuela, considerado actualmente una de las mayores fortunas de España, la importancia de la tenacidad, sobre todo en el trabajo. El empresario nos recordaba que dicha cualidad se alza como la principal virtud para triunfar en la vida; posteriormente describe otras cinco virtudes, importantes también pero secundarias. La tenacidad se encuentra relacionada con la capacidad para generar hábitos. Dicen los expertos que uno se forja en aproximadamente un mes de consistencia en la conducta. Para viajar por la vida, se han de forjar hábitos ya que actuamos diariamente y reaccionamos a eventos diarios según hábitos adquiridos. Su formación sólo se produce si se forjan con la tenacidad o consistencia en la conducta a lo largo del tiempo, los momentos y circunstancias. Una vez el hábito ha sido

inculcado, se debe poseer una actitud de mantenimiento y reforzamiento de la conducta.

La tenacidad puede sorprendernos ya que puede llegar a hacer lo posible de lo imposible. Muchas situaciones en la vida poseen las características de una carrera de fondo. Y las carreras de fondo se ganan con tenacidad. Al final en muchas ocasiones, para ganar la batalla, es preciso ser más tenaz que el contrario y dejar que las circunstancias o el «azar» terminen finalmente por actuar y darnos el triunfo.

Recientemente alguien ha escrito que el secreto del triunfo se encuentra en el foco o la concentración de objetivos y la valentía para lanzarse a conseguirlos (el secreto del fracaso es la dispersión de objetivos y la cobardía para lanzarse). De nuevo, el foco requiere de la tenacidad; encontramos de nuevo a la tenacidad posicionada como habilidad importante.

José Luis Barbero

EOI

CONOCE A LOS AFORTUNADOS PARA ELEGIRLOS
Y A LOS DESDICHADOS PARA EVITARLOS

La infelicidad es en ocasiones causada por la torpeza de quienes nos acompañan. Nada se contagia más que el fracaso. Nunca abras la puerta al que le salen las cosas mal, pues tras él vendrán a ti muchos y mayores males, que siempre andan como aves en bandada. La mejor forma de juego es saber descartar. Más te favorece hacer alianza con quien sea una pequeña carta de triunfo que una grande cuyo éxito decayó. Si te encuentras dudoso, consulta a sabios y prudentes que hayan triunfado.

Más que un consejo, Gracián en este aforismo le plantea a nuestra prudencia un desafío de envergadura. Indiferente a la angustia del lector, lo deja solo, abandonado a su propio juicio, sin darle ni la más ligera pista sobre el atributo que identifica al afortunado.

¿Será la riqueza? Tentador, si no fuera tan efímera como engañosa. Los clientes de Madoff, sin ir más lejos, creían ser afortunados en grado superlativo cuando lograban el privilegio de confiarle sus dineros y todavía siguen llorando las consecuencias de su error. Mejor desecharla y pararse a buscar un criterio menos permeable a los impostores.

¿La belleza? En apariencia es mucho más segura, porque, al fin y al cabo, salta a la vista y de aquello que vemos pocas veces dudamos. Sin embargo Oscar Wilde nos ha fastidiado con la molesta metáfora de Dorian Gray, el arquetipo de aquellos cuya hermosura no es

un regalo de la fortuna, ni el producto de unos sentimientos nobles y una mente ágil, sino todo lo contrario: es el falso y a la larga costoso premio de un pacto infernal.

¿El genio, entonces? Demasiado difícil. Es quizá la cualidad menos evidente para los contemporáneos de quienes la poseen y Gracián no nos está invitando a consagrarnos a la lectura de los clásicos ni a recrearnos en sus obras. Lo que él nos pide es detectar, entre nuestros coetáneos, a las personas afortunadas y en este terreno ni los editores ni los marchantes, máximos expertos en descubrir el talento, pueden darnos honradamente otra pauta más fiable que su propio olfato. Y la historia está poblada de anécdotas que demuestran que ni el suyo es infalible: que se lo pregunten a las grandes editoriales que rechazaron publicar *Harry Potter*.

¿La inteligencia? Parece fácil distinguirla cuando la tenemos cerca, pero corremos el riesgo de confundirnos sin paliativos porque quienes poseen lucidez mental suelen ser precursores o transgresores, y ni unos ni otros gozan habitualmente del reconocimiento social. El ahora ensalzado Nouriel Roubini, por ejemplo, se pasó los últimos años escuchando a sus colegas tratarlo como mínimo de agorero. Peor aún, incluso cuando se ha reconocido su clarividencia, él mismo confiesa que, a pesar de estar tan agotado como feliz de recorrer el mundo atendiendo a las más variopintas invitaciones para explicar su interpretación de la crisis, casi hubiera preferido que sus desastrosas predicciones no se cumplieran.

Así pues la pregunta sigue en pie: ¿cómo conocer a los afortunados? Sospecho que la misantropía que acompaña a la edad tiene mucho que ver con la sabia resignación ante la falta de respuesta, una actitud que nos vuelve prudentes y, por lo tanto, mucho más selectivos a la hora de elegir a quienes frecuentamos.

La infelicidad es en...

Baltasar Gracián y Morales

pidez culpable. Su causa, por lo general, es el azar, la genética o las circunstancias. En este momento, sin ir más lejos, todos somos mucho más pobres, y la inmensa mayoría sin haber tenido en ello arte ni parte.

El único desdichado contumaz, y por lo tanto responsable de su suerte, es el que ha renunciado a la dicha. La única que los humanos rehuimos, por motivos casi nunca nobles ni confesables —el miedo, la autocomplacencia, la pereza—, es el amor, entendido como lo explicaba Ayn Rand, o al menos como ponía en su boca el guionista de la película *La pasión de Ayn Rand*, en la intensa escena final, cuando Rand, ya mayor, encarnada por una espléndida Helen Mirren, responde desde el atril de un auditorio abarrotado a la pregunta de un joven estudiante sobre la naturaleza del amor.

«El amor», dice tras un silencio profundo, «es una orden para llegar a lo más alto de nuestro potencial. Es la mejor y la más noble visión de nosotros mismos. El amor es una recompensa, la más grande que podemos recibir, que se nos concede por un modelo de cualidades que hemos logrado en nuestras vidas». Seguir esta máxima no nos garantiza la fortuna pero sí que nos libra de la desdicha. Tampoco es un objetivo mediocre.

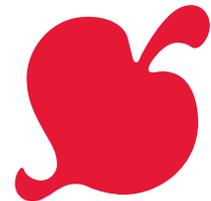
Elena Carantoña

Economista y consultora independiente

Desde la prudencia, el consejo de Gracián se puede traducir en una recomendación práctica: frecuentar los lugares donde abunda el tipo de fortuna que perseguimos, ya sea dinero, inteligencia o belleza, porque su propia inercia terminará forzándonos a participar de ella. Piensen que nada resulta más difícil que ser un cretino de mente perezosa en Cambridge, Massachusetts, un pobre en Mónaco o Liechtenstein, un desaliñado en Suiza o una fea en París.

La desdicha, según Gracián, también se contagia. Por eso se debe evitar a los desdichados cuya mala suerte, asegura, es con frecuencia el castigo de la estupidez.

A no ser que le prestemos al jesuita una crueldad sin matices, no puede estar refiriéndose a quien padece una enfermedad. Tampoco le imaginamos tan despiadado que excluya la compasión como actitud ante quien pasa un mal momento económico o ha nacido sin dotes para el pensamiento, con un rostro poco agraciado o un cuerpo contrahecho. Esas desdichas no son asimilables a la estu-



DESCUBRE TU PRINCIPAL VIRTUD

Has de saber en qué profesión eres más capaz, y cultivar eso, y usarlo para ayudar a los demás. Cualquiera puede conseguir la prestancia en algo, si descubre que ésa es su vocación. Conoce tu virtud principal y aplícate a ella: por ejemplo, unos se destacan por el buen juicio, otros por el valor. La mayoría no hace caso a los consejos de su inteligencia y por ello no consigue el éxito. Quien ignora sus razones y se lleva de sus pasiones con el tiempo recibirá un amargo desengaño.

No es de extrañar que este cura aragonés del barroco, pesimista, existencialista y «concep-tista» haya inspirado a Schopenhauer o Nietzsche: en 1647 la vida no debía de ser fácil para nadie y hay muchas verdades universales en este libro y en el aforismo 34 en particular.

Hoy sabemos que no es tan descabellado escribir un manual de «buenas prácticas» para triunfar en la vida profesional.

Sandy Pentland nos ha desvelado en su libro *Señales honestas* que los humanos comunicamos con señales que se escapan a nuestro control y podemos adivinar lo que puede pasar en un entorno definido como una empresa o una pareja.

Malcom Gladwell en su libro *Blink* nos dice que en milisegundos el *adaptive unconscious* instalado en nuestro cerebro capta una realidad que nuestra razón tardaría meses en descifrar: el «sociómetro» de Sandy adivina el futuro profesional de un ejecutivo o de un proyecto, midiendo «cómo» interactúan las personas implicadas, mientras Malcom nos cuenta cómo, analizando un vídeo de cinco minutos de una pareja discutiendo, se puede adivinar, con un 90 por 100 de probabilidad, si seguirá casada tras quince años.

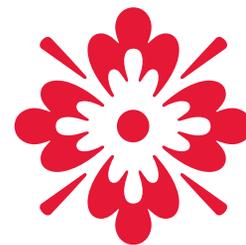
El *neuromarketing* garantiza que el humano es un ser emocional dominado por sus sentimientos, más que por las razones, pero Jack Trout y Al Ries publicaron hace más de quince años *The 22 Immutable Laws of Marketing* que sigue siendo muy actual.

Libros como *Why Should Anyone Be Led by You?* y *Clever* de Gareth Jones nos ayudan a entender a nuestros colegas en la empresa, cómo leer el contexto y comunicarnos con cada uno de ellos: Gracián nos demuestra que el hombre no ha evolucionado en los últimos trescientos cincuenta años, a pesar de su progresiva urbanización cosmopolita, superado revoluciones industriales y estar conectado electrónicamente.

Desde mi punto de vista el aforismo 34, esconde dos verdades como puños y estoy muy de acuerdo con la primera y en desacuerdo con la otra.

Primera verdad. Creo profundamente que existen cuatro cosas irrenunciables: cuidar de nuestra salud, buscar la felicidad en el trabajo, montar negocios no para hacer dinero sino para cambiar el mundo y nunca renunciar al amor.

Cada persona tendría que trabajar en lo que le hace más feliz. Hay quien nace empresario y no concibe el trabajo por cuenta ajena. Lo suyo es emprender. Hay otros que necesitan de una organización para desarrollar su potencial: lo suyo es ser parte



Has de saber en qué profesión...

Baltasar Gracián y Morales

de un grupo. Yo me hice empresario tras quince años como ejecutivo, al darme cuenta de que, si había sido capaz de pensar e inventarme un proyecto imposible, que culminó con la firma de uno de los mayores contratos de exportación en la historia de España, ¿por qué no hacerlo para mí?

Si el proyecto significa realizar vuestro sueño, adelante, no lo dudéis; puede que al principio haya que trabajar en algo que no os guste, pero, si corre en paralelo con vuestro sueño, no hay nada malo en ello. Y, si además vuestro proyecto sirve para dejar un mundo mejor, que vuestras dudas sean todavía menores. Vuestra recompensa será realizarlo, disfrutar mientras hacéis lo que más os gusta: el dinero y los éxitos ya vendrán y, si no, no pasará nada, habréis aprendido para futuras aventuras. Les aconsejo el libro de Guy Kawasaki, *The Art of the Start*.

Segunda verdad. No estoy de acuerdo sobre la necesidad de «hacer caso a los consejos de la inteligencia» en cada ocasión. La pasión diferencia a los ejecutivos «normales» de los que dejan huella en el DNA de las empresas.

Jack Welch introdujo en GE una evaluación despiadada, basada en la *performance*, que resultaba en el despido del 10 por 100 de los ejecutivos «peores» y en el ascenso del «mejor» en un 20 por 100, para garantizar la excelencia constante. Los ejecutivos que demuestran «pasión» acababan casi siempre en el grupo del 20 por 100. En otras palabras, la «pasión» era el elemento que, a paridad de competencias, importaba a la hora de elegir a los líderes del futuro en GE. Léase su biografía *Jack Welch* y la de Lou Gerstner, el CEO que cambió IBM, *Who Says Elephants Can't Dance?*

En mis años de *venture capitalist*, cuando analizaba decenas de planes de negocio cada mes,

para elegir «uno» donde invertir, siempre me fijaba en los fundadores: el filtro principal consistía en la determinación que veíamos en ell@s.

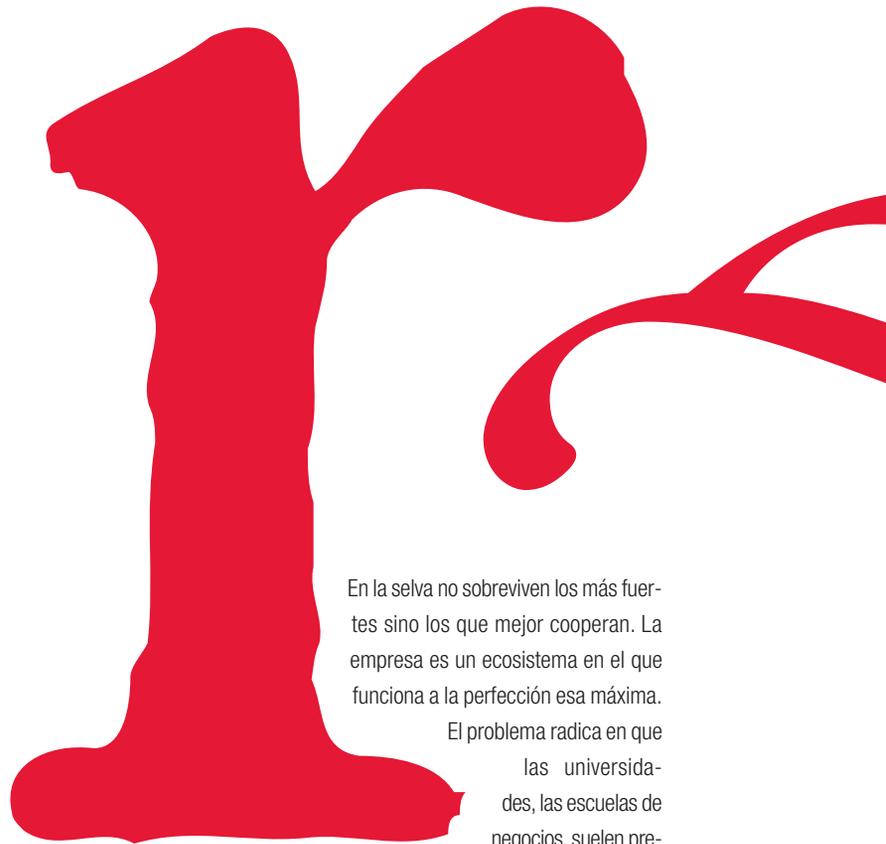
Me he equivocado muchas veces eligiendo proyectos, pero siempre hallábamos el modo de reconducirlos hacia horizontes más viables, cuando al frente había gente competente, honrada y apasionada por cambiar el mundo.

Vivan su trabajo y su vida con pasión; por favor, huyan de la mediocridad y del *commodity hell* y manténganse «hambrientos» e «irrazonables» (Steve Jobs *dixit*).

Antonio Fontanini

EOI y presidente de Informalia Consulting

Es el punto más sutil del humano trato. Hay ataques verbales que buscan desestabilizar los ánimos, y son un disimulado y penetrante desafío al alma. Otros hay que son muy maliciosos, arrojados, tocados por la hierba amarga de la envidia, untados del veneno de la pasión: rayos imperceptibles para destruir la gracia y estimación. Otros ataques hay que favorecen al atacado, apoyando y confirmando su reputación. Del mismo modo que el malintencionado atacante lo arroja con destreza, así el atacado debe recibirla con cautela y esperarla con cuidado, porque la principal fuerza de quien se defiende es conocer bien la agresión, ya que siempre queda frustrado el tiro que ha sido prevenido.



En la selva no sobreviven los más fuertes sino los que mejor cooperan. La empresa es un ecosistema en el que funciona a la perfección esa máxima.

El problema radica en que las universidades, las escuelas de negocios, suelen preparar a la gente para sobrevivir en un entorno basado en las habilidades académicas o estratégicas y no para un contexto donde el 80 por 100 de los movimientos que se producen se relacionan con el orden psicológico y no con el empresarial.

Un empresario debería poder apostar por el talento de los demás y no sentir miedo de rodearse de gente capaz, en muchas ocasiones dotada de más talento que él. Pero, en las organizaciones, se pena la excesiva brillantez y a las personas capaces de pensar por su cuenta. Y, como en los ejércitos, la cúpula suele rodearse de una serie

Es el punto más sutil...

Baltasar Gracián y Morales



de mandos medios, absolutamente leales e incompetentes, que se ocupan de evitar que el talento circule por la compañía.

Toda esa estructura burocratizada parece más ocupada en salvaguardar que el pensamiento único sea el sustento de los empleados que en conducir a la fuerza de trabajo hacia los objetivos estratégicos de la empresa. Y, para implantar el pensamiento único, vale todo. La jerarquía, de la que soy absolutamente partidario, en vez de servir para repartir responsabilidades, se pone al servicio de anular los talentos.

Vivimos en un mundo carente de liderazgo y dominado ideológicamente por asesores y gurús de la más diversa calaña. La crisis de finales del siglo xx, que no supo ver a ninguno de todos esos clarividentes, no ha hecho si no profundizar en lo que Guy Debord llamaba «la sociedad del espectáculo».

La explosión de los *social media* ha contribuido contundentemente a la consolidación de esta perplejidad general. La ilusión de un mun-

do más interconectado, donde la información corre a la velocidad de la luz, nos ha llevado a creer en una especie de democracia horizontal, en un falso universo asambleario en el que cualquiera puede expresar su opinión y en el que brilla, supuestamente, la transparencia.

Por desgracia esto no es así. Las redes sociales son un no lugar en el que la gente se limita a recoger, repetir y reenviar una serie de contenidos producidos por la fauna de gurús y asesores, quienes, a su vez, ponen en circulación aquellas ideas que ya han encontrado el refrendo general.

Somos una sociedad temerosa; la gente teme expresar su opinión por miedo a equivocarse y todo esto posee su correspondencia en el mundo empresarial. Las compañías pagan a la gente por no equivocarse. Preferimos quedarnos tontos con tal de dejar ciegos a los de la competencia. Y deberíamos valorar el fracaso, aprender de él, del propio y del ajeno. Alguien que ha fracasado es más valioso que alguien que sólo ha experimentado el éxito.

Un entorno de tal debilidad ideológica se convierte así en el reino de la rumorología, de los especuladores. Sólo aquéllos con una mínima convicción en lo que hacen y en sus talentos sobrevivirán en esta selva. El país necesita a esos empresarios osados y esas estructuras desburocratizadas y, sólo apostando por el talento y valorando el fracaso, se avanzará en este sentido

José Aguirre
CEO de Bestiario

Es de buen jugador mantener la reputación. Tanto importa una bella retirada como una bizarra acometida. Una larga felicidad ha sido siempre sospechosa. Se cansa la fortuna de llevar al hombre a cuesta por largo tramo, así que gran sabiduría es prepararte para subir y bajar, y ahora ser infortunado y al rato afortunado.

En el prólogo del *Oráculo manual* se dice que «los 300 aforismos comentan la sabiduría práctica necesaria para *sobrevivir* en una sociedad competitiva y *hostil* [...]. Enseña la prudencia como un *arte o artificio*».

En principio no puedo estar de acuerdo con los conceptos resaltados: *a)* no tratamos de sobrevivir sino de *vivir en comunidad*; *b)* la sociedad, ni antes ni ahora, es hostil per se, si acaso la hacemos nosotros *imprudentemente* difícil; hemos de ser más optimistas y Gracián lo era; *c)* la prudencia no es un arte o artificio sino una *virtud*.

Estoy de acuerdo con las consideraciones explicativas de Gracián, ya que las enfoca en relación con el éxito, pero yo reflexionaré desde unas perspectivas sociales y éticas acordes con la era del conocimiento en la que vivimos.

Se me ha propuesto un pequeño cambio en el título del aforismo: de «entender que es mejor abandonar cuando estás ganando» a «saber retirarse cuando se está ganando». *Entender* es discernir y prerequisite para poder tomar una decisión y actuar prudente y sabiamente, *pero*

saber implica haber entendido antes de actuar y adquirir un conocimiento sobre algo; es decir, el saber se basa en la experiencia y, generalmente, se saca mayor fruto de los fracasos que de los éxitos. Suele ser pregunta habitual en una entrevista: «¿Ha tenido usted algún fracaso?». Si la respuesta es negativa, suele conducir a la eliminación del candidato; si positiva, le sucede una segunda pregunta: «¿Cómo lo resolvió y qué aprendió?».

«Es mejor abandonar *versus* retirarse»: abandonar sería arrinconar el cometido para consolidar ciertas ganancias, mientras que «retirarse» puede interpretarse como un abandono temporal, un paso atrás para afianzarse. La diferencia es vital y, para decantarse por una, se ha de analizar rigurosamente la situación, las perspectivas futuras y las capacidades personales y de equipo, acompañadas de intuición.

¿Es mejor abandonar que seguir? Antropológicamente, puede que abandonar sin explotar el éxito sea lo mejor, pero, empresarialmente, ¿no será mejor seguir hasta alcanzar el punto óptimo, sobre todo si existió gran complejidad en el asunto y se obtiene alguna ventaja sobre la competencia? El problema es definir hasta dónde es posible llegar y cuáles serán las consecuencias posteriores.

¿Qué es ganar?; ¿cómo sé que estoy ganando y qué es lo que gano? Consideraciones antropológicas, éticas y empresarialmente estratégicas ayudarán a comprender. ¿Seré mejor persona o voy a tener más?; resulta que lo importante es alcanzar a ser y a ello se llega dándose en vez de ganando. Por tanto, si lo que estoy ganando es más ser, será mejor seguir esa misión.

Si gano conocimiento que me va a servir para gestionar mejor la complejidad de las decisiones actuales y liderar eficazmente los equi-

Es de buen jugador...

Baltasar Gracián y Morales



pos de trabajo, pues habrá que continuar la misión. El beneficio es el premio al riesgo.

Vistas las dos posibilidades, el aforismo original de Gracián o el que se me brinda, voy a comentar el segundo («Saber retirarse cuando se está ganando»), dado que la experiencia profesional de tantos años pudiera inducir a pensar que tal vez sepa algo más de lo que entiendo.

Considerado *antropológicamente*, no me parece muy aceptable, ya que hemos sido creados para «caminar» mejorando, dejando abandonados muchos logros pero que incitan a seguir buscando, para construir nuestro «yo» hasta la plenitud máxima; hemos de ir «muriendo» a logros para acabar viviendo. Por eso estamos aquí: escuchando, pensando y sirviendo. Claro que el «camino» se puede hacer con retrocesos en algunas situaciones, por lo cual sí que sería aplicable el aforismo, saber retirarse de algo, cuando se perciba incompetencia, sin apurar la etapa de crecimiento, para emprender otra senda.

Socialmente considerado, es evidente que somos personas, no individuos; que, gracias a la diversidad, la humanidad puede progresar y que el progreso debe ser continuo. Además, se ha de hacer en comunidad y con justicia, en paz y amor. En este sentido, si estoy ganando a título individual, debo reenfocar las acciones hacia el bien común. Se ha de dejar algo en muchas ocasiones, aunque se esté ganando prestigio, dinero, etc... porque lo importante es el servicio comunitario y, en el momento en que algo no conduce a eso, es mejor retirarse. Uno de los principales problemas de la crisis es la codicia y el enfoque personal, en vez de comunitario.

Empresarialmente, el aforismo me sugiere:

- a) La ineludible conciencia de que el beneficio no puede ser el objetivo único. La empresa es una comunidad diversa de personas que aspiran a «construirse» como humanos, que necesitan ser liderados para sentirse excelentes. Además, se forma parte de un sistema económico de gran valor añadido para la sociedad con un buen componente de gratuidad. Si sólo se trabaja para aumentar el dividendo, mejor abandonar esa senda.
- b) Cuando ya se sabe trabajar en equipo, se debe abandonar la empresa para levantar por cuenta propia una nueva; en el emprendimiento está la creación de empleo. Por tanto, aunque se «gane» mucho, hay que comenzar algo nuevo.
- c) Existen ciclos económicos, pero también las crisis son oportunidades; muchas veces es más fácil gestionar una crisis que una «expansión explosiva». Deben usarse nuestras capacidades creativas para innovar, de modo que podamos afrontar los «altibajos», no olvidando que, después de una época boyante, acecha un peligro.
- d) Nos hallamos ante el comienzo de una nueva civilización cuyo desequilibrio tecnológico-humanístico se resolverá con más pensamiento-conocimiento, para salir de la vulgaridad y cultivar la excelencia. Para ello, entre otras muchas cosas, se ha de modificar el sistema educativo desde la escuela primaria, potenciar la familia, promover el desarrollo humanístico, aprender y enseñar a pensar y apostar por un sistema económico-convivencial de gran valor añadido.

Teófilo Julián del Pozo Rodríguez

EOI y presidente del Consejo Asesor Club EOI

CONOCER CUÁNDO LAS COSAS ESTÁN EN SU PUNTO,
EN SU SAZÓN, Y SABER DISFRUTARLAS

Todo lo que existe se eleva hasta el punto más alto de su perfección, y hasta ahí todo es ganancia, y luego empieza a decaer, y a ser pérdida. Lo único que no sufre esta regla es la obra de arte, pues, cuando el artista la termina, ahí se detiene todo, y permanece en un punto que no mejora ni desmejora. Muestras inteligencia y buen gusto, si gozas punto por punto cada cosa que logres hasta su culminación. No todos pueden ni saben hacerlo. Hasta en los frutos de tu entendimiento hay el punto de madurez, y es bueno que lo conozcas para que sepas y aproveches los límites de su ejercicio.

La impaciencia puede ser tan nefasta como la indolencia.

Apresurarnos en exceso puede hacer que el asunto que nos ocupe no esté aún lo suficientemente maduro y, por el contrario, dejarlo madurar en exceso puede hacer que se estropee del todo.

En mi casa de Madrid tengo una higuera que me recuerda de forma constante este aforismo. Cuando llega el verano y los higos pueblan sus ramas, me cuesta resistirme a coger alguno de ellos, pese a que soy perfectamente consciente de que aún no estará en su punto. Lo pruebo, constato mi error y me culpo porque la imposibilidad de marcha atrás me supone haber desperdiciado un maravilloso bocado en días venideros.

Lo que también me ha sucedido en otras ocasiones es que alguna pieza que me he reservado para recolectarla al día siguiente, en la seguridad de que alcanzaría el punto exacto de maduración, me la he encontrado por la mañana picoteada por los dichosos pajaritos (es curioso cómo éstos saben qué higo —y en qué momento— han de picotear).

Desde esta perspectiva calibro que la impaciencia conlleva un riesgo ligeramente menor al de la indolencia. Aquellos que gustan de jugarse sus ahorros en los mercados de valores bien saben cuán cierto es esto. Efectivamente, todos ellos tratan de «recolectar» la ganancia del valor justo antes de su punto máximo de cotización, dejando que el último euro se lo lleve otro. Porque dar la orden de

Todo lo que existe se eleva...

Baltasar Gracián y Morales

venta justo en el pico es imposible, y la caída suele ser más rápida que la ascensión.

Personalmente no comparto totalmente este aforismo puesto que creo que hay que saber disfrutar de las cosas incluso cuando «no están en su punto».

Por supuesto que me encanta tomarme un higo que ha alcanzado su punto ideal de maduración, claro que sí. Pero también disfruto de mi «inmadurez» cuando me sale el niño que llevo dentro y la impaciencia se apodera de mí: es como si recobrara a alguien que creía muerto y enterrado...

Y también disfruto de mi estupidez y manía perfeccionista cuando el avisado pájaro me gana la mano y se come el higo que me había reservado. Porque planificar tanto, programar todo tanto, resta aliciente a la vida. Y ese pájaro, menos mal, sonriente desde su rama, nos viene a recordar que la vida es impredecible y hay que disfrutarla así como es.

Marcos de Quinto

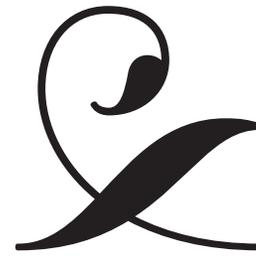
Presidente de Coca Cola

DON DE GENTES

Qonseguir la admiración del común de la gente ya es lograr mucho. Pero, para alcanzar que te amen, hay que tener una chispa especial hacia el bien, y la sabiduría necesaria para cultivarla. Comienza con una y crece con la otra. No basta pensar y hablar hermosa e inteligentemente, aunque se supone que quien domina el concepto se gana el afecto. Se requiere algo más. Se necesita mostrar benevolencia: hacer bien a todas manos, combinar buenas palabras con mejores obras, amar para ser amado. La simpática cortesía es el hechizo de los grandes políticos. Has de dedicar tus manos primero a las hazañas a favor de los demás, y luego a la pluma de escribir, de las manos a las hojas, que también te hará bien tener la gracia de los escritores, que es eterna.

Cuando don Vincencio Juan de Lastanosa, colaborador y amigo de Baltasar Gracián, compiló y editó *El arte de la prudencia*, no sabía que estaba creando también un verdadero manual de comportamiento, que sobreviviría más de tres siglos después a su autor.

Así lo demuestra el hecho de que una reciente edición en inglés de esta obra, que recoge en 300 aforismos la doctrina expuesta por este



ilustre aragonés para los grandes hombres de la corte de Felipe IV, llegara a vender más de 150.000 ejemplares, según Wikipedia.

La multitud de ediciones en diferentes idiomas de la obra de este eminente jesuita es sólo una de las muestras del interés que ha suscitado desde su publicación en todo tipo de públicos.

Y no deja de ser curioso que cualquier búsqueda en internet, la biblioteca global de nuestra época, sobre el autor que dijo que «lo bueno, si breve, dos veces bueno» arroje decenas de miles de referencias.

Una de las claves del éxito intemporal de esta obra de Gracián es que la mayoría de sus aforismos siguen teniendo una gran actualidad, porque hablan de un mundo en el que tenemos que vivir, y que no podemos cambiar. Pero, a la vez, proporciona algunas fórmulas para superarnos a nosotros mismos y a los demás, y triunfar sobre las dificultades.

Un ejemplo de ello es el aforismo número 40, que la Escuela de Organización Industrial, responsable de esta nueva edición de *El arte de la prudencia*, me ha invitado amablemente a comentar, cuyo enunciado es «Don de gentes».

Aunque esta expresión comienza a ser poco habitual en nuestro lenguaje cotidiano, cada vez más limitado de vocabulario, su significado, «facilidad para relacionarse con otras personas y atraer su simpatía» o «disposición peculiar de quien es muy sociable en el trato y tiene facilidad para atraer y persuadir a los demás», según la defi-

Conseguir la admiración...

Baltasar Gracián y Morales

nición más formal del Diccionario de la Real Academia, no puede ser más actual.

De hecho, muchos de los nuevos manuales para ejecutivos que hablan de *networking* y recomiendan el desarrollo de un plan sistemático de relaciones personales no hacen sino aplicar el consejo de Gracián, aunque de un modo mucho más utilitarista.

Lo mismo cabe decir de las frases con las que el escritor aragonés desarrolla este aforismo. En ellas habla de la importancia de ganarse el afecto de los demás, y de disfrutar de una buena reputación. Ambos consejos encajarían perfectamente en cualquier manual de relaciones públicas actual. Pues nadie duda ya de la importancia de la comunicación como herramienta estratégica para ayudar a construir una reputación basada en la confianza de la sociedad y en valores sólidos y creíbles, y no en meras estrategias publicitarias.

Sin embargo, también es verdad, que a pesar de los más de trescientos años transcurridos, la obra de Gracián tiene una gran profundidad moral, algo difícil de alcanzar por los nuevos manuales que llegan cada año a ese escaparate de bibliografía sobre gestión y *management* de nuestros días en que se han convertido las librerías de los modernos aeropuertos.

La razón es que, a diferencia de muchos de esos nuevos manuales de lectura apresurada, lo que pretende Baltasar Gracián no es sólo moldear al hombre para que pueda triunfar en la vida, sino hacerle vencedor de sus pasiones y encaminarlo por la senda de la virtud, como han señalado algunos de sus mejores comentaristas.

Esta idea se puede apreciar en otra de las frases que Gracián escribe en su habitual estilo lacónico y al mismo tiempo lleno de signifi-

cados para completar la explicación de este mismo aforismo. En ella señala que, para la «benevolencia, se necesita la beneficencia» y recalca la necesidad de «hacer el bien con las dos manos» y «tener buenas palabras y mejores obras».

Considero que ambos conceptos son el verdadero fundamento y soporte de lo que actualmente conocemos como responsabilidad social corporativa y buen gobierno. Pues, como resalta Gracián, primero deben ser los hechos y después las palabras, tanto en las empresas como en las personas que las dirigen.

Afirma también el propio autor en la interpretación de este aforismo, que constituye por sí solo un tratado completo de gestión y liderazgo, que «la cortesía es el mayor embrujo político de los grandes personajes». Se trata de un tema en el que insiste también en otros aforismos recogidos en este libro, un asunto que es de especial actualidad en una época como la nuestra, en la que el gran reto es saber liderar a las personas fomentando su entusiasmo y logrando su implicación en los proyectos.

Para finalizar, cierra Gracián su comentario señalando que «también los escritores tienen un don y es eterno». Dicha afirmación, en su caso, parece completamente cierta, pues, más de trescientos años después, lo seguimos leyendo y glosando, con la esperanza, seguramente vana, de compartir con él parte de esa eternidad.

José Luis López de Silanes

Presidente ejecutivo del Grupo CLH

Tiene una secreta fuerza que le da superioridad. No viene de molestosas formas artificiosas, sino que surge de manera espontánea. Es hombre al que siguen todos, sin advertir cómo. Le reconocen el secreto vigor de la evidente autoridad. Son genios señoriales, son reyes por mérito y leones por privilegio innato, que se adueñan del corazón, las palabras y la fe de los demás, generando gran respeto para sí. Si otras prendas personales los favorecen, son modelos de políticos, pues hacen más con un gesto que otros con 1.000 actos.

Desde hace ya tiempo es aceptado, en las escuelas de negocios, en los círculos de poder y en la calle, que la verdadera riqueza de una nación son sus gentes. Esta afirmación, que es una obviedad, no siempre se corresponde con las prácticas diarias de muchos (en la administración pública, en el mundo empresarial, en los hogares) donde la comodidad y la reducción de costes se llevan la mejor parte: contratos basura, ahorro en formación, falta de medidas de seguridad en el lugar de trabajo o subcontrataciones sin contemplaciones. Sin entrar en esta contradicción, sí han quedado atrás aquellas ideas de sociedades automatizadas, de comportamientos estandarizados y controlados por alguna forma semi-inteligente cibernética. En esta sociedad, la nuestra, seguimos teniendo que lidiar con la condición humana o, lo que es lo mismo, con las frustraciones e ilusiones diarias de cada uno de los individuos que componen las distintas organizaciones que hacen funcionar economía y sociedades. El líder, esa mezcla de visionario, comunicador, organizador y gestor, parece ser el único capaz de ofrecer respuesta a esos anhelos individuales una vez que el sistema de incentivos (salarios, vacaciones pagadas, primas u horarios flexibles) deja de incremen-

tar la productividad y la satisfacción personal. Y en tiempos de crisis, cuando la lógica de los sistemas productivos, la redistribución por leyes de mercado y la ciencia y expertos no tienen respuesta, la mano visible del líder parece la única capaz de restablecer cierto orden frente a la duda colectiva. Ése es su papel, una figura de referencia, con un cariz casi paternal/maternal: «Todo va a ir bien. Estoy a cargo. Dormid tranquilos».

El líder puede poseer una habilidad concreta que es relevante para el grupo, cierta presencia física admirable o altos niveles de empatía hacia sus iguales. Pero principalmente se caracteriza por su capacidad de fomentar la formación de una visión común, lo que genera una dinámica de grupo a través de su habilidad para incorporar a su mensaje colectivo una respuesta a las expectativas individuales. También consigue organizar al grupo a la vez que deja espacio para la iniciativa individual y la autogestión personal. Tiene la habilidad de poder ajustar sus formas de liderar según el contexto en el que se encuentre. Cuando se ha de mostrar más autoritario, más compasivo o más laxo, el líder de hoy, y el de Baltasar Gracián, sabrá moverse entre los distintos estilos.

Algunos dirán que eso también podría ser la definición de un hábil político. El líder cuenta con una dimensión más: una credibilidad basada en su dimensión humana. Siguiendo con el símil paternal, la coherencia de sus actos y de sus palabras a lo largo de su trayectoria pública (más o menos larga) o vital lo hace diferente. Le da credibilidad, llega a inspirar confianza, la suficiente como para establecer límites y servir de referencia para el colectivo. Esa aparente coherencia de comportamiento personal le hace estar un poco por encima del resto, de aquellos que, en su mayoría, son díscolos adolescentes plagados de contradicciones y pequeñeces en sus acciones y decisiones diarias.



Tiene una secreta fuerza...

Baltasar Gracián y Morales

Quando Baltasar Gracián habla «de corazón y de fe» respecto al líder, ya nos sitúa en otra esfera, la de los sentimientos y espiritualidad, la que no acabamos de entender. En ese momento tenemos que hablar de «esa cualidad innata». La pregunta más repetida respecto a liderazgo y central a este aforismo es sobre su origen: los líderes ¿se hacen o nacen? Por la proliferación de cursos sobre el tema en las escuelas de negocio, uno tendería a pensar que los líderes se hacen. Pero lo que parece igualmente claro es que los que nos encontramos en muchos sitios ni han ido a talleres ni han leído manuales sobre liderazgo y, sin embargo, allí están. En los lugares más recónditos se encuentra uno con individuos que simplemente sobresalen, infunden ese respeto y admiración sin entenderse muy bien por qué.

Recuerdo que en una ocasión conocí a Libertad Bolívar (¡cómo olvidar ese nombre y menuda responsabilidad llevarlo!) en la selva venezolana. Esta minera artesanal del oro había formado una asociación de mineras, la única en un paraje donde la sola regla es que todo vale. Llegó sin nada y siendo menos que nadie en un mundo dominado por los hombres y la fuerza bruta. Rezumaba determinación de acero forjada seguramente a fuerza de golpes, pero lucía una sonrisa y una cercanía irresistibles; no había renunciado a su esencia femenina para adaptarse al medio y, al mismo tiempo, se podía ver que en cualquier momento saltaría de su silla para alejar a algún intruso de su concesión o meterse a mover arena a paladas para evitar un derrumbe. Ahora era respetada por las otras asociaciones de mineros y todos los demás la admirábamos. Sus socias se movían alrededor de ella como si fuese esa «reina por mérito y leona por privilegio innato» de la que habla en masculino Baltasar Gracián.

No sabría decir si el estilo de su liderazgo era más o menos autoritario, visionario o tipo *coaching*. Lo que sí es que parecía haber generado un movimiento positivo y había devuelto la esperanza a un grupo de mujeres vulnerables en un entorno muy hostil, el tipo de transformación social que uno imagina o sabe que sólo ciertos «elegidos» pueden desencadenar.

Por lo tanto, los líderes ¿nacen o se hacen?, ¿o no será también que los hacemos? Existen buenos gestores, motivadores, expertos, pero el líder, sin duda, tiene esa cualidad de «hacer más con un gesto que otro con 1.000 actos». Una lectura complementaria consistiría en que, si miramos a la historia reciente o no tanto, los líderes han surgido en momentos de crisis y de transición y no todos fueron buenos, ni en lo que consiguieron ni por sus motivaciones. Desde luego es difícil establecer si fueron resultado de tiempos de cambio o actores impulsores de ese cambio. Pero, si la calidad del líder se basa en gran parte en su capacidad de generar sensaciones, su éxito dependerá también inevitablemente de su público. La capacidad de emocionarse (o de autosugestionarse) para encontrar respuestas o dirección puede provocar que se perciba un rol mesiánico en individuos que tal vez no tengan o tuviesen con diferente público o en otra situación. En épocas de incertidumbre y de cambio profundo pueda parecer que tengamos mayor propensión a encontrar esa «secreta fuerza» en individuos para coronarlos como líderes pero que casi irremediamente volverán a su condición de origen en cuanto cambien las tornas.

Santiago Porto
EOI, asesor de la AECID

EVITA LAS AMBICIONES EXCESIVAS

Es de los primeros requerimientos de hombre comedido. Los más capaces e inteligentes están siempre lejos de caer en esas situaciones problemáticas. Hay una gran distancia entre el prudente y el conflictivo, y a ambos los divide la cordura. Es ya muy tarde cuando se quiere salir de la disputa, pues es más fácil no caer en la tentación que salir bien de ella, ya que un conflicto trae siempre otro mayor, y te pondría muy cercano al despeño. El prudente sabe que no caer en conflictos es mejor que luchar para vencerlo. Y, si ves a un necio caer en conflictos, tómalo de lección para que no haya dos.

La prudencia me inclina a defender este aforismo que me ha propuesto mi respetado amigo Alfonso González para participar en este interesante trabajo coral.

Voy a intentar seguir al pie de la letra lo que el autor propone, situándome de forma equidistante entre la asunción de riesgos transformadores y su eliminación cuando su creación de valor se halle en entredicho.

Es evidente que el elemento determinante para tomar una decisión sobre un riesgo elevado ha de estar en el resultado que el mismo puede lograr y sus beneficiarios, y en la naturaleza del fin que pretenda.

Creo profundamente que la humanidad ha avanzado en todos los campos gracias a personas capaces de arriesgarlo todo en beneficio de la civilización y también creo en la importancia que ha tenido el sacrificio de algunos individuos al abandonar proyectos atractivos

vos en aras de consolidar situaciones aún no dominadas pero esenciales.

Sí, es necesario buscar el difícil equilibrio pero nunca se sabremos hacia cuál de los dos extremos dirigirnos, ya sea por motivos personales o por causas más globales.

Hay veces que sólo es posible decir sí; lo contrario es el vacío y la incoherencia. En esos momentos no existen los riesgos grandes, el yo no encuentra hueco. La historia de la humanidad la conforman personas que no habían leído el libro de Gracián y no dudaron en arriesgarlo todo.

No puedo olvidar un documental que narra los trabajos realizados por voluntarios para controlar el espantoso accidente de Chernóbil. Sabían cuáles serían las consecuencias de su trabajo, y lo hicieron. Gracias a ello la tragedia no fue a más. Los llamamos héroes; a nadie se le ocurriría denominarlos imprudentes. Conocían el riesgo y lo afrontaron sabiendo cuál sería la consecuencia; ninguno sobrevivió.

Nunca he podido comprender a aquellos que, por codicia, ponen en riesgo a los suyos. Yo creo que son estos para quienes escribiría el aforismo 47 Gracián. En la actualidad, el caso Madoff puede ser representativo. Si lo tenía todo, ¿por qué lo hizo? No entro en consideraciones éticas; sólo me quedo con la imagen.

Se dan muchos matices, y no cabe la menor duda de que es en equilibrio como nadie probablemente consiga estar y, sin embargo, sobre esa balanza reside la virtud, pero evitar ambiciones excesivas no

Es de los primeros...

Baltasar Gracián y Morales

siempre resulta bueno. El equilibrio se encuentra en los motivos de esas ambiciones; eso es lo que marca la diferencia, y quién sufrirá las consecuencias.

En cualquier caso, la sabiduría de esos aforismos se encuentra fuera de dudas. El hecho de controlar los riesgos que asumimos siempre nos conduce a situaciones de más fácil asunción y, en la medida en que nos enfrentamos a menos riesgos, es más difícil que soportemos situaciones críticas.

Pero la cuestión es saber administrar las situaciones de mayor riesgo, siempre que ello nos permita aportar más valor a nuestras vidas. Sin embargo, se han de evitar situaciones de riesgo si nos acarrearán situaciones que no conlleven graves consecuencias.

Avancemos un poco más en la reflexión. En nuestro país existe un ejemplo claro: la animadversión a la «emprendeduría». Cuando planteamos a algún estudiante qué quiere hacer tras finalizar sus estudios, todos aspiran a ser altos ejecutivos en una importante multinacional; algunos, los más prudentes, prefieren opositar.

Y lo mismo sucede con las personas maduras que plantean cambiar de trabajo. Ser empresario es en nuestro país un «riesgo excesivo»; necesitamos, para resolver nuestro problema de desempleo, que un millón de personas asuman la creación de una empresa; de hecho, muchas oportunidades se ofrecen en internet. El aumento de la edad en nuestra población provoca que un colectivo cada vez mayor demande servicios simples pero de una grandísima utilidad.

Emprender no tiene hoy día más riesgo que incorporarse con un contrato basura a una gran multinacional.

Y, por último, qué sería de la humanidad si miles de artistas e investigadores no hubiesen arriesgado a veces hasta su vida en busca de quimeras para muchos. No podemos cercenar ese espíritu aventurero. Lo que hay que hacer es ayudarlos y acompañarlos en el camino, pero no matemos ese plus de ambición excesiva, que es lo que siempre ha hecho que el ser humano se supere.

Recordemos los versos de Rudyard Kipling (en su carta a un hijo):

[...] si puedes poner en un montón todos tus triunfos
y arriesgarlo todo en un cara o cruz,
y perder y empezar de nuevo desde el principio,
y no decir una palabra sobre lo que has perdido,
[...] serás hombre, hijo mío.

Y ahí reside el secreto que nos permite el asumir riesgos mayores, el poder empezar de nuevo tantas veces como sea necesario, sin mirar atrás, como al principio. Siempre el secreto deben ser los porqués; existen motivos para justificar el arriesgarse en exceso y otros que no.

Permítanme corregir: «Evita las ambiciones excesivas, si no tienes algún valor superior que lo justifique ante ti y ante la humanidad; en ese caso, ¡arriégate!».

José Ignacio Rivero
EOI y presidente de TATUM

CUANTO MAYOR FONDO TIENE EL HOMBRE,
TANTO TIENE DE PERSONA

Como los brillos interiores y profundos del diamante, lo interior del hombre siempre debe valer el doble que lo exterior. Hay sujetos que sólo son fachada, como casa sin acabar porque faltó caudal: tiene la entrada de palacio y de choza las habitaciones. No hay en éstos donde descansar, o todo descansa, porque tras el saludo se acabó la conversación.



Supongo que hubiera sido más cauto haber recordado el aforismo que me precede, el 47. Debí haber huido de los asuntos difíciles y peligrosos cuando pude. No en vano anota, juiciosamente, el maestro de *La agudeza y el arte del ingenio* que ésta, la huida de la dificultad, es una de las primeras tareas de la prudencia. «Son tentaciones de juicio —recuerda—; es más seguro huirlas que vencerlas». Para argüir tan sabia recomendación, es ahora demasiado tarde.

Bien mirado, no me arrepiento, sin embargo, de no haberme arrendado ante el desafío. ¿Acaso no somos nosotros, en NH Hoteles, expertos en entradas, en fachadas, en habitaciones? ¿No nos preocupa acaso, más que a nadie o casi nadie, que en las casi sesenta mil estancias de que disponemos actualmente todo y todos descansen como es debido?

No hablaba en vano el erudito de Calatayud cuando instaba a rehuir los brillos exteriores y primar los internos y profundos como el diamante. Ruego se me excuse, pero el símil me viene al pelo; también nosotros hemos recortado brillos en el sentido más literal (con nuestro *relamping* hemos cambiado todas las lámparas de filamentos incandescentes de nuestros hoteles por otras de bajo consumo y por LED, mucho menos brillantes que diamantes) y hemos potenciado y mimado al máximo la formación humana, la sensibilización, la responsabilidad corporativa que tenemos como empresa líder en el sector hotelero español: uno de los puntales, estamos convencidos, de la recuperación económica.

No queremos que nuestros establecimientos sean —como recalca el padre de *El críticón*— sólo fachada, como casas sin acabar. Nos preocupa contar con una empresa, una marca, completos, terminados, acogedores, rebosantes de descanso, de valores, de compromiso. No queremos que el caudal falte, nunca, ni para nuestros

Como los brillos interiores...

Baltasar Gracián y Morales

más de 16.000 empleados, ni para nuestros socios, ni tampoco para nuestros proveedores, para aquello que consideramos fundamental: la formación continua, la edificación de un «interior» —por hablar en términos gracianescos— con fondo, con enjundia, con descanso. Que nuestro lema sea «cuestión de personas» no es baladí, ni casual.

Quizá no estábamos pensando exactamente en términos de filosofía moral gracianesca cuando nos decidimos a poner en marcha, en 1996, la que es una de las universidades corporativas más antiguas de España, la primera del sector hotelero en nuestro país, lo que hoy llamamos NH University. Tal vez no teníamos en mente exactamente la praxis barroca cuando nos preocupamos, con clases presenciales y también con módulos de formación *on-line*, con nuestro Pasaporte NH, de que nuestra plantilla tuviera a su alcance la mejor formación, también en cuestiones que creemos estratégicas como la sensibilización en ecorresponsabilidad.

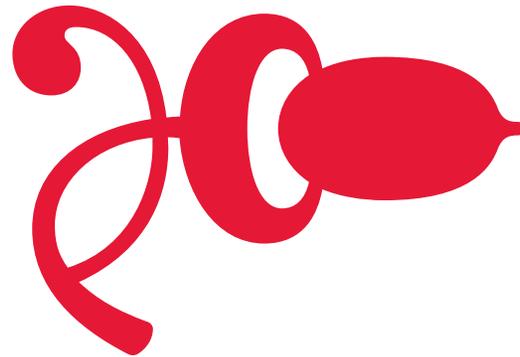
Y la praxis no es sólo para nuestra plantilla, sino también para nuestros colegas, nuestros socios, con quienes compartimos, codo con codo, nuestra gestión diaria.

Hubiera caído en ello o no el maestro Baltasar Gracián, nos parece, no obstante, una cuestión de agudeza y un hallazgo afortunado propio del más refinado arte del ingenio, una idea innovadora con tanto fondo, como la que, desde hace poco más de un curso, hemos lanzado para nuestros proveedores: «El Club NH sostenible», una plataforma en la que aunamos a nuestros proveedores con más conciencia en sostenibilidad medioambiental para estudiar juntos nuevas soluciones y mecanismos que hagan más ecorresponsable, más consciente, más caudalosa y profunda nuestra cotidiana actividad en nuestros 400 establecimientos hoteleros en todo el mundo.

No nos consta que el sabio zaragozano llegase más lejos de Tarazona en los viajes que, por Lérida, Zaragoza o Madrid, realizó, hasta su muerte en 1658, ni sabemos si, en los cánones del conceptismo cuyo estilo personificó como casi ningún otro autor barroco, cabría la expresión en inglés que, durante este 2010, hemos acuñado como *claim* de marca y compañía, como principio de nuestro quehacer cotidiano. Si nos parece, con todo, que nuestro lema casa a la perfección con lo que predica el aforismo 48 del Oráculo manual y arte de la prudencia: «Wake up to a better world». «Despierta a un mundo mejor» significa, para NH Hoteles, abrir las puertas, las ventanas, a una empresa llena de fondo, de futuro, de conversaciones y, de nuevo, a lo gracianesco, para lograr el auténtico descanso de nuestros clientes, objetivo que nos une e ilusiona a todos los que formamos parte del grupo NH Hoteles.

Gabriele Burgio

Presidente y consejero delegado de NH Hoteles



SÉ JUICIOSO Y OBSERVADOR

A sí dominarás las situaciones, en vez de que ellas te dominen a ti. Penetra con tu pensamiento hasta lo más profundo, aprende a analizar y juzgar todo. Cuando veas a una persona, estudia y valora su esencia profunda. Con esas observaciones, descifrarás la más escondida interioridad. Nota lo duro, percibe lo sutil, infiere con juicio: descubre, advierte, alcanza, profundiza.

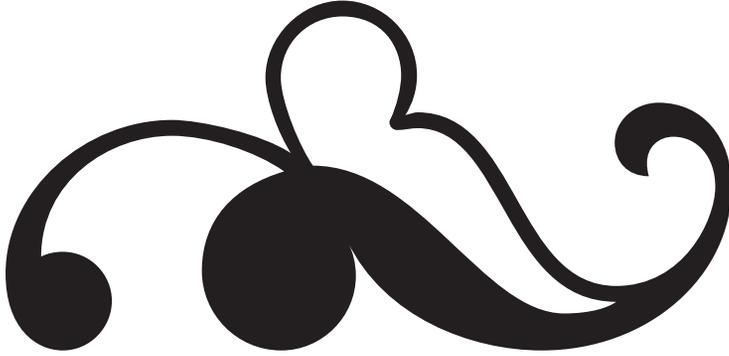
Sin lugar a dudas, ser juicioso y observador son cualidades necesarias para triunfar tanto en la vida como en el mundo de los negocios. No obstante, erróneamente creemos muchas veces que estas cualidades entran en conflicto con otras condiciones necesarias para el éxito profesional, como son tener confianza y presencia. Dicho error proviene de confundir el fondo con las formas.

Todos nos hemos preguntado o nos preguntamos cuál es el mejor estilo de dirección, cómo debemos dirigir las reuniones de nuestro equipo, cuál es la forma más efectiva de presentar una idea, cómo convencemos a una organización de seguir un rumbo determinado, cómo liderar el cambio. Éstas y otras son algunas de las preguntas que rondan en la cabeza de muchos de los grandes directivos.

Para poder decidir cuál es el mejor estilo de dirección y liderazgo, nos tornamos a las fuentes más variopintas, desde la literatura hasta cursos especializados. Nos encontramos con que no existe una receta única y, de hecho, observamos en profesionales que respetamos estilos muy diferentes, que incluso varían con el tiempo o según las circunstancias: desde los directivos más impetuosos y pasionales, que tornan una reunión en un campo de batalla, hasta los más reservados y callados, que con muy pocas palabras consiguen decir mucho.

Así dominarás las...

Baltasar Gracián y Morales



Entonces, ¿qué podemos hacer?

Dado que no existe una receta única, la solución más fácil es asociar la cualidad que deseamos proyectar con la forma en que nos relacionamos con nuestros compañeros. Si queremos mostrar confianza en una situación difícil, somos impetuosos y pasionales, aun a riesgo de dejarnos llevar por nuestros sentimientos. Si queremos mostrar prudencia, nos volvemos muy reservados y callados, incluso a riesgo de perder presencia e importancia.

Existe la posibilidad de llegar al extremo de cuestionar algunas de las cualidades que a priori creemos fundamentales para triunfar en el mundo de los negocios si el estilo de dirección asociado nos parece inefectivo. Por ejemplo, si creemos que, para tener confianza, se ha de mostrar pasión, estaremos dispuestos a ser menos juiciosos y observadores ya que requeriría comportarse de forma reservada.

Y es en este punto donde nos podemos equivocar. En el momento en que sacrificamos alguna de las cualidades fundamentales del hombre de negocios, como son ser juicioso y observador, podremos caer en los peligros que Baltasar Gracián describe: dejar que las situaciones nos dominen o no llegar a entender cuál es el trasfondo del asunto que se está tratando.

Desde mi punto de vista, los mejores y más reconocidos hombres de negocios pueden mostrar uno o varios estilos, pero, en el fondo, consiguen manejar todas esas cualidades que consideramos necesarias para tener éxito en el mundo de los negocios. Llegan a mostrar confianza y llenar la sala con su presencia a pesar de utilizar muy pocas palabras, dirigidas de forma tranquila a su audiencia, o pueden erigirse en ejemplo de prudencia incluso cuando transmiten un mensaje importante con ímpetu y pasión.

Como conclusión, no hay lugar a dudas de que ser juicioso y observador son cualidades necesarias para triunfar en el mundo de los negocios independientemente del estilo de dirección y liderazgo que predomine.

Juan Bautista Rosas

Director general de la Fundación de la Innovación, Bankinter

Ano de los dones de la cordura es nunca descomponerte ni perder la calma. Muchos arguyen que lo hacen llevados porque tienen un corazón que siente, pues la persona mala no suele conmoverse. Pero no es así. La furia desenfrenada viene de los excesos de la pasión, que hacen hervir los humores del ánimo. Y salen palabras dañinas por tu boca, y pelagra tu reputación. Enseñórate, pues, sobre ti, con tanta grandeza que ni en lo más dulce ni en lo más amargo pueda alguno acusarte de perturbado, y sí admirarte todos por tu paciencia y superioridad interior.

El bíblico mensaje «Ganarás el pan con el sudor de tu frente» (Gén. 3, 17) nos anuncia, para nuestro pesar, cómo iba a ser el mundo después del relativamente corto pasaje del Paraíso terrenal. La percepción que tenemos hoy del mundo confirma aquel anuncio. Nuestro espacio vital es engañoso, plagado de apariencias y en apariencia hostil. Es raro encontrar paradigmas de virtud y estamos acostumbrados a desconfiar pues resulta tremendamente difícil encontrar la verdad.

Tal visión actual del mundo, que muchos compartirán conmigo, es, sin ninguna duda, pesimista. Sin embargo, hace más de cuatro siglos el pensamiento del jesuita Baltasar Gracián estaba teñido del más profundo pesimismo con una visión del mundo prácticamente idéntica a la nuestra de hoy. Curiosa vigente permanencia. Al margen de la evolución política y social de entonces a hoy, algo queda en común: el hombre y su condición humana. Ésa es, y no otra, la razón clave de la continuidad de ese pesimismo visionario.

Aunque señalemos el pesimista pensamiento de Gracián, no debemos confundirlo, ni mucho menos, con una actitud negativa ante la



vida de su tiempo. Al contrario, debemos otorgarle una positiva inclinación a prestar ayuda al hombre para aconsejarle la mejor forma de dotarse de habilidades y recursos para evitar las continuas trampas y tropiezos que el llamado Siglo de Oro tendía a la sociedad de aquel tiempo.

Y, de nuevo, curiosa vigente permanencia, el famoso «entregable» del jesuita *El arte de la prudencia* está edificado sobre aforismos que leídos, «digeridos y rumiados» resultan de una tremenda aplicabilidad a nuestro mundo de hoy. Gracián nos impulsa a desarrollar un saber hacer pragmático a través del ejercicio de la prudencia para resolver cualquier tipo de reto que tengamos que afrontar. En un primer vistazo sentimos inmediatamente que esos aforismos acaban de ser escritos y ello realza y valoriza su carácter universal y moderno.

Así, el aforismo que nos ocupa se centra en la necesidad de mantener de forma constante el atributo de la calma. Podemos afirmar que la calma, como forma de cordura y templanza de ánimo, no deja de ser un «*label* de calidad» que, a modo de entorchado, exhibe una persona para demostrarnos con total credibilidad que posee un dominio absoluto sobre todas las fuerzas interiores que alimentan su autoridad moral. Tales fuerzas, tan necesarias para el siempre difícil ejercicio del desarrollo de la persona, se adquieren a lo largo de su vida, son fruto del «sudor bíblico» y se erigen como mecanismos de respuesta al mundo hostil circundante. El control y equilibrio de esas fuerzas por el individuo no es, ni más ni menos, que el ejercicio de prudencia que sostiene Gracián.

Una cosa es controlar las fuerzas vitales y otra bien distinta es cómo hacerlo. Y es aquí donde entra en juego «la pasión». A mi entender la pasión, como tal, siempre debe existir. Sin pasión es casi imposible emprender. Un proyecto de vida sin ella carece de consistencia. Ahora bien, como en el colesterol, existe la pasión buena y la pasión

Uno de los dones...

Baltasar Gracián y Morales

mala. Gracián desaconseja el exceso de pasión no la pasión misma. De ahí el esfuerzo se centra en cómo controlar la necesaria. Un dirigente será más o menos valorado según el grado de apasionamiento que exhiba, siempre que tal grado se asimile a bravura, a celo o a coraje. Personalmente, me gusta aplicar el calificativo de vehemente a quien

es capaz de dominar su pasión y canalizarla mediante el ejercicio de la prudencia. Dicho de otra forma, uno debe ser tan dueño de sí «en las uvas y en las maduras» de forma que nunca reciba crítica alguna por una ausencia de compostura, lo que coloquialmente se indica como «perder los papeles».

La receta, pues, es la prudencia. Tal cualidad es consustancial a quien actúa con reflexión, precaución y se comporta de forma moderada. Existe, a lo largo de la historia del pensamiento, una llamada constante a la virtud de la prudencia. Esa llamada se dirige, por lo general, al hombre público, al dirigente, al político. Aristóteles sitúa la prudencia, junto con la inteligencia y la «afección al régimen» como capacidades indispensables para ejercer la acción de gobierno. Ahora bien, debemos admitir que esa acción no queda, en absoluto, limitada a los gobernantes; al contrario, nos atañe a todos: desde el más importante res-

pensible político hasta, digamos, el jefe de taller de una factoría. Todos, sin distinción, gobiernan en sus respectivas parcelas. La diferencia es la extensión y la profundidad. La grandeza de los consejos de Gracián radica en que valen, sin distinción, para todos ellos.

Volviendo al breve repaso de la historia del pensamiento, entre Aristóteles y Gracián encontramos a Maquiavelo, quien vivió más o menos un siglo antes que el jesuita. Una de las diferencias fundamentales del pensamiento del florentino es que su aportación sobre la virtud de la prudencia se dirige fundamentalmente al hombre político y cómo alcanzar sus propios fines. Es la conveniencia del Estado la que modela y conforma la virtud de la prudencia. Es la época del «renacer».

Desde tal perspectiva, la aportación de Gracián es totalmente sugerente. El siglo xvii que le tocó vivir apuntaba una decadencia de España, factor que condiciona su pensamiento vital: sacudirse de encima la invasión pesimista imperante. Cabe preguntarse si en la España de inicios del siglo xxi no asistimos a una situación vital parecida: cambio de ciclo, crisis diversas (económica, moral, etc.), necesidad de una profunda reflexión sobre la bondad o no de los nuevos paradigmas surgidos de la revolución global, la creciente necesidad de análisis y/o cambio de los modelos de desarrollo con los que hemos medrado, la influencia en todos los ámbitos de nuestra vida de la disponibilidad de sistemas de información cuya trascendencia e impacto en la sociedad eran impensables sólo hace veinte años. Son demasiadas las cuestiones que tenemos que asimilar antes de decidir, lo cual nos puede inducir una posición vital pesimista.

Se trata de no perder la calma. *El arte de la prudencia* de Baltasar Gracián es un medicamento inestimable, un libro para la mesita de noche.

Eduardo Calvo

EOI y director de planificación y gestión de proyectos de Amper

APRENDE A SER DILIGENTE E INTELIGENTE

Al hombre inteligente ejecuta con rapidez lo que pensó con calma. La prisa es pasión de necios, pues, como no saben dedicar tiempo a pensar antes, obran sin reparo y yerran. Los sabios, al contrario, suelen pecar de ser lentos, que del mucho cuidado nace la observación descubridora de detalles. Tampoco has de ser demasiado lento, porque una decisión puede perder eficacia, debido a haberla tomado demasiado tarde. La acción a tiempo es madre de la dicha.

He de reconocer que no conocía la obra de Gracián, así que, cuando recibí la llamada para invitarme a participar en esta iniciativa de la EOI, me fui a Google y desde ahí a la Wikipedia, que dice lo siguiente:

Oráculo manual y arte de prudencia (1647) es una obra literaria perteneciente a la prosa didáctica de Baltasar Gracián en la que, a lo largo de trescientos aforismos comentados, se ofrece un conjunto de normas para triunfar en una sociedad compleja y en crisis, como lo era la del barroco, contemporánea a nuestro autor.

Este «arte de prudencia» escrito por Gracián ha tenido vigencia en la actualidad, como lo demuestra el hecho de que una versión al inglés, titulada *The Art of Worldly Wisdom: A Pocket Oracle* llegó a vender más de cincuenta mil ejemplares en el ámbito anglosajón, presentado como un manual de autoayuda para ejecutivos.

Y, la verdad, lo que más me llamó la atención fue esa referencia a la vigencia que tienen muchos de los consejos que Gracián ofreció en su obra hace casi cuatro siglos... Desde luego, esto es sin duda cierto en el aforismo que me ha tocado en suerte comentar, el número 53, «Aprende a ser diligente e inteligente».

Seguro que la época del Barroco tiene ciertas semejanzas con la actual, porque fue un momento de cambio/crisis en el que la sociedad se enfrentaba a retos complicados. Pero no deja de ser muy sorprendente la validez de este aforismo en la actualidad. Especialmente en estos últimos tiempos, en los que el mundo, a todos los niveles (global, nacional, empresarial, familiar, individual...) se enfrenta

El hombre inteligente...

Baltasar Gracián y Morales

a una grandísima incertidumbre; resulta comparable (según cuentan los analistas e historiadores) a la depresión de finales de los treinta o a la situación que se produjo tras las dos guerras mundiales... Incertidumbre sería la palabra que, desde mi punto de vista, mejor define el momento actual.

Y, en momentos de gran desazón, es cuando más sentido tiene este aforismo que nos aconseja equilibrar diligencia (rapidez) e inteligencia (análisis) a la hora de tomar decisiones, uno de los grandes retos en la actualidad: con nuevas tecnologías que nos «asaltan» y cambian por completo modelos que llevaban mucho tiempo funcionando; en mercados y organizaciones cada vez más complejas e impredecibles; con clientes (e inversores) que cada vez demandan mejores productos, servicios, y resultados... En este contexto de mayor velocidad, riesgo e incertidumbre, se hace mucho más compleja la toma de decisiones.

¿Cómo encontrar modelos de trabajo que nos ayuden en esa tarea de decidir? Desde hace tiempo llevo/llevamos trabajando en la empresa en métodos para facilitar esos momentos de decisión, y lo cierto es que hace unos meses, en un corto pero interesante programa de una importante escuela de negocios americana, el profesor Mike Useem nos habló de una «regla» de muy sencilla aplicación, y probablemente por eso muy poderosa para la toma de decisiones: «La regla del 40/70»:

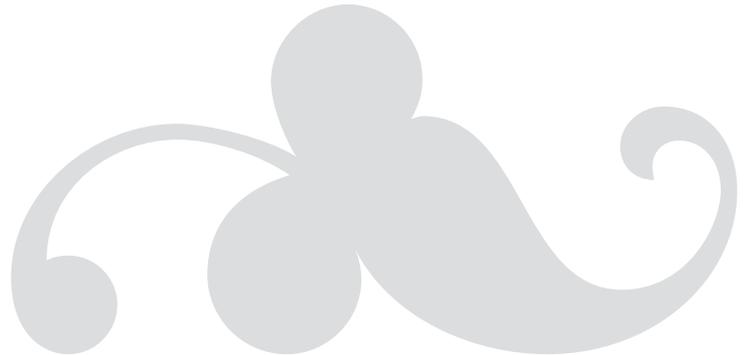
Cuando tengas más del 40 y menos del 70 por 100 de la información que necesitas para tomar una decisión, ha llegado el momento de ejecutarla. Antes de ese momento, estarás pecando de imprudente (por falta de análisis); más allá del 70 por 100 la oportunidad, probablemente, haya pasado (la paradoja de la «parálisis por el análisis»). Esta regla del 40/70, en la toma de decisiones empre-

sariales, viene acompañada de más recomendaciones, como, por ejemplo: «Explica claramente los objetivos y deja que los demás hagan su trabajo»; «tolera los errores, pero exige que se aprenda de ellos», o la que más me gusta: «Es mucho peor la indecisión que una mala decisión, porque incluso una decisión mediocre bien ejecutada te da opciones».

Por supuesto existen otros muchos modelos en un campo tan estudiado como la toma de decisiones, pero éste es uno con una gran carga teórica y práctica aplicada en organizaciones de todo tipo, y creo que nos ayuda a ese «aprende a ser diligente e inteligente», que ya proponía Gracián en el siglo XVII.

Joaquín Guirao

Director general de Dnx Group



Al león muerto hasta las liebres lo atacan. El hombre valeroso no debe tolerar burlas. Si cede al primero que lo desafía, tendrá que ceder al segundo, y así sucesivamente hasta el último. Así que has de enfrentar al primero que se burle, pues es mejor vencer temprano que tarde. El ímpetu de la mente es más poderoso que el del músculo. Es como una espada, y es bueno que esté siempre envainado en la cordura, y usarse sólo cuando la ocasión lo demande. Que los nervios y músculos de tu cuerpo no los ablande el desánimo.

El hombre prudente debe tener valor y cordura. En el comentario que acompaña a este aforismo Gracián nos aclara que en él se refiere al valor moral, no al físico, y explica este atributo con un ejemplo gráfico: si, por miedo a las consecuencias, cedemos y no tomamos la decisión correcta, haremos más difícil las decisiones futuras, y terminaremos agravando los problemas. El refranero español presenta este rasgo como una virtud: más vale una vez colorado, que ciento amarillo. Gracián también nos dice que daña más la flaqueza moral que la flaqueza física. Por tanto, en este aforismo el valor se identifica con un rasgo del carácter que nos permite llevar adelante nuestros propósitos.

Gracián define su concepción de la cordura en el aforismo 90: el trono de la razón, hacer las cosas con inteligencia, optar por lo más acertado, el mejor don que el cielo puede concedernos. Cordura es el resultado de tomar decisiones inteligentes y lúcidas.

Por lo tanto, Gracián resalta en este aforismo que el hombre prudente debe tener la fortaleza moral para llevar sus decisiones a la práctica, y la capacidad cognitiva de analizar las decisiones de forma inteligente. Esta combinación de carácter y cordura aparece también en otros aforismos de este libro, como el 2 (carácter e inteligencia), el 4 (el saber y el valor) y el 53 (diligencia e inteligencia). En todos ellos, y con distintos matices, Gracián nos recomienda mantener la cabeza fría para tomar decisiones, dejando de lado nuestros sentimientos y pasiones, y ser valientes para afrontar las posibles consecuencias negativas que puedan derivarse de ellas.

Este pensamiento es tan importante para Gracián que lo introduce desde la primera página del libro en su segundo aforismo: carácter e inteligencia-valor y cordura son los dos ejes de la capacidad humana y el éxito y la felicidad dependen de ambos. Con esta for-

Al león muerto hasta...

Baltasar Gracián y Morales

mulación al autor anticipa en varios siglos los estudios del siglo xx sobre la «inteligencia social» y, especialmente, los derivados del concepto de «inteligencia emocional», popularizado por el psicólogo americano Daniel Goleman, en su famoso libro de 1995. Goleman se basó en los recientes conocimientos neurológicos sobre el funcionamiento del cerebro humano y en la evidencia empírica disponible para establecer que la capacidad para conseguir nuestros objetivos en la vida y tener éxito depende no tanto de la capacidad abstracta de resolver problemas lógicos (inteligencia) sino de nuestra capacidad para entendernos a nosotros mismos y a los demás y controlar y dominar nuestros impulsos (carácter). Numerosos estudios posteriores han demostrado que el cociente intelectual que miden los tests de inteligencia, y que refleja nuestra capacidad de resolver problemas abstractos, no es un buen predictor del éxito personal y profesional. Goleman argumentó que algunos rasgos del carácter, como la valentía moral, la capacidad para controlar los impulsos y emociones, de automotivarse y vencer las dificultades, la capacidad de esfuerzo y la habilidad para reconocer y manejar nuestros sentimientos y los de los demás, son factores fundamentales para tener una vida equilibrada, exitosa y feliz.

Muchos estudios han puesto de manifiesto la necesidad de conjugar nuestra capacidad de análisis lógico con el control de nuestras emociones y nuestros miedos para obtener nuestros objetivos. Combinar adecuadamente la cabeza y el corazón, o el carácter y la cordura, en palabras de Gracián, es fundamental para obtener éxito en nuestros propósitos y llevar una vida plena porque, como decía

George Sand, la inteligencia busca, pero quien encuentra es el corazón.

En mi opinión la combinación de empatía emocional con los demás, la inteligencia, el control de nuestras emociones y una actitud positiva y optimista ante las dificultades son los ingredientes de una vida plena y feliz.

Daniel Peña

EOI y rector de la Universidad Carlos III de Madrid



LO QUE SE HACE RÁPIDAMENTE RÁPIDAMENTE SE DESHACE

Dienza rápido, si así piensas bien. Lo que pronto se hace pronto se deshace, pero lo que ha de durar una eternidad debe durar otra eternidad en hacerse. No debes aspirar sino a la perfección, y sólo lo acertado permanece. El entendimiento profundo logra lo perenne. Lo que mucho vale mucho cuesta, que siempre el más precioso de los metales es el más lento y grave.

Se me ha propuesto que comente el aforismo 57 del *Arte de la prudencia* de Baltasar Gracián.

Por mor de mi deformación profesional, lo voy a hacer dentro del contexto empresarial.

El *Oráculo manual y arte de la prudencia* estudia al hombre en su desarrollo moral y social, dando buenos consejos para vivir en sociedad.

Es un manual breve, que apuesta por la enseñanza de la prudencia, como un arte o un artificio.

«Lo que se hace rápidamente rápidamente se deshace. Es rápido lo que está bien hecho»

El arte es un conjunto de reglas y preceptos necesarios para hacer bien algo.

El funcionamiento de una empresa en un entorno turbulento es algo que no se aprende en los libros de texto sobre estrategia. Para sobrevivir y prosperar, las empresas deben ser capaces de responder «rápidamente» a las amenazas y oportunidades imprevistas.

Efectuar el cambio en una crisis supone una tarea fácil. Lo que resulta difícil es gestionar el cambio fuera de la crisis.

Pero no caigamos en el artificio, entendido como disimulo, cautela o doblez.

En la gestión financiera tradicional, los directivos centran fundamentalmente su atención y sus esfuerzos en establecer anualmente e incumplir compromisos de resultados, dentro de un marco estratégico, a menudo poco preciso.

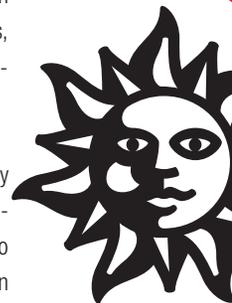
Se toman decisiones basadas en la información de los estados financieros y del presupuesto.

Y una gestión basada en el pasado y orientada a la mejora continua resulta válida siempre que aceptemos la hipótesis de que el pasado explica el futuro, lo cual funciona muy bien en entornos poco dinámicos.

Hoy día, el pasado explica, cada vez peor, el futuro, pues surgen, con enorme pujanza, nuevos valores intangibles.

La reputación corporativa actúa como un auténtico activo empresarial. Los mercados valoran a las empresas más por sus activos intangibles que por los tangibles. Pero, para que estos intangibles sean capaces de generar una ventaja competitiva, han de ser duraderos, difíciles de transmitir y fácilmente medibles. Además, se ha de gestionar, adecuadamente, su comunicación.

La variedad de conocimiento es uno de los principales desafíos y deviene en esencial, a medida que el mercado madura. Si las compañías se empeñan en buscar el mismo grupo de conocimiento que sus competidores, el resultado más probable lo conformarán productos de imitación poco interesante.



Piensa rápido, si así...

Baltasar Gracián y Morales

En definitiva, hay que gestionar voluntades para retener el talento.

Un conocido profesor de estrategia acostumbraba a empezar sus conferencias con la imagen de unas hormigas en un bosque. Se puede aprender mucho de estrategia observando cómo esas pequeñas criaturas realizan su trabajo.

A través de caminos largos y serpenteantes, las hormigas transportan una carga que supera, con creces, su reducido tamaño y peso.

Lo que no debe escapar a nuestra atenta mirada, es que raramente siguen una línea recta, sino que trazan un camino con curvas interminables.

Esto que, aparentemente, parece una pérdida de eficiencia inaceptable, en realidad, es una garantía de supervivencia para los insectos, pues, en un medio en el que no se puede predecir dónde se encontrará la próxima fuente de ventaja competitiva, las hormigas, al igual que las empresas, se ven empujadas, constantemente, a explorar o crear sus futuras estrategias.

«Mas lo que ha de durar una eternidad requiere otra para realizarse»

En el mundo empresarial, no existe nada que pueda durar una eternidad.

Peter Druker afirmó que toda teoría de la empresa termina por ser obsoleta y, por consiguiente, inválida.

Cuando una teoría comienza a mostrar los primeros signos de que se está quedando obsoleta, es el momento de empezar a pensar de nuevo, a preguntarse, otra vez, qué hipótesis acerca del entorno, misión y potenciales básicos reflejan la realidad con mayor precisión.

Llega el momento de poner en duda las políticas y rutinas aceptadas por la organización.

Y, a continuación, debemos dedicar mucho tiempo a estudiar a los no clientes.

Cuando una empresa alcanza sus objetivos originales, no sólo debe celebrarlo, tiene una buena razón para pensar de nuevo.

El rápido crecimiento es otro seguro signo de crisis de la teoría de una empresa.

Pero es rigurosamente cierto que «sólo cuenta lo realizado correctamente y solamente perdura el acierto. Lo que mucho vale mucho cuesta».

La motivación ha cobrado una creciente importancia a lo largo del tiempo. Y, para tener éxito en esta faceta, hay que hacerlo correctamente para acertar y se le debe dedicar el tiempo que requiera.

La misión declarada de la Red Americana de Adiestradores de Perros es «fomentar la educación humana y el adiestramiento positivo y motivacional de los perros».

Muchos directivos aseguran haber dado con el quid de la motivación.

Pero me llamó la atención lo que escribió un líder sobre la recuperación de la confianza de su equipo: «Les enseñé lo que significaba decir lo siento y que supieran que no era su culpa si yo cometía un error. Simplifiqué mis órdenes para darlas con más claridad y les hice saber que confiaba en ellos». La líder fue Susan Butcher, ganadora, hace años, de la carrera de 1.159 millas con trineo. Y los miembros de su equipo eran —adivínenlo— perros.

Francisco Fernández Dopico

Presidente de SISTEMAS 4B S.A.

ADÁPTATE A LA SITUACIÓN
Y USA TUS RECURSOS CON MODERACIÓN

No has de mostrar tus conocimientos en el trato con todos, ni de emplear más fuerzas de las que son necesarias para conseguir algo. No desperdicies ni saber ni valor, porque el buen cazador no echa a la presa más sagacidad de la que requiere para capturarla. No ostentes tus prendas todos los días, pues llegará el día en que no tendrás qué ostentar. Siempre has de tener una reserva de novedades que lucir, para que la gente descubra más y más, y tenga siempre su expectativa puesta en ti, sin llegar a descubrir el término de tus recursos.

Este aforismo hace referencia a la necesidad de utilizar, de forma progresiva y en función de las necesidades reales, los recursos limitados, reservando siempre una parte tanto para cubrir nuevas necesidades como para introducir mejoras.

Toda empresa debería desarrollar un «plan estratégico» dinámico donde se prevean las posibles alternativas ante cualquier cambio derivado del entorno en el que se mueve.

En los últimos años, las empresas, aprovechando una etapa de bonanza económica, han tenido crecimientos desproporcionados, muchos de ellos basados en políticas de inversión muy arriesgadas, sin esta-

blecer ningún tipo de «estrategia de previsión», destinando no sólo el total de sus recursos, sino también endeudándose hasta el límite de sus capacidades. Con la actual situación de crisis, las empresas que han sobrevivido han sido aquellas que, estableciendo políticas previsoras, han reser-

vado parte de sus recursos; aquellas que no han visualizado la crisis y no han ido estableciendo «políticas previsoras» se han visto inmersas en un entorno negativo que les han hecho perder parte de su mercado e incluso destinar el total de sus recursos para sobrevivir. En este sentido se pronuncia Esopo en su famosa fábula «La cigarra y la hormiga»; la administración de los recursos en tiempos de bonanza te permite sobrevivir a las épocas de crisis.

Un buen estudio de viabilidad, que busque el «equilibrio» entre la inversión + gasto y los objetivos de ventas establecidos, nos per-



EL ARTE DE LA PRUDENCIA

AFORISMO 58

No has de mostrar...

Baltasar Gracián y Morales

mitirá ir evaluando en tiempo real la necesidad de asignación de recursos y destinar éstos a los objetivos que nos den, dependiendo del momento empresarial, mayor estabilidad, rentabilidad o visibilidad o presencia en el mercado. Un buen «plan de *marketing*» en la empresa no es el que destina más fondos y realiza un mayor número de acciones, sino el que destina los recursos necesarios para obtener los objetivos deseados, estudiando en primer lugar cuál es el objetivo y, una vez determinado, destinando los recursos necesarios para obtenerlos.

En este sentido, y citando nuevamente a Esopo, en su fábula «La liebre y la tortuga», queda claro que, no por correr más, se llega el primero al objetivo.

Visibilidad positiva. Hoy día, donde las redes sociales y profesionales están tan de moda; donde todos pertenecemos no sólo a una sino a varias; donde, si te buscan y no te encuentran, parece que no seas nadie, muchos piensan que la visibilidad es lo importante. Cuantas más veces aparezcas, cuanta más información ofrezcas, cuanta más accesibilidad tengas y más participación activa demuestres, mejor será la imagen que sobre ti los demás tengan.

La visibilidad es importante pero siempre y cuando sea positiva. Hay que participar pero siempre que tengamos algo con contenido, cuando nuestra información u opinión aporte algo a los demás, y poco a poco sin bombardear. Es preferible ir lanzando las ideas de forma pausada para que todos las asimilen, las analicen y esperen algo más que realizar una lluvia de ideas cuyo resultado será el fin de nuestro seguimiento.

La diferenciación vía «innovación» I + D + i como parte del proceso y del día a día de la empresa tiene que ser una «constante». Permi-

te a la empresa estar siempre a la vanguardia, en la primera fila de batalla, aportando siempre algo nuevo que la haga ser una referencia en su sector.

Una innovación puntual nos permite en ese momento que los demás se fijen en nosotros, pero las imitaciones e incluso las mejoras vienen rápido y, cuando eso ocurre, podemos encontrarnos que no nos quedan recursos para volver a estar en la cima. El mercado es así y, por tanto, hay que ir introduciendo de forma progresiva las mejoras en nuestros productos para ser siempre líderes y no conformarnos con los famosos «cinco segundos de éxito».

Como conclusión a este aforismo nos gustaría resaltar que «es mejor hacer pocas cosas pero hacerlas bien que muchas pero sin sentido».

Begoña Beviá y María José Cano

EOI y consultoras independientes de internacionalización

En casa de la fortuna, el que entra por la puerta del placer generalmente sale por la del pesar, y viceversa. Busca en tu vida más la felicidad en la salida que el aplauso en la entrada. Un desaire común de muchos afortunados es tener favorables principios y trágicos finales. A la gente común y corriente suele vitoreársele en la entrada, pero a quienes se aplaude en la salida es a unos pocos elegidos. La fortuna es así: si se muestra simpática cuando vienes, suele ser descortés cuando te vas.

Cuando uno repasa esta formidable obra de pensamiento del siglo XVII, se da cuenta de que, cuando Baltasar Gracián escribió estos aforismos, describía las profundidades del ser humano, sus comportamientos, sus bajezas, y los caminos que podían ayudarlo a llevar una vida sensata y noble. Y, leyéndolos en el marco de la época, uno se da cuenta de que ya fue capaz de entender y dibujar cómo debía vivir el hombre, qué sendas debía escoger para llegar a ser una buena persona, la máxima finalidad del ser humano. Sus reflexiones tienen hoy toda la vigencia de cuando fueron escritas, lo que nos hace pensar que el hombre siempre ha actuado bajo las mismas tentaciones y se mueve bajo los mismos perímetros: de dudas, de placeres inmediatos, de búsqueda del equilibrio y la perfección.

No tenemos que inventarnos nada nuevo, nuevas teorías, ni nuevos *bestsellers*, tan sólo ser capaces de pensar, de pararnos en nuestras frenéticas vidas, y enfrentarlas a estas sabias reflexiones de quien nos quiso enseñar un camino hacia la esencia del ser humano.

Baltasar Gracián, al igual que Epicteto, san Agustín o Séneca, dedicaron toda su vida a indagar en la esencia más profunda de la persona, escribiendo sus modelos, sus teorías y principios de lo que podía ser una vida de serenidad, equilibrio y plenitud como individuos.

El aforismo 59, al igual que otros muchos, ha sido un referente en mi vida personal y profesional. Veinticinco años de andadura en la empresa le dan a uno una perspectiva en la que se recuerda muy bien cómo ha ido saliendo de los proyectos, con cuántos amigos se quedaba, a cuántas personas se ha empujado y eliminado sus miedos ha ayudado, a cuántos ha podido enseñar los valores y destrezas que éste poseía, cuántas sonrisas ha descubierto, cuántas noches de sosiego o de angustias ha proporcionado, cuántas páginas de afecto se ha llevado y, hoy, forman parte de su viejo diario.

Poco recuerda uno, y mucho menos los demás, de esos días de entrada, donde se le proporcionaba el cargo, el poder, el mandato y todo se encontraba por hacer. Qué importante es no apoyarse ni valerse del mismo, ya que, al final, no será ésta tu «unidad de medida» y mucho menos el recuerdo que dejamos.

Tristemente se piensa mucho en nuestra sociedad en los que tenemos por encima, en el qué dirán, por cuánto tiempo me apoyarán, quién será mi nuevo valedor, a quién tengo que agradar.

¡Qué confundidos estamos!; somos efímeros; tan sólo sirven nuestros actos y por eso nuestro objetivo debe ser construir una constante y responsable suerte de actos nobles que edifiquen y hagan crecer, donde nos ganemos el reconocimiento de los hechos y de los afectos, no de nuestras vanidades, que siempre poseen fecha de caducidad. Lo que es permanente es nuestra inteligencia y nuestra alma, y éstas han de ser duraderas, reales, creíbles, sostenibles.

La gente nos va a recordar no por nuestra posición, nuestro título, ni siquiera por lo que dijimos a la gente; lo harán por cómo se sintieron contigo, si les abriste los ojos, los ayudaste en el esfuerzo, los abrazaste, les rectificasteis para aprender, para mejorar, les

En casa de la fortuna,...

Baltasar Gracián y Morales

sonreísteis alguna vez. Cuánto bien puede hacer un gesto con nuestros ojos, nuestra mirada, nuestras manos, y qué poco lo utilizamos; nos enseñaron que eran debilidades del «buen *management*».

De ahí la recomendación, y deja huella Baltasar Gracián en este aforismo, de no buscar honores —«buscar valores», no buscar posiciones; «buscar un propósito» por el que trabajar, vivir.

Transitamos momentos donde la inteligencia común se hace más necesaria que nunca, y ésta debe acompañar al esfuerzo y responsabilidad personal, donde el talento buscará al igual con el que quiera trabajar; no se asumirá un jefe si no te aporta valor; las capacidades de ofrecer visión, dar juego, entrenar, ayudar al aprendizaje serán las que marquen las trayectorias de los directivos, y éstos valdrán si, al finalizar sus proyectos, lo que dejan a su sucesor contiene más valor económico, más principios y sentido que lo que él recogió cuando llegó. Y es ahí donde se medirá la grandeza del profesional, en su aportación a la sociedad a la que tanto debemos, a los individuos, que nos hicieron grandes, que nos enseñaron, a la organización y entorno en general, que depositaron su confianza en nosotros.

Ése debe ser nuestro fin, y ése sólo se construye en cada presente, teniendo un mantra que recordemos cada mañana: «Nosotros esta-

mos al servicio de los demás», donde lo que cada uno gestionamos es un lujo, es un privilegio, un regalo, y no porque no nos lo merezcamos sino porque la realidad de todos los que influimos o hemos influido sobre otros es que asumimos una enorme responsabilidad y, al mismo tiempo, una gran oportunidad de desarrollarnos y desarrollar a los demás, y eso constituye un gran regalo. Este sentimiento nos ha de motivar para dar lo mejor de nosotros mismos, con honradez, generosidad, valores que te permitan luego una retirada en la que te encuentres «lleno» y no nos encontremos, como estamos viendo, en muchos profesionales del mundo de la empresa, de la medicina, del arte o del deporte que, cuando «no son», se sienten vacíos, se les viene el mundo abajo, porque ya no tienen el «áurea» temporal que una posición distinguida les otorgaba. Se enfrentan así a su nueva realidad y no la aceptan, normalmente por no haber sabido valorar y vivir lo efímero como se tiene que vivir, como algo temporal que nos trasciende, que debe servirnos para agrandar lo que a nuestro alrededor vive, y no valernos de lo que tenemos alrededor para hacernos a nosotros mismos grandes. Si vivimos por y para ese poder efímero, sabemos que éste desaparecerá poco a poco y, sin duda, lo haremos también nosotros.

Eduardo Sicilia

EOI y socio director de Thinkium

EMINENCIA EN LO MEJOR

Ana especialísima cualidad entre todas las virtudes posibles. Es indispensable que un gran hombre tenga alguna zona en extremo elevada, pues lo mediano nunca ha provocado aplausos. Ser eminente en tu comportamiento es algo que te saca de lo ordinario y te impulsa a la categoría de lo raro, lo extremo, lo grande. Ser eminente en una profesión humilde; es ser mucho en lo poco. Ser extremadamente aventajado en aquello a lo que te dedicas te eleva a ser como un rey: produces admiración y concitas el afecto.

Puede afirmarse que, aunque los tiempos y las costumbres han cambiado mucho desde que nuestro ilustre jesuita escribiera esta sentencia, hoy día muchas cosas nos hacen recordar a la época en la que vivió Baltasar Gracián. El tránsito de la plenitud española a los comienzos de su declive se asemeja, en cierta forma, a la decadencia del actual sistema económico y social mundial.

Justamente es por lo que la reedición de este libro resulta atinada y oportuna ya que muchos de los estudiosos de Gracián presentan sus reflexiones como adecuadas para orientar la actuación humana en el mundo en tiempos difíciles.

«Eminencia en lo mejor» es un aforismo rotundo, cargado de razón. Tal vez esto pueda sonar redundante, pero permítanme que utilice este estilo para describir algo que, como alumno de los jesuitas, humanista y septuagenario, he comprobado en cada uno de los cargos y responsabilidades que he ejercido, y ejerzo, a lo largo de mi vida.

Referir «eminencia» 33 veces —que son las que aparecen mencionadas en el texto original de la obra— no es una casualidad ni un capricho. Pero no sólo vale ser sublime de ingenio: el autor nos expresa algo más que serlo. Hay que serlo en lo mejor, excelso.

Una especialísima calidad...

Baltasar Gracián y Morales

No en vano, desde su perspectiva humanista, invoca una necesidad, una cualidad que se espera de las personas que están llamadas a realizar grandes gestas en su puesto de responsabilidad, ya sea ésta de indole política, docente, cultural, empresarial o social.

La eminencia es un requisito que debe ser indeleble en el tiempo y consustancial a los éxitos y fracasos cosechados, pasando a formar parte fundamental de nuestro aprendizaje vital.

Afortunadamente, hoy contamos con muchos más medios que nuestro referido pensador y sus coetáneos para acceder a la formación, la información y el intercambio de experiencias. Los círculos de eruditos no son tan selectos y el pensamiento y las corrientes fluyen libremente a través del Globo por cables y ondas. Los ciudadanos disponemos en cuestión de milésimas de segundo de datos de todo tipo.

El arte, que en el Siglo de Oro español —el más prolífico y brillante de nuestro país— reflejó con soltura y maestría cada una de las tendencias, hoy viaja libremente y vuelve a crear nuevas expresiones y formatos que, a su vez, se entremezclan para dar a luz una nueva. Esto no es más que un ejemplo de lo voluble que es nuestra sociedad.

Permítanme que, aunque Gracián ponga más énfasis en las grandes gestas, yo defienda la eminencia a todos los niveles, ya que, si obviamos la búsqueda de la eminencia, la sociedad convierte a parte de la ciudadanía en autómatas.

Si no empezamos por la búsqueda de esta excelencia en la docencia, no podremos pedir a nuestros alumnos que lo sean en el plano académico, cuestión que lastrará toda la posterior cadena de desarrollo social y económico de una comunidad.

En el mismo sentido ha de aplicarse a los oficios, por humildes que sean, ya que esto también «producirá admiración y conciliará afectos» entre los conciudadanos. No es un aspecto despreciable sino, más bien, un modelo que debe ser diseñado para conseguir una sociedad más competitiva y desarrollada.

Ésta es una de las claves de los avances de las sociedades y la economía actual, la competitividad, ya sea basada en el conocimiento, en los modelos productivos o en la prestación de servicios. Lo que está claro es que, sin ella, no habrá una excelencia que ofertar, una gran singularidad entre la pluralidad de perfecciones que una sociedad pueda ofrecer.

Mucho más en estos momentos en los que el sistema se pregunta hacia dónde debe caminar pues cada país y comunidad buscan un hueco en un segmento determinado (e incluso en ocasiones indeterminado aún), donde la especialización, la calidad en la innovación, desarrollo e implantación de nuevos modelos productivos y mercados abren una puerta a la oportunidad.

No cabe duda de que esto no sería posible sin la eminencia en lo mejor, esa cualidad de personas excepcionales llamadas a cambiar o a desarrollar un barrio, una empresa, una organización, una sociedad o un país.

Jerónimo Saavedra Acevedo

EOI y alcalde de Las Palmas de Gran Canaria

Es útil y cuerdo ahorrarse disgustos. La prudencia evita muchos, y es origen de la felicidad y el contento. Las malas nuevas, trata de no darlas ni recibirlas: ciérrales la puerta, si no vienen con su remedio. Unos gastan sus oídos en escuchar lisonjas, otros aman los amargos chismes, y hay quienes no saben vivir sin un dolor, sin un veneno. Tampoco vayas a darte a ti mismo un sufrimiento de toda tu vida sólo por complacer a otra persona, aunque sea la más querida. Nunca peques contra tu propia felicidad por complacer a otro. Siempre que te veas en la situación de que para hacer un bien a alguno, tengas que hacerte un mal a ti mismo, piensa que es mejor que el otro se disguste ahora, y no tú después y sin remedio.

Que emprender es un arte es algo que se hace evidente ante la simple tentación de intentar repetir el éxito copiando lo que al que lo alcanzó lo hizo diferente.

La inmensa e incierta realidad a la que se enfrenta el emprendedor no cabe en una hoja de cálculo, ni siquiera en el más citado de los *papers*. Que el arte de la prudencia es el arte de emprender es lo que nos descubre de manera natural y sencilla este libro.

El mayor «disgusto» al que se puede enfrentar un ser humano es al de renunciar a luchar por un proyecto propio. En Gracián el hombre no es una marioneta guiada por el destino, ni su vida una renuncia en manos de los poderosos para alcanzar un bien superior después de su desaparición.

Los personajes de Gracián escriben su propio guión, saben de su capacidad de influir en el entorno pero, sobre todo, de cómo su

entorno limita su vida. Ahorrarse disgustos es buscar el éxito y el contento personal. Se ha de usar la prudencia, mas una prudencia «activa», lejos, muy lejos, de aquella que predicaban los cortesanos («se les corrompen los oídos de oír muchas alabanzas dulces») o los que defienden su valía en méritos heredados rara vez demostrados. En ellos la palabra «prudencia» adquiere otro significado, más cerca de la simple coartada de su incompetencia, cuando no abiertamente muestra de su pereza y desprecio al esfuerzo. Señores de la vida ajena que confunden actuar con la imposición desde la brutalidad, la gestión desde el miedo y la destrucción de lo diferente. Como bien conoció a través del castigo que sufrió su protector el «prudente» duque de Nochera por el conde-duque de Olivares, o el mismo con la penitencia de verse privado de su cátedra, de papel, tinta y pluma, obligado a ayunar con pan y agua y desterrado.

Las noticias «deben tener prohibida la entrada, a no ser la del remedio». El arte de la prudencia es encontrar el alma de la acción. Lo prudente es actuar, romper con lo inevitable, acercarnos a lo imposible. Así, Baltasar Gracián, cuando España se está desangrando en la resaca de lo que él mismo llama «Edad de Hierro», no pierde gesto, ni cede ante los mercenarios de la tragedia. Desde los límites a los que se ha visto confinado pregunta al mundo, a su mundo, a nuestro mundo. Lo atraviesa con una mirada que todavía hoy nos muestra los senderos, casi siempre ocultos a los ojos del acelerado vividor, y ocultados por el interesado espectador, que unen nuestras capacidades con la fuerza de la ilusión.

La ilusión no se imita, se contagia hasta la epidemia, se gema hasta el paradigma. Es el sentido que fluye del alma de cada proyecto, de cada experiencia, de cada organización, de cada país, su ser único y diverso.

Es útil y cuerdo ahorrarse...

Baltasar Gracián y Morales

Leer a Gracián es una delicia, gracias a su rigor y su emoción. Lo preciso y contundente nada tienen de efectista en él. Nos provoca que reflexionemos y encontremos cada uno su experiencia, que se nos muestra como nece-

sariamente compartida. Nada más lejos de las recetas que sus aforismos y comentarios. Cada sentencia es un mapa, convenientemente acotado, sobre un territorio ignoto que sólo cada lector podrá configurar a través de su voluntad y razón.

Si hay un libro distante y radicalmente distinto de los manuales al uso de autoayuda, o de los superventas de desarrollo de capacidades directivas hechos de concentrado de obviedades y anécdotas ornamentales, es el *Arte de la prudencia* de Baltasar Gracián. En él no cabe la concesión a la banalidad, ni al entretenimiento irreflexivo. Da igual por donde lo abramos y el tiempo que le dediquemos, siempre obtendremos una justa recompensa.

Los cortesanos de hoy, ávidos de simplicidades tautológicas, encubridoras de imposturas, construidas al amparo de convenciones interesadas sobre lo necesario, no encontrarán en este libro ni una letra de consuelo para su estupidez.

Siendo actor en la crisis esencial de la organización política y social a la que pertenecía, Gracián nos muestra una visión que, por alternativa, ha devenido en intemporal, siempre fresca y provocadora. Frente al miserable saber del oráculo servil del poder emergente, que se nutre del pasado y la derrota, emerge la prudencia; humanidad y deseo. Complejidad y futuro.

Emprender es encontrar la felicidad. Un camino sólo se aprende desde la acción. No hay mayor disgusto que aquel que nos enfrenta al silencio o a la frivolidad del poder. Como nos muestra este comentario, ni por miedo, ni por soberbia: «Nunca se debe pecar contra la propia felicidad».

Alfonso González Hermoso de Mendoza

Director general de EOI - Escuela de Organización Industrial



Algunos ponen más atención a la forma de hacer las cosas que a lograr lo que se busca. Pero más reconocimiento gana el conseguir lo perseguido que la forma en que se hizo. Quien triunfa no necesita explicar cómo lo alcanzó. La mayoría de la gente se interesa más en tu éxito obtenido que en el proceso y las luchas para llegar a él. Nunca perderás la reputación, si consigues tu fin. Y, si hay que ir contra la costumbre, hazlo si por esa vía se consigue la meta.

RIU es una empresa familiar con cincuenta y siete años de historia y experiencia en el sector de la hotelería. Desde nuestra fundación nuestro objetivo ha sido ofrecer hoteles de calidad con un gran servicio, al mismo tiempo que construimos una empresa sólida, de reputación internacional que se rige por los valores familiares y cree en el desarrollo sostenible. Desde nuestro punto de vista, las formas se encuentran directamente relacionadas con los objetivos, y la profesionalidad y el cariño puesto en el trabajo se reflejan siempre en los resultados.

Claro que el esfuerzo de cada uno de los miembros del equipo se halla siempre destinado a conseguir nuestras metas. Es imprescindible para obtener el éxito no derrochar tiempo ni medios. No nos gusta las formalidades innecesarias, la tediosa burocracia interna ni en los grandes procedimientos o discursos, pero sí creemos en la eficacia, honestidad, austeridad y vocación. Todos los miembros del equipo directivo de RIU, desde la presidencia hasta la operación, deben ser un ejemplo de trabajo duro y dedicación.

Otro de los factores que marcan la filosofía y manera de actuar de RIU, empresa familiar, lo constituye el que no cotiza en bolsa. Esto ayuda a que las decisiones se tomen con más serenidad, sin sufrir las presiones de accionistas o altibajos del mercado. Al mismo tiempo,

los directivos de RIU pueden mantener una visión a largo plazo, sin caer en la tentación a las que las empresas cotizadas exponen a menudo a sus directivos. Éstos se ven tan presionados por la exigencia de objetivos anuales, que en ocasiones se ven sólo el beneficio a corto plazo sin prever la influencia que una decisión de hoy puede tener sobre los planes de futuro de la empresa.

Esta defensa del buen hacer forma parte de la filosofía de RIU y se traslada a cada nuevo miembro de la empresa, que ahora suma ya 22.000 empleados. Si no creyésemos en la importancia de estos principios, no podríamos operar con éxito más de 100 hoteles en 21 países diferentes manteniendo en todos ellos nuestra filosofía.

Desde que comenzásemos nuestra historia en 1953 con la apertura del Hotel Riu San Francisco en Mallorca, hemos apostado por los proyectos a largo plazo y éstos exigen el buen hacer. Sólo el seguimiento estricto de las normas de cada país, de cada localidad y el respeto profundo por sus costumbres, su lenguaje y sus tiempos pueden conducir a una buena y duradera relación de negocios.

A modo de conclusión, todos podemos cometer errores, pero la buena intención y el buen hacer marcan la diferencia a la hora de enmendarlos.

Una de las cosas que caracteriza a RIU Hotels & Resorts es su apuesta por la inversión directa y construcción propia de la gran mayoría de sus hoteles. Esto significa que tenemos desde el inicio un profundo compromiso con el país, con el destino turístico, con el propio hotel y, por supuesto, con la comunidad.

Construir con nuestro propio capital los hoteles RIU provoca que la relación con el destino se inicie años antes que la operación y que

Algunos ponen más atención...

Baltasar Gracián y Morales

siempre se plantee como un proyecto a largo plazo.

Esta relación con los países en los que somos huéspedes nos da la oportunidad de conocer a fondo sus costumbres y su gente. Tal visión nos anima a cuidar el entorno, a apostar por el destino con todas nuestras herramientas de promoción y ventas, a cuidar nuestras instalaciones y servicio y a contar con las personas locales.

En países como México, donde estamos presentes desde 1997, contamos ya con 15 hoteles y 6.000 empleados. Por lo tanto, la implicación de la empresa en la sociedad de los diferentes Estados en los que tenemos hoteles es profunda. Del total de empleados, cerca del 98 por 100 es mexicano; por lo tanto, constituimos una importante fuente de trabajo y estamos presentes en los proyectos formativos de las escuelas y universidades. Una presencia tan importante también te convierte en uno de los

interlocutores de relevancia del propio sector en el país. Todo esto nos anima a ser fieles a nuestros ideales y a mantener de manera estricta nuestros principios.

Nuestros propios clientes se erigen en otro factor muy importante que nos anima a continuar realizando bien nuestro trabajo. Ellos nos reafirman que el buen hacer y la responsabilidad no resultan importantes sólo para los organismos oficiales, sino para todos. Contamos con una clientela muy fiel que siempre espera de nuestro personal y nuestros hoteles la misma dedicación y calidad. Pero no sólo es el producto lo que juzgan. Nuestros huéspedes nos conocen y siguen las noticias sobre la compañía, nos preguntan sobre nuestros planes de futuro, nos critican cuando consideran que fallamos y nos aplauden cuando estiman que llevamos a cabo iniciativas loables.

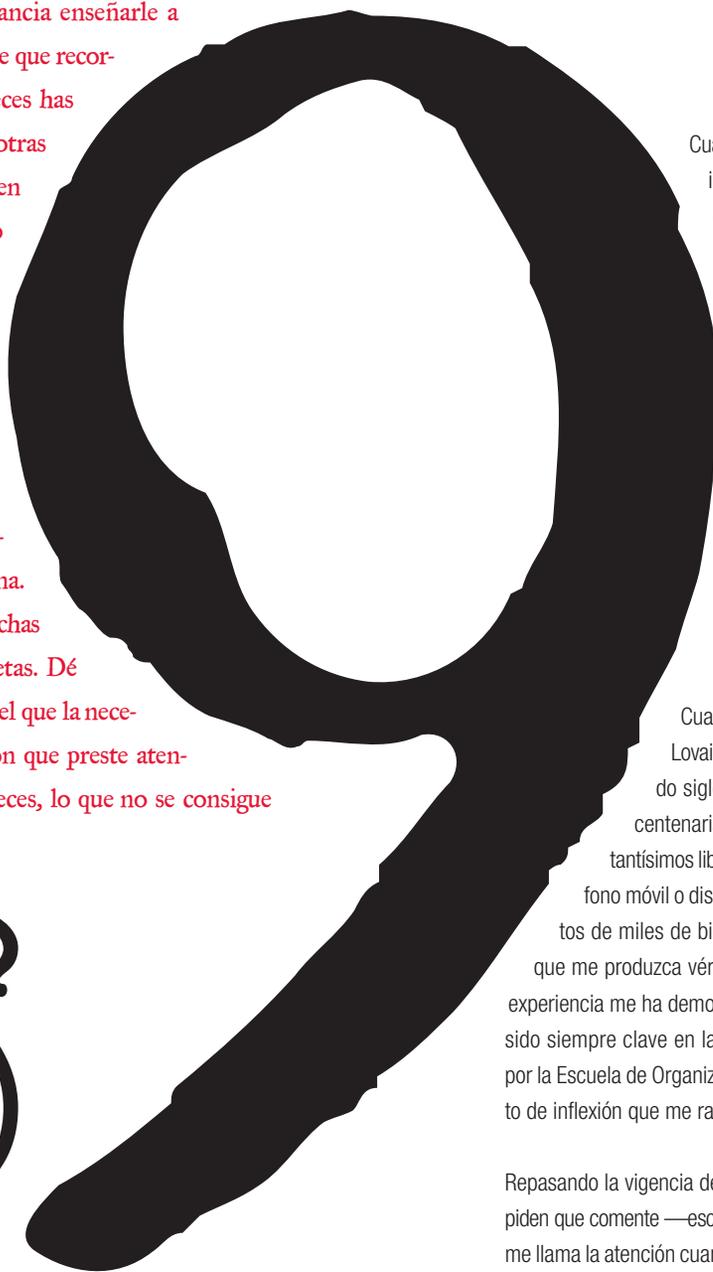
En cualquier caso, creer en las buenas formas no significa no innovar o acomodarse en los cauces y procedimientos conocidos. Cada nuevo proyecto se presenta un reto conformado por nuevos y estimulantes desafíos. Y eso nos exige actuar para afrontar la idiosincrasia de cada nuevo hotel o cada nueva dificultad.

Incluso la crisis ha sido una oportunidad para poner a prueba a los equipos. Las circunstancias nos exigen ofrecer la misma o mayor calidad, al mismo o menor precio, en un mercado en el que los costes han aumentado y los márgenes de negocio se han estrechado. En este panorama, los profesionales de RIU Hotels & Resorts han probado ser creativos y trabajar con dedicación y unidos para superar los tiempos difíciles con el mejor de los resultados posibles.

Luis Riu Güell

Presidente de RIU Hotels & Resorts

As de más importancia enseñarle a otro lo que no sabe que recordarle lo que sabe. Unas veces has de recordarle cosas y en otras enseñarle. Muchos no hacen obras excelentes porque no saben cómo, pero con tu ayuda y cuidado amistoso puedes ayudarlo a encontrar el modo de hacerlas. Una de las mayores ventajas de una mente con sabiduría es ocurrírsele la solución oportuna. La falta de esto impide muchas veces alcanzar grandes metas. Dé luz el que la tenga y pídale el que la necesite. Quien busque solución que preste atención. La mayoría de las veces, lo que no se consigue es por no intentarlo.



Cuando comencé mi carrera profesional, jamás imaginé que tendríamos a la distancia de un clic de ratón una cantidad de información tan ingente que necesitaríamos miles de vidas para poder asimilarla. En nuestra casa de la calle Menéndez Valdés de Madrid teníamos una biblioteca con unos pocos cientos de libros. En mi querida facultad de Farmacia de la Universidad Complutense, disponíamos de miles de tomos y de las últimas publicaciones científicas que llegaban puntualmente por correo. Con suerte, podíamos estar al tanto de alguna revista internacional con alto factor de impacto.

Cuando proseguí mis estudios de doctorado en Lovaina, a principios de los años setenta del pasado siglo, me maravilló el inmenso tamaño de su centenaria biblioteca y poseer al alcance de la mano tantísimos libros. Ahora, desde cualquier ordenador, teléfono móvil o dispositivo electrónico, puedo acceder a cientos de miles de bibliotecas como ésa. Y es admirable, aunque me produzca vértigo. El signo de los tiempos, supongo. Mi experiencia me ha demostrado que el manejo de la información ha sido siempre clave en la gestión de equipos. Y mi ya lejano paso por la Escuela de Organización Industrial en el año 1978 fue el punto de inflexión que me ratificó esta idea.

Repasando la vigencia de las palabras de Baltasar Gracián que me piden que comente —escritas hace la friolera de casi cuatro siglos—, me llama la atención cuando afirma que «algunos dejan de hacer las



Es de más importancia...

Baltasar Gracián y Morales

cosas si no les propones salidas» y que «una advertencia amigable puede ayudar a encontrar soluciones». Creo que los directivos del siglo XXI deben tenerlo muy presente: estamos en medio de una crisis que nos ha obligado a replantear muchos aspectos de nuestros ámbitos de trabajo y, ahora más que nunca, es cuando se debe demostrar que el liderazgo es la solución a los problemas de las organizaciones, creando ambientes en los que las ideas fluyan y todos aporten sus puntos de vista. Porque la unión de diferentes perspectivas enriquece a todos y permite disponer de diferentes opciones de actuación en un momento tan complicado como el que vivimos. Debemos ser más que nunca líderes y ofrecer estas «salidas» para que los integrantes de nuestros equipos desarrollen las soluciones que sean capaces de dar respuesta a los problemas que se nos presentan cada vez con más frecuencia.

En este sentido, las últimas frases del aforismo del jesuita de Calatayud son demoledoras: me gusta especialmente cuando dice «muchas cosas no se hacen porque ni siquiera se intentan». En un momento en que se vislumbra una lejana salida a la crisis, es la ocasión de intentar soluciones imaginativas, implicando a todos los integrantes de nuestros equipos, haciéndoles sentirse importantes, escuchando sus ideas y opiniones, porque en esta sociedad de la información todo el mundo puede tener algo muy importante que aportar.

Y prosigue el autor: «Quien tenga inteligencia que la dé». Este aspecto es crucial: la generosidad a la hora de compartir el conocimiento y, sobre todo en mi caso, mi experiencia en la universidad, en la Administración, en la empresa privada y, sobre todo, en la vida. Queda muy lejos la imagen del líder que hablaba *ex cathedra*, venerado desde su posición elevada, intocable, y que atesoraba sus conocimientos y apenas los ponía en común, a menudo de forma arbitraria, con un puñado de elegidos. El directivo del nuevo siglo es genero-

so y justo y se enorgullece de que su equipo crezca y se forme. Y que vuele libre.

Mi carrera profesional está a punto de acabar. Miro hacia atrás y pienso en los centenares de grandes profesionales con quienes he coincidido: con los que he trabajado, de los que he aprendido, que me han enseñado y con los que he compartido lo que sé. Y pienso que la constante ha sido mis ganas por aprender y contribuir a que este conocimiento se diseminara. Porque estoy convencida de que el día en que nuestra curiosidad y la pasión deje de ser nuestro motor empezaremos a morir.

Apenas quedan unos meses para que me jubile y, viendo ya la meta de este largo maratón de más de cuarenta años, pienso en que mis tres nietas —Ariana, Cloe y Gabriela— heredarán algún día mis viejos libros procedentes de la biblioteca de mis padres. Y heredarán además de su abuela el amor por el aprendizaje, por hacer las tareas de la mejor manera posible y, lo que es más importante, por compartir con los demás todo lo que ellas aprendan.

Por último, y no por ello menos importante, sirvan estas líneas para agradecer a la Escuela de Organización Industrial —y especialmente a Alfonso González Hermoso de Mendoza— que se haya acordado de mí para esta publicación. Mi paso por sus aulas en el campus de la Universidad Complutense de Madrid supusieron «un antes y después» en mi carrera profesional. Y resulta justo que lo reconozca en este momento. Gracias de corazón por todo lo que aprendí con vosotros y gracias por enseñarme a transmitirlo a los equipos que he tenido.

Regina Revilla

EOI y directora de RR-EE. de Merck, Sharp & Dohme

ELEGIR UN MODELO ELEVADO

Trabaja por tu propio éxito, más que imitar el ajeno. Hay ejemplos de grandeza que han sido animados principalmente por alcanzar el reconocimiento. Procura ser de los primeros en tu profesión. Aspira más a avanzar hacia lo excelso, que a competir con otros. Alejandro no luchó por compararse con la gloria de Aquiles, que ya era pasada. Luchó por superarse a sí mismo, por superar su propia gloria, no bien la había alcanzado. En vez de envidiar al que triunfa, lucha por alcanzar tus propias metas.



El famoso «think big» americano no es nuevo; ya nos lo decía Baltasar en el siglo xvii.

Justamente poseer ideales ambiciosos sustenta el logro de grandes hazañas. Resulta muy difícil conseguir grandes hitos si no lo deseamos con ahínco. En el mundo que nos toca vivir, inmerso en una revolución tecnológica sin igual, con internet y las comunicaciones móviles, las barreras físicas han perdido su sentido en gran medida. Esto tiene una repercusión importante en los negocios, donde la dimensión geográfica se ha expandido enormemente, de modo que brinda una oportunidad y una amenaza al mismo tiempo: oportunidad la de llevar nuestras operaciones a otros territorios de una manera más rápida y económica que lo que se podía hacer tan sólo veinte años; amenaza porque lo mismo puede ocurrir al revés, cuando competidores de otros países utilizan los mismos canales para enfrentarse a nosotros antes que nos demos cuenta. Y, si no vemos este cambio, nos podemos encontrar de la noche a la mañana sin negocio.

Hace quinientos años el Sol no se ponía en los territorios donde España había puesto su bandera. Estábamos imbuidos de mayor vocación internacional (y ambición) que ahora, donde el profesional español es el que menos quiere salir a trabajar fuera de su país dentro de los principales países de la Unión Europea. Esto se refleja en la educación (para qué estudiar inglés) y la economía (como mucho internacional significa Latinoamérica y gracias).

Ya empiezan a proliferar los ejemplos que rompen esta tradición (como es el caso de Inditex o Imaginarium), pero todavía nos queda mucho camino por recorrer. Si queremos competir en el siglo xxi, hemos de pensar sin fronteras y diseñar nuestros modelos de negocio con carácter internacional. De esta forma aprovecharemos la oportuni-

Trabaja por tu propio...

Baltasar Gracián y Morales

dad que se nos ofrece en lugar de padecerla como una amenaza que endurezca aún más los próximos años de nuestra economía.

Debemos quitarnos ya el complejo de inferioridad que adquirimos en el siglo xx y fijarnos en la gente que está consiguiendo crear grandes negocios. En muchos casos, sobre todo las empresas de nueva creación o *start-ups*, constataremos que son personas como nosotros, ni mejor ni peor pero con algo en común: ambición y visión del mundo como un todo. Este cambio de óptica se manifiesta simple y complejo al mismo tiempo: simple, porque depende de nosotros y complejo, por el componente cultural que posee. Tenemos que sembrar desde la universidad e incluso antes, desde las familias, para que desarrollemos un país de emprendedores (¡o aventureros!) con ambición de cambiar el mundo porque ellos pueden, en lugar de limitar los sueños y espolear a las nuevas generaciones para trabajar en los organismos públicos por ser algo seguro (hace un par de años di una charla en la universidad y, cuando pregunté quién quería ser emprendedor, nadie levantó la mano, al contrario que cuando pregunté quién quería trabajar como funcionario). Quizá de rebote la crisis de los organismos públicos ayude a forzar por necesidad este cambio de ruta, pero se requiere también de mucha educación a todos los niveles. Ésa es la obligación a la que nos enfrentamos todos.

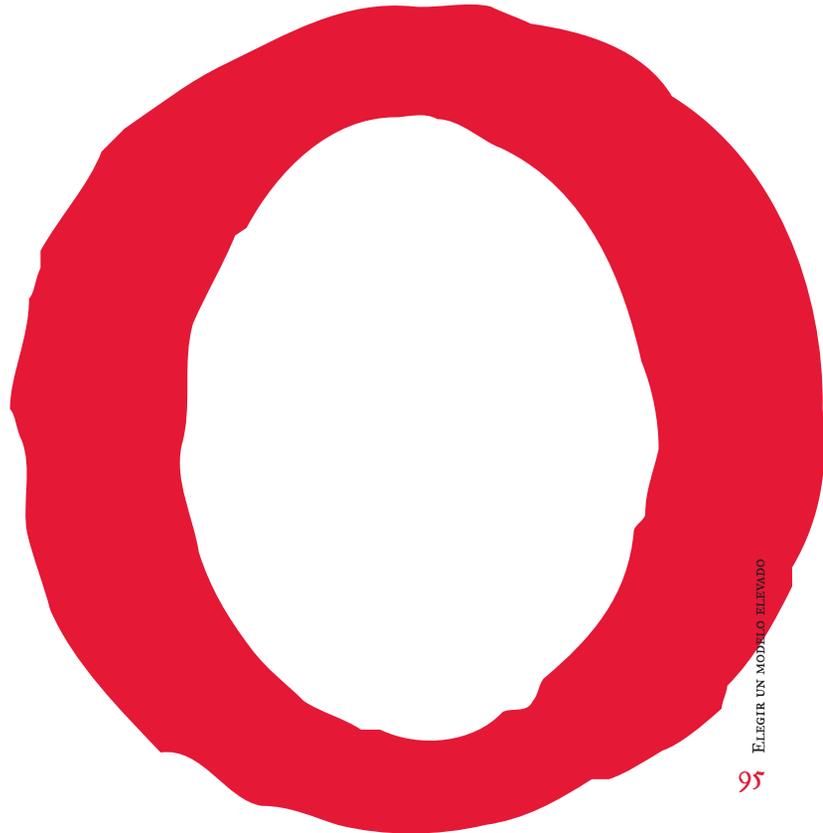
El otro cambio de cultura que nos hará falta en este viaje es el de compartir con generosidad los casos de éxito. La envidia sigue constituyendo uno de los principales pecados capitales en nuestro país. En Estados Unidos se analiza y apoya tanto a los emprendedores con éxito como a los que han padecido el fracaso. Se respetan y se comparten para aprender. Nosotros todavía nos centramos en destacar los aspectos negativos (si no los hay, nos los inventamos o los exageramos) en lugar de aprovechar los *role models* para que se produzcan nuevos éxitos. Este desperdicio nos está saliendo carí-

simo y requiere acción inmediata por parte de la sociedad en su conjunto. Los emprendedores con éxito deben ser generosos compartiendo sus aprendizajes y todos debemos crear un entorno donde este ejercicio de intercambio pueda desarrollarse.

Es el momento de aspirar a objetivos ambiciosos ya que, en nuestra historia moderna, nunca hemos asistido a tantas oportunidades de hacer cosas grandes. El momento es ahora y depende, sobre todo, de que queramos.

Gustavo García Brusilovsky

Cofundador y CEO de BuyVTP



Sé docto con el docto, y con el santo, santo. Es el secreto para ganártelos a todos, porque la identificación con el otro concita benevolencia. Observa los caracteres y acomódate a cada uno. Al serio y al jovial, seguirles la corriente, empleando la política de transformarte para agradecerles. Es ésta una fórmula de urgente aplicación por el que está bajo la dirección de otro. Para hacer esto, es necesario tener gran caudal de habilidades. Es menos dificultoso de realizar para el varón de universal conocimiento y genialidad en el buen gusto.

«Aprende a llevarte bien con todos» es la propuesta número 77 de las 300 que Baltasar Gracián sugiere para ejercitarse en el arte de la prudencia, arte complejo y singular; arte, como cualquier otro, no exento de riesgos pero lleno de atractivo; arte que requiere de condiciones y de trabajo, de aptitudes y actitudes, de inspiración y de repetidas ocasiones en las que se pueda ejercitar. Y, en verdad, es un arte porque, cuando se disfruta, se reconoce como algo bello, bueno y, generalmente, verdadero.

Con este aforismo el autor nos expone la conveniencia de cultivar el deseo de aprender a «adaptarse a todo y a todos». Atendiendo al estilo del jesuita aragonés, que gusta del lenguaje sentencioso y de citar sus lecturas, recuerda el texto paulino a los corintios, aunque san Pablo lo plantea con otra finalidad:

En efecto, siendo libre, me hice esclavo de todos, para ganar al mayor número posible.

Me hice judío con los judíos para ganar a los judíos; me sometí a la Ley, con los que están sometidos a ella —aunque yo no lo



estoy— a fin de ganar a los que están sometidos a la Ley. Y con los que no están sometidos a la Ley, yo, que no vivo al margen de la Ley de Dios —porque estoy sometido a la Ley de Cristo—, me hice como uno de ellos, a fin de ganar a los que no están sometidos a la Ley. Y me hice débil con los débiles, para ganar a los débiles. Me hice todo para todos, para ganar por lo menos a algunos, a cualquier precio. Y todo esto, por amor a la Buena Noticia, a fin de poder participar de sus bienes (1 Co 9, 19-23).

En cualquier caso, el reto que Gracián propone exige de cada uno una actitud, una voluntad, un modo de afrontarlo y el esfuerzo de practicarlo, que conlleva el desarrollo de la sensibilidad, de la entrega y de la generosidad. En palabras suyas, se hace necesario un «gran caudal de habilidades» para aquel que quiera ponerlo por obra.

En las relaciones laborales, en la vida cotidiana, experimentamos lo fácil y agradable que es tratar a una persona con la intención de llevarse bien, que muestra buena disposición al encuentro, que trata de ponerse en el puesto del otro, que acoge con su expresión y con su lenguaje a quien tiene delante. Cuando esto ocurre, se percibe la belleza de la relación que se suscita, y nace en uno mismo el deseo de agradar y de corresponder a aquel que tan amablemente nos trató. «Es el secreto para ganártelos a todos, porque la identificación con el otro concita benevolencia». Esto es lo fundamental para lo que hoy podríamos traducir como el modo de crear un entorno con buena disposición.

Acto seguido, el autor, de manera muy sucinta, sugiere el primer nivel de relación que supone la actitud de acercarse al otro: «Observa los caracteres y acomódate a cada uno, para hacerte docto con el docto, y con el santo, santo». Invita, por tanto, a ponerse en el lugar del otro, a «amoldarse» a los demás hasta

Sé docto con el docto,...

Baltasar Gracián y Morales

«seguirles la corriente, empleando la política de transformarte para agradarlos».

Ahora bien, la tarea propuesta ¿es posible? Podríamos presentar dos objeciones a simple vista: la primera, que en ella se implican las dos partes que conforman el encuentro y pudiera ser que una de ellas se negara a corresponder con amabilidad, lo que, por otra parte, sufrió el propio autor en las relaciones sociales con sus coetáneos; la segunda, el vértigo de la contradicción en la que se puede caer con la práctica de este hacerse «todo a todos».

Por eso, únicamente desde una actitud de verdadero interés por la persona del otro surge el buen entendimiento al que se nos convoca. Y sólo desde esta posición se puede mantener en el tiempo el deseo de agradar, de acoger, de estar abierto a la benevolencia. La experiencia en el aprendizaje de llevarse bien con los demás muestra lo imprescindibles que resultan la certeza y la unidad. Se requiere de ambas para lograrlo: la primera, porque lo verdadero atrae al otro; la segunda, porque, desde una propuesta unitaria, se puede ser verdadero.

El gran regalo que nace de esta actitud es que todo ello nos encamina a la bondad, «porque la identificación con el otro concita benevolencia». El bien atrae al bien y genera bien. La bondad sugiere similares posiciones a quien se encuentra con ella. Pero sin la perseverancia y la honestidad no se puede recorrer este camino.

Por eso, el sentido que se esconde en las palabras del autor apunta a algo más que a una estrategia en las relaciones sociales; propone, más bien, una actitud, probablemente la más acertada para afrontar el encuentro con el otro.

De hecho, Gracián sugiere que ésta es «una fórmula de urgente aplicación para el que está bajo la dirección de otro», con el objeto de despertar en los superiores benevolencia. Sin embargo, es evidente que estos consejos son harto más necesarios para quien tiene bajo su cargo la responsabilidad de formar un equipo con el objetivo de que cada uno aporte lo mejor de sí mismo. En estos casos, la clave para la colaboración reside en el verdadero interés por el otro.

Por último, el autor nos informa de que dicha tarea resulta «difícil porque precisa de conocimiento y genialidad en el buen gusto»: «conocimiento», para constatar la realidad de la que partimos; «genialidad», para descubrir el modo de promover lo mejor de aquel a quien tenemos delante.

Conocimiento y genialidad: sabiduría y originalidad templadas, eso sí, por el buen gusto, por la elección adecuada; en definitiva, por la prudencia. No nos debemos conformar con menos, porque cada persona a la que tratemos no es menos. A tan alto apunta la belleza del arte que propone Gracián.

Javier García Cañete
Consejero delegado de
Azuero

RENUEDA TUS TRIUNFOS. ES EL PRIVILEGIO DEL
FÉNIX

Es privilegio del Ave Fénix renacer constantemente. Pues todo suele envejecerse, hasta lo más excelso, y con ello se pierde la fama. La costumbre de verte igual disminuye la admiración hacia ti. Un hombre de mediano talento puede, con novedades, vencer a un hombre inteligente que se ha mantenido estático, sin renovarse. Es bueno que renazcas cada día en el valor, en el saber, en la dicha, en todo. Si te dedicas con tesón a renovarte, tendrás muchos amaneceres, como el sol.

El que luce y deslumbra se eleva del vulgo, adquiere notoriedad, puede alcanzar eso tan sutil y efímero que llaman el éxito. Para asentarlo, no bastan las palabras ni las tácticas sociales. La autoridad se basa sobre el respeto y la admiración que nuestras obras suscitan en los demás. Como bien nos recuerda el maestro Gracián, la eminencia —y con ella la fama— suele envejecer si no se renueva con triunfos periódicos. Ya lo advierte el refranero popular: el llegar arriba es más fácil que el mantenerse. En las alturas te contrastas con las águilas de vuelos más altos, y los que te observan desde abajo

no te perdonarán la debilidad ni el error. Por eso, debemos renovarnos en los triunfos, que no pueden ser repetitivos ni idénticos, para así mantener la fascinación de lo nuevo. «La costumbre disminuye la admiración, y una novedad mediocre eclipsa a la mayor eminencia envejecida». ¡Cuánta razón tenía el sabio! ¡Y qué bien lo saben las empresas de hoy! Si no se innova, se está muerto; el tiempo se encargará de borrar-te de un mercado desmemoriado y siempre sediento de novedades y mejoras. Mantener vivo el flujo creativo en organizaciones maduras y con una posición cómoda en un mercado es un reto de difícil superación. Aparecen las inercias, los equipos se acomodan, los cuadros envejecen, los directivos se alejan del latir cambiante de la novedad. Cabalgan en un lucimiento pretérito, sin percatarse de que cabalgaduras más veloces aparecen pres-



Es privilegio del Ave Fénix...

Baltasar Gracián y Morales

tas por el horizonte. No vale con haber tenido una gran idea en un momento dado que generó una empresa exitosa; es preciso mantener el pulso de la innovación y la creatividad. Las demandas de la sociedad evolucionan.

«Sé valiente, amanece muchas veces como el sol, varía los lugares de lucimiento, consigue el aplauso y el deseo». Reinventarse, según la Real Academia de la Lengua, significa volverse a inventar. Y, en la vida, a todos nos toca de vez en cuando reinventarnos: cuando somos conscientes de que hemos tocado techo, cuando nuestra realidad se derrumba, cuando deseamos motivarnos Hemos oído hasta la saciedad el mantra de que crisis equivale a oportunidad. Es cierto. La reinención es la llave que nos permite atravesar la barrera del miedo hacia el cambio. Como Carlos Alonso nos dice en su libro *Reinventarnos profesionalmente* (Almuzara): «La sociedad actual nos exige reinventarnos tarde o temprano. Si finalmente se convierte en una oportunidad dependerá de nuestra altura de miras, sinceridad con nosotros mismos y de la actitud para abordarla». Analice su caso. ¿Cómo le va? ¿Cree que posee talentos infrautilizados? ¿Teme que pueda ser despedido? ¿Va su empresa a cerrar? ¿Está insatisfecho con lo que hace? Pues quizá haya llegado el momento de reinventarse. Carlos Alonso escribe que «la solución está en nosotros y en comprender nuestro entorno. De nada sirve lamentarse. Vivimos en la edad de las autosoluciones. No es que podamos reinventarnos, sino es que estamos obligados a ello, descubriendo las capacidades que incluso pudiéramos tener aletargadas» y resume su filosofía para el proceso de reinención en los siguientes 10 consejos: reflexione seriamente sobre el asunto, sin dejarse aplastar por miedos y temores; no reniegue de su etapa anterior, utilice la sabiduría que de ella haya adquirido; madure sus ideas con gente de confianza y con expertos; explore, no trace un camino excesivamente rígido, admita los cambios y los matices; elija una actividad que le

satisfaga, para lograr el triángulo perfecto entre talentos, gustos e ingresos; esté dispuesto a reducir su retribución, si fuese el caso, si la actividad elegida le hace más feliz; no se obsesione con la ruta que haya elegido, no vaya a ser que tenga que reinventarse de nuevo a corto plazo; aproveche sus relaciones personales, tanto para tener conocimiento de la posible nueva actividad como para su acceso a ésta; busque un entorno de trabajo que le agrade; aproveche para hacer su revolución personal.

No es fácil mantener viva la ilusión una vez que nos sabemos en las alturas. Por eso, el esfuerzo por renovar el lucimiento no debe realizarse únicamente para reflejarnos en el espejo de los demás, ni siquiera como garantía de nuestro vuelo en las alturas. Para mantenernos como fénix, debemos hacer también por nuestro propio estímulo: el proponernos nuevos retos que superar nos rejuvenece; nos mantiene tersos, atentos, vivos. Renunciar a inventar, a innovar, a aprender, a arriesgar es comenzar a morir. No lo permitamos. Mientras queramos estar arriba, deberemos renovar nuestros triunfos. Renunciar a ello significa la retirada, antes de que seamos presa segura de la rapaz atenta y devorados por las carroñeras del olvido. El triunfo ha de ser renovado, con nuevos retos. La afición exige a los grandes deportistas más y más. Se aburre cuando se establece la rutina del éxito repetido. El sagaz debe guardar siempre fórmulas nuevas e ideas que sazonen lo habitual con el picante de lo novedoso. Así es la vida desde siempre y para siempre.

Manuel Pimentel

EOI y presidente de la editorial Almuzara

Dace bárbaro el hombre, pero cultivándose se eleva sobre la bestia. La cultura te hace mejor persona. Por ser tan culta, pudo Grecia llamar bárbaras a todas las naciones. La gente ignorante es tosca. No hay cosa que cultive el espíritu tanto como el conocimiento. Pero incluso la misma sabiduría luce grosera si está desaliñada. No sólo debe estar limpio el entendimiento, también el amor y más la conversación.



Estiman los paleontólogos que hace tres millones de años diverge una especie de la mera evolución biológica de los otros animales siguiendo la tendencia a propiciar desarrollos que fueran útiles para la supervivencia.

Ese cambio se caracterizó por un crecimiento del tamaño del cerebro en aquellos *Homo habilis* y paralelamente porque golpeaban mejor un pedernal contra otro con lo que desprendían unas esquirlas cortantes: el primer instrumento que utilizaron como arma para cazar. Junto a esa evolución, se consiguió la transmisión del conocimiento, a través del lenguaje, de generación en generación.

La supervivencia de cada nueva generación requirió un hecho cultural trascendente: la madre cuidaba del recién nacido mientras el padre iba a buscar alimentos a través de la caza, algo que no ocurre en los felinos, las águilas o los tiburones que «cazan» juntos.

Esa citada mejora del conocimiento aparejada con ese hecho cultural prosiguió a lo largo de la historia.

Ya en el siglo III a. C., en razón de su configuración geográfica, en Grecia habían prosperado el conocimiento de una incipiente técnica naval y existían importantes puertos.

Pero, entre tanto, se cimentó la famosa Escuela de Alejandría que alentaba grandes esfuerzos intelectuales. Su biblioteca sirvió a una pléyade de sabios, como Euclides y Aristarco, sin olvidar a Arquímedes.

La gran explosión de la cultura que así tuvo lugar supuso, en particular, grandes controversias entre el empirismo y el idealismo desde que Filón de Bizancio mantuvo que el tamaño de las máquinas de guerra no podía estar «en manos» de la inspiración de quien las concibiera, sino que eran necesarias fórmulas, al menos empíricas, que relacionaran entre sí las dimensiones de las distintas piezas de cada máquina. Pero se confesaba incapaz de deducir tales fórmulas por un mero razonamiento. Es decir, que constataba una falta de adecuación entre la razón y la experiencia.

Aquella problemática tuvo su cenit en la rivalidad entre los empíricos como Aristarco y los idealistas influidos por la filosofía de Platón y la física de Aristóteles.

Nace bárbaro el hombre,...

Baltasar Gracián y Morales

Por una corrupción ideológica, por rechazo cultural de la realidad experimental, el conocimiento griego quedó anclado a lo largo de quince siglos.

Más tarde, cuando surge, en el siglo XVIII, en Gran Bretaña el derrumbamiento de las monarquías de derecho divino, se origina la democracia parlamentaria. Y, coincidiendo con este hecho cultural, se produjo la Revolución industrial que conllevó el «mundo obrero» y —derivados del nuevo régimen político— los derechos del hombre como expresión de ciertos sentimientos, que llevaron, poco a poco, a la supresión de la esclavitud y más tarde a la de la pena de muerte. Los nuevos conocimientos conllevaron un cambio cultural.

Por tanto, históricamente, parece legítimo suponer que el mundo de los seres cultivados —a diferencia de los bárbaros— es el marco privilegiado de la humanidad que se ve favorecido por el desarrollo del conocimiento, como apunta el autor de *El arte de la prudencia*.

También se observa que el estado actual del conocimiento está vinculado a la cultura de la abundancia en que, en muchos órdenes, vive nuestra sociedad occidental.

Pero, en ese marco cultural, la discordia, los desacuerdos, las impugnaciones, las diferencias, la terquedad, la rivalidad se producen inexorablemente en todas las discusiones. Ahora se multiplican, de forma especial, en los sistemas democráticos con base en la economía libre de mercado donde, entre otras, hay que tomar decisiones que resultan esenciales para el éxito en la gestión de un negocio.

El hecho es, por tanto, que el desarrollo del conocimiento estuvo y está siempre ligado a una evolución cultural.

Y no deja de ser sugestivo pensar —cuando ya el Partenón estaba construido y ya Esopo, Herodoto e Hipócrates habían realizado sus obras— en el tono en que se producirían muchas de aquellas polémicas cuando ejercerían su dialéctica los filósofos, por ejemplo, sobre el subyacente concepto del ser trascendente.

Se desarrollaban en unos jardines en las afueras de Atenas, adquiridos por Platón, y conocidos como Academia, en honor de Akademos, un héroe de la mitología.

Se trata de pensar en si utilizaban un lenguaje eximio, con un refinamiento selecto, con un estilo verdaderamente espléndido, con la excelencia debida.

Y también ahora, esas cualidades resultan trascendentales en nuestras reflexiones y en nuestros intercambios de ideas ya que, cuando se exagera un sentimiento, desaparece la facultad de razonar.

La cuestión latente reside en el estilo, la forma, el lenguaje, la elocución, los matices, la educación, que se explicitan en toda discusión. De ahí que Baltasar Gracián pusiera especial énfasis en la elegancia o refinamiento de las expresiones que se usan, porque, como decía Marañón: «Toda la obra de la educación no es más que una superación ética de los instintos».

Luis Alberto Petit Herrera

EOI y director gerente de la Real Academia de Ingeniería

Uprocura hacerlo con un alto espíritu. El gran hombre no debe ser pequeño en sus acciones. Nunca averigües demasiado las cosas, y menos las de poca importancia. Es mejor observar y notarlas como al descuido, en vez de mostrar interés en saberlo todo. Debes entender que el ir y venir de un disgusto a otro es una costumbre común de la gente, y cada uno se comporta según fuere la capacidad de dar que lleve en su corazón.

Gracián proclama la conveniencia de elevar la perspectiva de la conducta humana, en sus planteamientos y acciones, así como los sentimientos de generosidad y tolerancia en relación con su entorno. Refuerza ese punto de vista al menospreciar la atención por los detalles.

La traslación de esas exhortaciones al mundo de las organizaciones no es simple y más en nuestros días. Por un lado, se han impuesto sistemas de gestión que se basan en concentrar atención y esfuerzos de forma cartesiana sobre lo supuestamente importante, haciendo un uso intensivo de la famosa regla 20/80 de Pareto quien, en sus observaciones sobre economía y sociedad, encontró que con frecuencia apenas un 20 por 100 de las partidas encerraban el 80 por 100 del resultado: la gente cabía clasificarla según esto en «pocos de mucho» y «muchos de poco».

Ese «gran hombre» podemos entenderlo hoy como el líder de una empresa o Administración pública. Es alguien naturalmente estresado por la presión por alcanzar sus objetivos en un contexto de incertidumbre en el que se acumulan los problemas: sus clientes reclaman mejores servicios y a veces no atienden sus compromisos de pago; sus subordinados pueden no alcanzar los niveles de productividad previstos; no dispone de los recursos presupuestados, y un largo etcétera de malas noticias y conflictos. Bajo esas premisas

tan cotidianas, es lógico que tienda a prestar atención sólo a lo «importante», a aquello que soporta el logro de sus principales objetivos.

Aunque hasta aquí parecería que se siguen las recomendaciones de Gracián, lo cierto es que ese comportamiento, consecuentemente, acabará calando en la organización de tal forma que, tarde o temprano, todos, directores y dirigidos, sólo atenderán a lo «importante». No es difícil extrapolar a la sociedad ese comportamiento a través de una especie de contagio colectivo en el que cabe esperar que todos nos enfoquemos sobre lo que consideremos «importante». Esta evidencia lleva

directamente a dos conclusiones básicas: a) la escasa eficiencia de esa aproximación a la resolución de problemas al comprobar su persistencia en el tiempo (pobreza, hambre, mortalidad infantil, etc.) y b) muchos problemas menores acabarán siendo «importantes» por falta de atención.

Se echa en falta algo más de precisión en lo que consideramos «importante» y, con toda seguridad, un mejor diagnóstico que evidencie la distinta relevancia de los asuntos. Conviene recordar otros dos aforismos aplicables pese a su antigüedad (del pensamiento clásico griego) todavía vigentes: «Lo que no se puede medir no existe» y «Una buena definición de un problema es más de la mitad de sus solución».

El contexto típico y tópico en las organizaciones actuales hace que el comportamiento del directivo esté marcado por la incertidumbre y por la necesidad por encontrar vías para gestionar ese entramado de fuerzas y recursos con los mejores resultados posibles. En definitiva, ha de saber manejar inteligentemente la inseguridad perso-

Y procura hacerlo con...

Baltasar Gracián y Morales

nal que aportan las incógnitas y riesgos de su entorno en la toma de decisiones.

¿Cómo es posible que los líderes puedan seguir a Gracián cuando propone que se respete al interlocutor y se sea generoso con él, si apenas hay tiempo para conseguir que lo «importante» funcione? En un mundo en el que todo son prisas, ¿cómo encontrar tiempo para la relación personal con subordinados, compañeros, amigos y hasta familia? Cuando, como hemos oído tantas veces, «lo único que no cambia en las empresas es la necesidad de cambiar», que parece el combustible ideológico de este móvil perpetuo en el que trabajamos, ¿es «importante» ser tolerante o generoso?

Pero quizá Gracián es víctima de su propia simplicidad al recomendar actitudes tan simples pero contradictorias: ¿cómo pueden distinguirse con agilidad las cosas que no son importantes si no se entra en detalles? Da a entender que ese «gran hombre» ha de ser alguien con una extraordinaria capacidad para, con un solo golpe de vista, diagnosticar la situación bajo observación, pero forzosamente trivializa al hacerle capaz de «enterarse como al descuido».

Por otro lado, «el buen trato en abundancia» eje de su aforismo puede ser visto como la posible vía para compensar con algún resultado a quien lo practique. Hace poco escuchaba a un ejecutivo con una dilatada trayectoria en puestos de máxima responsabilidad, tanto en el sector público como en el privado, que «buscaba que sus subordinados fuesen felices, porque de esa manera eran más eficaces». Desde esta perspectiva, el aforismo alcanzaría una dimensión económico-financiera al llevar implícito un posible retorno como «inversión» en los que nos rodean.

Esa felicidad hay que practicarla, en primer lugar, con uno mismo: evitar los disgustos distingue a los pocos que adoptan esa actitud y me atrevería a decir que, además de una señal de buena educación, es un escudo contra dolencias y enfermedades causadas por la tensión y la zozobra. Quizás sea éste el mejor argumento a favor de poner en práctica en nuestros azarosos días las recomendaciones de Gracián.

Volviendo a la diatriba acerca del nulo énfasis sobre lo «poco importante», Gracián se muestra como un claro exponente de la cultura occidental aferrada a las grandes obras, la parafernalia de lo visible, de lo tangible. Sin embargo, el Oriente nos enseña que la razón de ser de muchas cosas está oculta en su interior, lo que contribuye a que se derrumben clasificaciones tan simples. En el mundo de los negocios no es descartable creer también en la «importancia de las pequeñas cosas», como hicieron con gran habilidad las empresas japonesas en los años ochenta, al inundar con sus productos los mercados occidentales: consiguieron ser más competitivos por la vía de la diferenciación en materias despreciadas por sus «20/80» competidores.

Desde mi punto de vista, pese a tanto desorden actual, la respuesta sigue siendo afirmativa: dar el buen trato se apoya en un concepto de reciprocidad en las relaciones que éticamente es exigible máxime si median diferencias de estatus: no es admisible que esa regla se modifique por razones coyunturales. El líder ha de dar buen ejemplo siempre con un comportamiento irreprochable que señalará la norma de conducta aplicable a todos los niveles: las ideas de Gracián siguen estando, con algunas objeciones, en vigor pese a haberlas expuesto hace casi cuatro siglos.

Ángel San Segundo

EOI y Vicedecano del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales

Hay que procurar que el trato sea elevado. El gran hombre no debe tratar de lo insignificante. Nunca se debe entrar en demasiados pormenores, y menos en las cosas desagradables. Hay que dejar pasar la mayoría de las cosas entre familiares, amigos y especialmente entre enemigos.

Se trata del aforismo 88 del *Oráculo manual y arte de prudencia* (1647) de Baltasar Gracián y Morales (1601-1658). Esta obra supone en buena parte la síntesis de los tratados didáctico-morales anteriormente escritos por este autor. El libro consta de 300 aforismos comentados al par que se ofrece un conjunto de normas y orientaciones para guiarse en una sociedad compleja y en crisis. Se trata de una obra, como casi todas las de Gracián, muy admirada por Schopenhauer, lo que lo llevó a traducirla al alemán y su versión fue la más difundida del *Oráculo* en esta lengua. Su vigencia perdura en la actualidad como demuestra el hecho de que una versión al inglés¹ llegó a vender más de 150.000 ejemplares en el ámbito anglosajón, al ser presentada como un manual de autoayuda para ejecutivos. En 1992, permaneció 18 semanas (dos en primera posición) en la lista de los más vendidos del *Washington Post* en el apartado «Non Fiction/General»².

Evidentemente, Baltasar Gracián no pensaba en altos ejecutivos empresariales cuando escribió estos aforismos. No los había en el siglo XVII y menos en España. Más bien, como antes Maquiavelo, pensaba en los príncipes llamados a gobernar, como su añorado paisano Fernando de Aragón, espejo de príncipes renacentistas en el arte de gobernar.

Este aforismo es de rico contenido y palabra breve, siempre fiel a su estilo conceptista, corriente de la literatura española del Barroco que se basa en la asociación ingeniosa entre palabras e ideas. Su máximo teórico, precisamente Gracián, en la *Agudeza y arte de ingenio*, define el «concepto» como «un acto del entendimiento que expresa la correspondencia que se halla entre los objetos».

Comienza por describir el trato, es decir, la relación con los demás, que aconseja sea variada, plural y encaminada al conocimiento de pareceres e intereses diversos, lo que proporciona una buena visión de conjunto. Eso lo condensa en cuatro palabras: «amplitud en el trato».

¿Qué quiere decir con elevado? Se presta a interpretaciones más amplias, pero, como disponemos de un cierto conocimiento del autor y su obra, el vocablo ha de traducirse por selectivo, interesante, útil y práctico, sin concesiones a lo superfluo y con economía en los tiempos.

La siguiente frase referida al trato con lo insignificante enlaza con la anterior porque lo sustancial no es compatible con lo insignificante; léase superficial, diluido, débil...

Ciertamente, las personas importantes van a la sustancia y desdeñan los detalles, no porque no sean importantes, pero desvían la atención del dirigente, que debe rodearse de una escala de buenos técnicos que solucionen los pormenores, para él centrarse tan sólo en el objetivo final. Una consecuencia es obvia: la importancia de la delegación y la relevancia de la elección de un buen equipo que solucione los pormenores. En cuanto a los asuntos desagradables de los cuales alejarse, parecería que el gran ensayista estuviese asesinando a un candidato a la presidencia de un país en la actualidad. Ésta es la parte más débil del aforismo pero tan sólo aparentemente. Alejarse no significa desdeñar lo desagradable; quiere decir delegar en otro para que aborde el problema y las posibles salpicaduras no incidan en la imagen del dirigente.

Éste, ya sea político, empresarial o institucional, estará informado de todo lo esencial y, sobre todo, muy atento al desarrollo de los acon-

Hay que procurar que...

Baltasar Gracián y Morales

tecimientos. Pero, aunque ponga todos sus sentidos en ello, no lo aparentará y mucho menos demostrará más interés del conveniente. Esto es clave en el arte de negociar bien y no se puede confundir con el punto medio aristotélico o equidistante que se muestra en igual acuerdo o desacuerdo con todas las apreciaciones

existentes. No siempre resulta ser el más adecuado, ya que no todas las ideas suelen ser acertadas. Es característico del eclecticismo. Y Gracián era práctico pero no ecléctico pues este movimiento llegó a España un siglo después de la mano de Benito Jerónimo Feijoo o Andrés Piquer, de menor envergadura.

No darse por enterado de «algo» no significa no conocerlo a fondo, sino no manifestar conocimiento sobre ello. ¿Y qué relación tiene con el mando? Pues una muy clara derivada de la primera acepción castellana del verbo mandar: «disponer o decir lo que se tiene que hacer, dirigir, gobernar, ejercer la autoridad». ¿Y esto conviene siempre al dirigente? Evidentemente no. Hay cosas que, en la cúspide del poder, se deben dejar pasar para no generar males mayores. Emerge de nuevo la practicidad de Gracián que se hará plenamente presente en una obra suya de 1640, *El político don Fernando el Católico*, publicada a nombre de su hermano Lorenzo. Este libro retrata a Gracián y a su época y explica por qué, en tan gran medida, la ciencia política del XVII adquiere un carácter de técnica o de arte, que nos dice cómo hemos de manipular las cosas si queremos lograr de ellas un resultado determinado. Así pues, para Gracián, la política no es un saber histórico o jurídico sobre la naturaleza y las formas del poder, sino una disciplina práctica centrada en los modos de ejercitarlo sin perderlo; en suma, un arte de la razón de Estado. Dice Gracián: «No fue afortunado Fernando, sino prudente, que la prudencia

es la madre de la buena dicha». Y mandar con prudencia suele ir emparejado a mandar con inteligencia y dejar ciertos detalles en el olvido.

La última frase enmarca al mejor Gracián caracterizado por el arte de gobernar; léase dirigir a la ocasión, unido a recomendaciones características del pensamiento gracianesco, como el disimulo o la astucia. Todo ello se relaciona claramente con el casuismo jesuítico toda vez que se sustituyen las normas absolutas de comportamiento por consideraciones relativas a las circunstancias particulares del Gobierno, al *hic et nunc* de la monarquía, léase empresa, institución, etc., lo que ha hecho hablar a veces y un tanto exageradamente de oportunismo a algún autor, noción rechazada por otros. No estamos aquí ante una doble moral, sino ante una que se desdobra según hablemos de medios humanos o divinos y que sigue criterios de eficacia para acomodarse a las circunstancias, a los casos. Dicho planteamiento se encuentra además en la encrucijada entre senequismo y tactismo, es decir, entre una doctrina política —la sapiencia— idealista, racionalista y deductiva, basada en la adecuación a los preceptos de una moral previamente establecida, y otra —la prudencia— realista, empírica e inductiva, convertida en saber autónomo respecto de la filosofía moral y basado en el concurso de la razón y de la historia, si bien esta dicotomía se reduce en gran medida en este período, debido a la lectura tacitista que en él se hace de Séneca, a quien Gracián toma a menudo, al igual que a Tácito, como modelo de prudencia.

José Luis Ripoll

Presidente de la Fundación Vodafone España

- 1 Christopher Maurer, *The Art of Worldly Wisdom: A Pocket Oracle*, Nueva York, Currency and Doubleday, 1992.
- 2 Juan Domínguez Lasiera, «El año en que Gracián fue best-seller en los USA», *Turia* 54 (noviembre de 2000), pp. 149-154.

CONÓCETE A TI MISMO

No podrás nunca dominarte si no te comprendes a ti mismo, en inteligencia y saber, en órdenes y amores. Los espejos hacen fácil conocer tu rostro, pero no hay espejos del alma: tu único camino de conocerla es una cuidadosa reflexión sobre ti. Puedes olvidarte de la forma de tu rostro, pero nunca debes olvidarte de cómo es tu alma e interior, para poder enmendarte y mejorar faltas. Convéncete de que te hacen fuerte la cordura y ponderación en tus acciones, en tanto que la ira te esclaviza. Ten siempre bien vista la profundidad y alcance de todo.

Conocerse a uno mismo implica un análisis del plano intelectual y emocional, una cuidadosa reflexión sobre ti. No podemos limitarnos al análisis superficial, a lo físico, pues es un medio pero nunca un fin. Hay que trabajar el alma, el interior siempre con un afán de superación de los fallos y defectos y potenciando las virtudes.

En nuestras relaciones con los demás, que nacen desde el «yo», tiene que prevalecer la cordura en las acciones pues la rabia o ira nunca nos llevará a conseguir el efecto deseado. La reflexión y la calma han de ser las bases de nuestras acciones, siempre teniendo en cuenta que la realidad se construye con muchas realidades de «otros yoes».

Es, por tanto, necesario, tener una visión previa del alcance de nuestros actos, hacia los demás y hacia uno mismo. Una sonrisa, una actitud positiva, unas buenas palabras son más efectivas que lo contrario. Nuestra actitud hacia la vida nos puede abrir o cerrar puertas; es, por tanto, necesario empezar conociéndose a uno mismo en toda su plenitud, en todas sus partes.

El camino de la vida requiere que tengamos unas bases sólidas y que luchemos por nuestros ideales. Nunca va a ser fácil pues siempre nos encontraremos con momentos buenos y malos. Los primeros serán para disfrutarlos, los segundos para aprender y superarlos pero siempre bajo un prisma de compromiso ético hacia los demás y afán de superación.

Conocerse a uno mismo me llevó a entender cuáles eran mis inquietudes en la vida; escuchar a mi corazón y mi alma me sirvió para aclarar cuáles quería que fuesen mis objetivos. Quería emprender y que mi profesión fuese lo que me interesaba, la cultura y el arte. Desde pequeña siempre me fascinó la lectura, aprender, el saber, formarme pero también ayudar a los demás dentro de mis posibilidades.

El camino no era fácil; empecé estudiando Empresariales y lo compatibilicé con lo que me apasionaba, la carrera de Historia del Arte. Después de unos años trabajando en la banca, sentí que había llegado el momento de dedicarme a mi pasión. La decisión no fue fácil, pero escuché a mi corazón y sabía que tendría las fuerzas para intentarlo; si no funcionaba, siempre podría volver a ser banquera.

Comencé trabajando en una galería de arte y acabé la carrera de Historia del Arte. Las dificultades fueron grandes, pero sabía lo que me gustaba y lo que me interesaba. Una vez que definí mis inquietudes, llegó el momento de emprender.

Siendo mujer y joven, tienes todas las de perder. Quería ser empresaria, como mi padre, pero mi producto y servicios eran algo intangible y subjetivo, el arte. Montar una galería era algo que ya existía y había muchas, pero una consultoría hacia empresas, instituciones y particulares, no.

No podrás nunca dominarte...

Baltasar Gracián y Morales

El modelo de negocio lo encontré en Estados Unidos, que nos llevaba unos años de ventaja en estos temas. Era el año 2003. Los comienzos fueron duros; sabía que me iba a resultar difícil, pero tenía mucha energía.

Luchar por conseguir tus objetivos no siempre es fructífero. Me he tropezado y caído cientos de veces, pero me he levantado y aprendido. Tras varios años en el negocio, echo una mirada hacia atrás y hoy día puedo decir que soy feliz porque disfruto con lo que hago, mi empresa Arte Global.

Las diferentes situaciones que nos iremos encontrando en la vida no podrán ser entendidas sino sabemos quiénes somos, qué queremos de nosotros mismos y de los demás. Éste es el inicio del camino, aprender a conocerse a uno mismo. Cuáles son tus virtudes, cuáles tus defectos, qué te inspira y qué te motiva; qué esperas de los demás y que les puedes aportar. Siempre es un cambio de dos direcciones, que comienza con el «yo» pero que continúa con «los demás» pues muchas veces vemos reflejados en los demás lo que somos nosotros mismos.

El camino sigue y hay que poner la vista en el presente y el futuro, continuar aprendiendo a conocerse a uno mismo.

Elisa Hernando Calero

Directora general de Arte Global



Todo, todo. Es la primera y más alta regla que debe regir tus palabras y acciones, y pensarlo más mientras más alto sea el cargo que ocupes. Más vale un grano de cordura que muchas arrobas de intrepidez. Es la clave de avanzar a aquello que está seguro, aunque no sea tan celebrado por la gente. La reputación de persona sensata es la mejor de las famas. Para tu bien, baste satisfacer a los sensatos, cuyo voto es la piedra de toque de tus aciertos.

Magnífico consejo. Y, por otra parte, obvio. Pero, no por obvio, normalmente usado. Nuestro país es muy dado a la improvisación. A actuar primero y pensar después, sin pensar en las consecuencias de nuestros actos. A hablar sin prever las consecuencias de nuestras palabras. Somos dados a la prosopopeya y a la imagen inmediata. Nos fascina el impacto a corto plazo, asumiendo el famoso aforismo (sacado de contexto) del gran John Maynard Keynes, según el cual, «a largo plazo, todos muertos».

Y, lamentablemente, suele ser también habitual que, cuanto más alta sea la responsabilidad que se ocupa, «más rápido es el gatillo» y más nos dejamos llevar por la intuición. Falta reflexión. Y, sobre todo, suele faltar rigor. La imagen, la «foto» suele ser lo que más importa. El impacto mediático es más relevante que los temas de fondo. La percepción es más importante que la decisión. Y, por ello, es especialmente relevante el consejo «prudente» del gran Gracián: es fundamental pensar todo bien. Es decir, pensarse las cosas como mínimo dos veces. O más... Y darle vueltas a los temas y no finiquitarlos al primer impulso. ¡Cuántos errores se han cometido en el mundo político y empresarial, y en lo personal, por no «contar hasta 100» y valorar reflexivamente nuestras reacciones!

¡Y cuántas rectificaciones, algunas muy dolorosas, han sido inevitables por haber hecho afirmaciones irresponsables, previamente! En lo económico o en lo político. Pero también en lo empresarial o en lo más personal. Hay que pensarlo todo bien...

Pero sigamos con el consejo. Y se nos dice que más vale un grano de cordura que muchas arrobas de intrepidez. Y qué duda cabe de que esto es así. Pero ahí sí que quiero introdu-

Todo, todo. Es la primera...

Baltasar Gracián y Morales

cir alguna pequeña discrepancia. Y no por no defender la necesidad de la cordura. Faltaría más.

Sino por defender la conveniencia de algo de intrepidez. Los avances de la humanidad no corresponden a los circunspectos. Por supuesto, menos todavía a los miedosos. El mundo ha sido, es y será de los valientes, de los osados, de los que están dispuestos a asumir riesgos, aunque comporten peligros o costes indudables. Pero con objetivos que pueden valer la pena. Gracias a los propensos al riesgo hay empresarios, emigrantes o políticos novedosos, que plantean temas atractivos, ambiciosos o ilusionantes. Y, como es natural, no defiendo actitudes irresponsables o temerarias. La prudencia es necesaria incluso para los más osados. Pero también lo es la determinación, la sana ambición y el riesgo calculado. Por lo tanto, mucha cordura. Evidente. Pero también algo de intrepidez (probablemente no muchas arrobos pero sí algunas onzas...).

Dicho esto, volvamos al consejo de Gracián. Y celebrar que apueste por avanzar sobre seguro, con rigor, disciplina, coherencia y cordura. Y que lo aconseje al margen de la reacción inmediata de la opinión pública. Es algo que deberían asumir la mayor parte de nuestros políticos. Es decir, la necesidad de sacrificar, muchas veces, el beneficio coyuntural (algunos votos en la próxima elección, por ejemplo) a objetivos de medio y largo plazo que redunden en un claro beneficio para el interés general. Y conviene recordar que no es fácil hacerlo. Y, desde luego, mucho más difícil que decirlo. Pero es imprescindible en una sociedad democrática. Y lo esencial es explicarlo bien. Eso que ahora se denomina «comunicar»...

Y, si se comunica bien, esto es, se transmiten las ventajas e inconvenientes de cada decisión adoptada, y se hace un esfuerzo de pedagogía, las personas sensatas lo entienden.

Y ahí cabe otro comentario al hilo del consejo de Gracián. Nos dice que la reputación más sólida es la de la sensatez. Y que debe bastar satisfacer a los sensatos. Y que su apoyo debe ser suficiente para percibir que se acierta.

Y, sin duda, es así, para cualquier persona que se respete a sí misma. Que desee ser coherente y honesta consigo misma y en relación con los demás. Aunque no siempre eso comporte buenos resultados a corto plazo. Hemos podido ver múltiples ejemplos de personas que, en su actividad pública, han sido profundamente sensatas pero que el contexto las ha impedido que su mensaje calara en la sociedad a la que se dirigían. Y, a veces, alguien puede tener la tentación de pensar que, si se quiere avanzar en determinados objetivos, hay que ser menos sensato, menos reflexivo o menos honesto desde el punto de vista intelectual. Y ser más demagógico, más frívolo o más superficial, porque da más réditos a corto plazo.

Pero la conclusión sería muy penosa: porque partiría de la constatación de que la sociedad concernida es también frívola o superficial y, por lo tanto, nada inmune a la demagogia. Y, al final, también deberíamos acudir al refranero popular: toda sociedad tiene los líderes que se merece. Y seguro que Baltasar Gracián estaría disconforme. Porque, en determinados momentos, pueden aparecer líderes inadecuados, pero, en las sociedades libres, el voto de los ciudadanos libres e iguales los puede cambiar. Es sólo una cuestión de tiempo. Y el mundo estará mucho mejor en manos de los sensatos...

Josep Piqué
Presidente de Vueling

Un hombre con todas las virtudes vale por muchos. Se le hace muy feliz el vivir, pues será un deleite en su trato con los demás. Tendrá la variedad de virtudes que lo hará disfrutar plenamente la vida. Es un gran arte el saber lograr la plenitud de bondades. Es aquello para lo que la naturaleza preparó al hombre, dándole un conjunto de sabidurías que él debe ejercer, refinando su gusto y enriqueciendo su pensamiento.

Gracián, como buen jesuita y buen aragonés, es un crítico de la decadente sociedad española bajo Felipe III y Felipe IV, con un estilo más próximo a Quevedo que a Góngora, y con la añoranza de mejores tiempos imperiales como los que se vivieron bajo Carlos I y Felipe II, en un imperio donde no se ponía el sol. Su crítica está teñida de nostalgia, no es una crítica mordaz, sino que pretende ser educativa, ejemplarizante, como demostró en otras obras anteriores: *El héroe*, *El político*, *El discreto* y en otra obra posterior, *El criticón*.

El hombre universal, dice, «tiene muchas cualidades y vale por muchos hombres», una frase que recuerda a otra similar del emperador Carlos, quien afirmaba que un hombre valía por tantos como lenguas hablara. Su hombre universal es fruto de un Siglo de Oro en el que los españoles, todavía conservando un amplio imperio, si bien en descomposición, habían dejado su huella en todo el mundo, incluido el «nuevo», y habían surcado todos los mares. Es un hombre global, por oposición al hombre aldeano, cateto y «paleta» encerrado en su pequeño mundo localista que actualmente coexiste con el hombre universal. Precisamente, porque el hombre universal de Gracián ha viajado y conocido muy diversas culturas (como varias décadas más tarde le ocurriría al barón de Montesquieu, que plasmó esas experiencias en su *Del espíritu de las leyes*), puede decirse de él que «la variedad en excelencias es entretenimiento de la vida»; es decir, está abierto a lo diferente, al conocimiento y disfruta de la varie-

dad, del pluralismo cultural. La apertura al mundo, a la variedad, al pluralismo no sólo es intelectualmente beneficiosa, sino que es espiritualmente enriquecedora y satisfactoria, de manera que el hombre universal «disfruta de la vida y transmite esta felicidad a las amistades». Es un hombre mundano, en el sentido más positivo del término, un hombre que se siente cómodo en la diversidad y el pluralismo y que, lejos de encerrarse en lo próximo, en lo conocido, en lo localista, disfruta de la variedad y es feliz en ella y, además, la contagia a los otros, a las personas de su entorno.

Pero no se trata de aceptar y adoptar toda la variedad del inmenso mundo. El hombre universal de Gracián es un hombre reflexivo y capaz de discriminar. Una cosa es conocer la variedad que ofrece el mundo y otra aceptar toda esa variedad de manera acrítica. Muy al contrario, el hombre universal sabe seleccionar y escoger lo bueno dejando lo malo, pues «es gran arte el saber lograr todo lo bueno». Ese modelo de hombre universal que Gracián nos propone no es sólo un hedonista (como lo será el hombre del felicific calculus que Jeremy Bentham describirá siglos después), sino que es un hombre que conoce, evalúa, discrimina y finalmente disfruta de toda la variedad que encuentra a lo largo de su vida, y que intenta transmitir a los que lo rodean.

La combinación de razón y sentimiento que Gracián atribuye a su hombre universal queda patentemente descrita en la última frase de este aforismo: «Puesto que la naturaleza hizo del hombre, por su eminencia, un compendio de todo lo natural, que el arte lo eleva a lo más alto por la conservación del gusto y del raciocinio». Gusto y raciocinio, es decir, lo intelectual no está desvinculado de lo estético y el sentimiento. Es bueno conocer la variedad, pero ello no excluye la evaluación de aquello que se conoce para escoger lo que el gusto nos sugiera.

Un hombre con todas las...

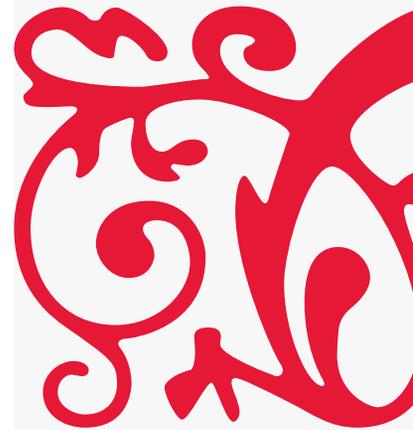
Baltasar Gracián y Morales

Los libros de aforismos, de proverbios o refranes, han tenido siempre una importancia mayor de la que generalmente se les atribuye. Se cuenta que el gran sociólogo Max Weber se inspiró en la colección de aforismos de un inexistente Benjamin Ferdinand (quien, al parecer, no era otro que Benjamin Franklin) para justificar en aforismos protestantes su obra clásica *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Pero parece que Franklin había obtenido la mayor parte de sus aforismos precisamente de los escritores españoles (y, por tanto, católicos) del Siglo de Oro. Puede que finalmente el basamento del capitalismo fuesen unos aforismos de la España cató-

lica del Siglo de Oro reconstruidos por la ética protestante reelaborada en una colonia inglesa de ultramar. Son paradojas de la vida consecuencia de esos muchos hombres universales que desde siempre, en la larga historia de la humanidad, han estado abiertos a la variedad de las culturas para seleccionar todo aquello que les pareció bueno.

Juan Díez Nicolás

EOI y catedrático de sociología de la UCM de Madrid



LA REPUTACIÓN

El fruto de hacer un buen nombre es la reputación. Siempre es altamente apreciada, pues nace de las inteligencias nobles, que son tan pocas como mucha es la mediocridad. Conseguida tu reputación, la conservarás con facilidad. Pero tenerla te obliga a continuar actuando de modo que crezca tu prestigio. Es una virtud en crecimiento que la gente llega a venerar porque marcha siempre hacia lo superior. Pero la reputación fundada en la verdadera sustancia y profundidad es la única perenne.

Hay dos frases que, probablemente, más me han influido y más han inspirado mi comportamiento en la vida personal, familiar y profesional.

La primera es de mi padre que decía: «En la vida, compórtate de tal modo que siempre puedas ir con la cabeza alta para que nunca la tengas que agachar ante nadie y siempre puedas mirar a los ojos a los demás y, así, todos te respetarán». Creo que huelgan comentarios.

La segunda no recuerdo bien de quién es, pero ilustra también perfectamente el presente comentario sobre la reputación: «Sólo lo ético es pragmático».

Y podríamos añadir una tercera en el sentido de que, «en la vida, merece la pena andar siempre en línea recta en lo personal y en lo profesional».

Nadie nos pide ser héroes ni santos, ni a nosotros ni a nuestras empresas pero sí actuar honestamente, no hacer promesas que no se puedan cumplir y respetar siempre la palabra dada.

El fruto de hacer un buen...

Baltasar Gracián y Morales

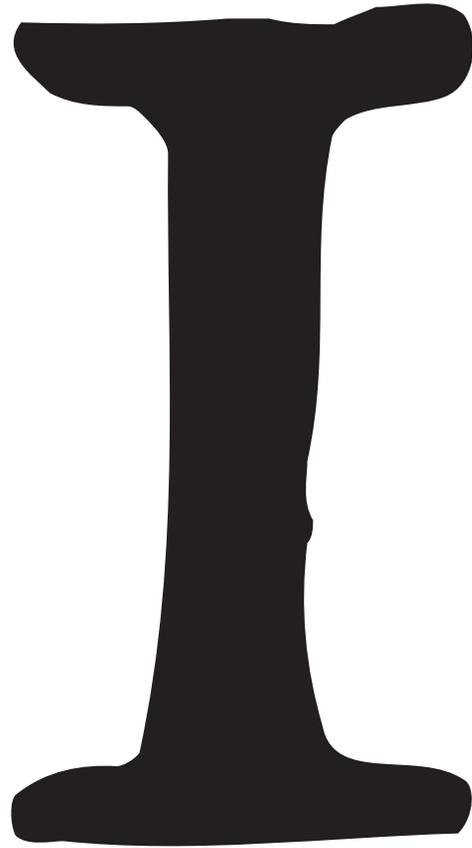
Dicho de este modo, parece más sencillo alcanzar buena reputación. Pero lo cierto es que exige esfuerzo, perseverancia, claridad de ideas y, sobre todo, coherencia entre lo que se dice y lo que se hace; entre lo que se dice y se hace hoy y lo que se dice y se hace mañana.

Y es que el comportamiento, además de honesto, debe ser también predecible para gozar de buena reputación. Y, si alcanzarla es difícil, conservarla lo es aún más porque no se permiten derivas, ni desvíos, ni fallos, ni abandonos.

Porque la reputación también es una percepción que hay que trabajar y alimentar cada día y siempre partiendo del respeto a los demás.

Ya que, a fin de cuentas, la reputación, como el señorío, es como la colonia, que el que la lleva no la nota pero los demás sí, y la valoran si huele bien.

Javier Robles
Presidente de Danone



Todo es bueno y todo es malo, según quien lo mire. Lo que unos aman otros lo atacan. Necio serás si quieres juzgar todo sólo desde un punto de vista. Las virtudes no pueden verse sólo de una manera: son tantos los pareceres como rostros existen. No hay opinión sin oposición, ni debes dudar de tus convicciones porque haya algunos que las enfrenten. Habrá siempre gente que las respalden. Ni te dejes llevar del aplauso de los que están contigo. Mejor es saber por qué otros te enfrentan. Tu guía para saber a qué atenerte debe ser la opinión de los varones de reputación y sensatez, que reflexionan bien sobre las cosas. No te atengas a una sola opinión.

Con *Oráculo manual y el arte de la prudencia* de Baltasar Gracián pasa como con los buenos «clásicos»: a pesar de haber sido escrito hace siglos, su enfoque sobre las claves para aproximarse al éxito en las relaciones humanas sigue vigente en 2010.

Poseer una sabiduría práctica nos puede proporcionar la prudencia necesaria para resolver con éxito cada uno de los retos que la vida nos presenta cada día. Éste es el caso de Baltasar Gracián, y el del aforismo 101, que es una muestra más de un texto escrito hace mucho tiempo que sigue más vigente que nunca.

Parfraseando al propio Gracián, dejadme que utilice algunas de sus palabras: «Necio es aquel que se cree en posesión de la más absoluta verdad, sin tener en cuenta ni las opiniones ni el punto de vista del resto». Obviando la porción de información que cada uno poseemos de cada asunto, basada no sólo en nuestra trayectoria personal y profesional sino también en nuestra experiencia, éxitos y fracasos, la naturaleza humana nos tienta, de vez en cuando, a erigir-

nos como sujetos individuales, sin primar otros valores enriquecedores que basan su éxito en la filosofía del equipo.

En este sentido, y bajo mi punto de vista, todo buen ejecutivo debería tener y promover una serie de competencias o virtudes que confluyen en una mejora sustancial de la actividad diaria profesional: la aceptación de la experiencia de los demás, la compartición de conocimientos, la certidumbre de que no existe sólo una verdad, la humildad suficiente para aceptar otros puntos de vista (e incluso admitir equivocaciones o errores), el llegar a conclusiones basándonos en datos e información y no en opiniones sin fundamento, la facilidad de saber integrar lo mejor de cada miembro del equipo para sacar el máximo provecho, etc.; en definitiva, formar parte del equipo y no actuar como un ente aislado.

La humildad es, bajo mi punto de vista, la clave para saber administrar y mantener bajo control nuestras emociones, teniendo siempre en consideración todos los factores variables que desempeñan su papel en cada decisión. La humildad se erige como una de las características más valiosas del ser humano: gracias a ella somos capaces de aprender cada día, crecer enriquecidos por las aportaciones de los demás y rectificar por el camino.

El sentido común nos ayuda a analizar los diferentes puntos de vista, y a identificar aquéllos referentes y válidos para nuestra empresa y aquellos que no debemos tomar en consideración.

La fortaleza de carácter y la comunicación nos proporciona aceptar las críticas o las opiniones en contra, y no nos deja llevar sólo por quienes buscan nuestro bienestar llevándonos la corriente sin más argumentación que el origen de la opinión.

Todo es bueno y todo...

Baltasar Gracián y Morales

El saber reconocer las emociones y los sentimientos, desechando así opiniones basadas en meras reacciones relacionadas con el corazón del ser humano, nos permite trabajar en torno a datos objetivos. Y, si todo el equipo es el que aporta cada porción de información, el umbral de incertidumbre a la hora de tomar decisiones de forma colectiva será menor, lo que reduce también, de esta manera, el riesgo.

La implicación de las diferentes personas que interactúan en nuestro entorno genera siempre involucración, responsabilidad, sentido de compartir y satisfacción al alcanzar los objetivos de forma eficiente.

Pero, por encima de todo, para que se den todas estas circunstancias, debe haber comunicación. La que existe en una empresa resulta de suma importancia, pues no sólo se halla implícito el saber hablar sino también el escuchar.

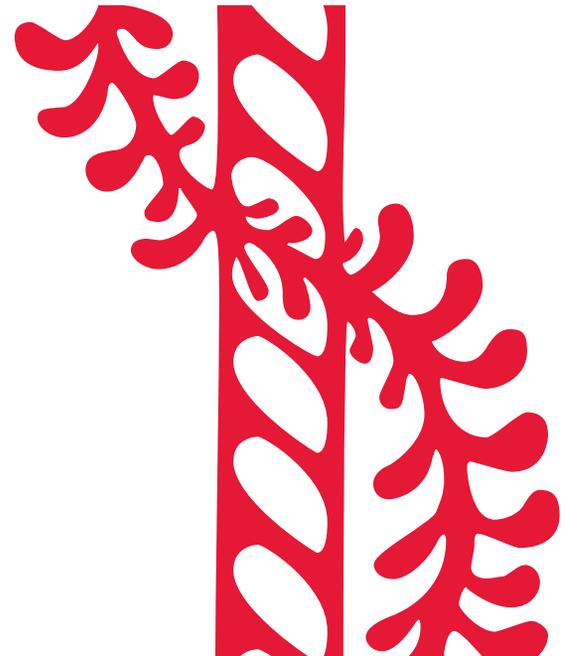
Sé que es el temario repetido de tantos y tantos cursos de *management*, *coaching* y formación empresarial. Reunir estas competencias y virtudes no es tarea sencilla, aunque he de confesar que, en mi camino, me he encontrado con numerosas personas que, de forma natural y sin aprendizaje, gozan de ellas. En Panda Security tratamos de basar nuestro método de trabajo en el equipo, la comunicación, el respeto, la toma de decisiones partiendo de la infor-

mación y los datos, tomando en consideración todas y cada una de las partes implicadas...

El proceso no se elabora de modo sencillo, máxime cuando se trabaja en 61 países y los equipos de personas son multidisciplinares y polifuncionales. Los resultados, cuando se hace bien, gratifican sobremanera. Merece la pena, cuatro siglos después, seguir las enseñanzas de Gracián. O, al menos, tenerlas en consideración.

Juan Santana

Presidente de Panda Security



Haz que tus acciones tengan el carácter distinguido de un caballero, de un rey. Claro, esto dentro de los límites que te imponga la realidad. Para acciones elevadas hay altos pensamientos. En todas las cosas preséntate con mérito y elegancia, como si fueses un gran dignatario, que en realidad ésa es la verdadera nobleza. Quien se comporte como tal no tiene que envidiar a las personalidades notables. Los que comparten con la gente distinguida participan de su distinción y saben diferenciar la virtud de ser majestuoso de la vanidad del ceremonioso, conocen la distancia entre lo vacuo y lo sustancioso.

El concepto de dignidad que paso a exponer tiene mucho que ver con el que consagra la tercera acepción de la voz que a ella dedica el Diccionario de la Real Academia Española: «gravedad y decoro de las personas en la manera de comportarse». En efecto, la dignidad responde a una actitud o conducta individual, tanto cuando nos referimos a las empresas o a las administraciones públicas, como a los individuos y, más particularmente, a los emprendedores. El mundo actual es complejo y los fundamentos de la dignidad son poliédricos pero en el marco de la defensa de los derechos de propiedad y de los principios competitivos en los mercados de bienes y servicios, la dignidad debe ser entendida como un instrumento clave del progreso humano. De ahí la necesidad de su ejercicio individual, de su protección por los poderes de las Administraciones, y de restablecerla en su integridad cuando su ejercicio no es permitido.

El principio sobre el que reposa la dignidad del hombre reside en su libertad. Por ello, debe ser respetada y defendida. La libertad es

una e indivisible y abarca un amplio espectro de matices y manifestaciones. La libertad se expresa a través de actos y decisiones. Uno de sus ingredientes principales es la propiedad privada (y los derechos de propiedad —*dominium*—). La propiedad debe ser considerada, incluso, más importante que el propio Estado, pues le antecede, siendo una de las funciones primordiales de éste, en consecuencia, la defensa de los derechos de propiedad. Tal defensa (de la propiedad) también debe ser uno de los faros orientadores del quehacer cotidiano del poder político, en todas las esferas de la Administración pública.

En las modernas economías de mercado globalizadas, una de cuyas características fundamentales debe ser el ejercicio de la libertad de empresa y de la libre y leal competencia, la dignidad de los operadores económicos se concreta, justamente, a través de la competencia libre y leal. En este sentido, la dignidad de los ciudadanos se expresa a través de su libertad de elección. En otros términos, se materializa su ejercicio mediante el respeto a la propiedad y a los valores individuales; a través, principalmente, del ejercicio de la competencia entre operadores económicos respetando las normas y combatiendo, en los mercados competitivos, con igualdad de armas bajo la vigilancia de las autoridades de defensa de la competencia, los reguladores y los órganos jurisdiccionales que deban entender en la materia. Es decir, dejando que otros protejan la dignidad competitiva, expresada en ofrecer los bienes y servicios en las mejores condiciones posibles en mercados plenamente competitivos.

La competencia leal entre operadores económicos descansa en su capacidad para producir y ofrecer sus bienes y servicios de manera óptima en cuanto a calidad y precio, al margen de cualquier interferencia anticompetitiva de las autoridades públicas o de elementos extraños al mercado. Estas características de la oferta son

Haz que tus acciones...

Baltasar Gracián y Morales

las que le confieren su «carácter distinguido», como corresponde a un caballero o a un rey, pues caballeros y reyes del mercado son las empresas competitivas, nacional e internacionalmente, y los consumidores.

Sin embargo, dichas cualidades resultan progresivamente amenazadas a medida que las Administraciones controlan una fracción cada vez mayor de la riqueza de las naciones. Por ello puede sostenerse que, en las sociedades occidentales donde la propiedad privada no ha sido abolida, ésta nunca ha sido menos respetada que en los momentos actuales como demuestra la progresiva intervención de los poderes públicos en cuestiones que deberían ser objeto, exclusivamente, de decisiones individuales.

Ser competitivos en aquellos mercados donde las vibraciones competitivas entre empresas son muy intensas, en beneficio de los consumidores, equivale a ofrecer los bienes y servicios resultado de los procesos de producción y distribución organizados con eficiencia; dicho de otro modo, con «mérito y elegancia». La propia competencia exige que, para ser competitivos, las condiciones de la oferta deben ser las mejores posibles, nacional e internacionalmente. Esta capacidad global de competir es la «verdadera nobleza» del competidor eficiente. En consecuencia, quien, a partir de las ventajas que ofrece el progreso técnico aplicado a las actividades productivas o la

innata capacidad para organizar eficientemente las tareas de distribución de los productos, alcanza una posición de excelencia en los potentes mercados globalizados donde opera nada tiene que envidiar a quienes se creen líderes permanentes del mercado, olvidando que dicho liderazgo, a diferencia de las cualidades de los reyes, por su propia naturaleza, es efímero.

Las mejores condiciones de la oferta de los bienes y servicios permiten diferenciar «la virtud de ser majestuoso», en los mercados de «la vanidad del ceremonioso» impulsada por la acción anticompetitiva de las autoridades o la distorsionante intervención de las campañas publicitarias que no responden a la real naturaleza de los bienes o servicios ofrecidos. En otros términos, no es tan importante, a largo plazo, el efecto de la cobertura artificial, en ocasiones bien ornamentada, de los bienes o servicios ofrecidos, como la calidad y el precio de los mismos, plenamente competitivos en los mercados internacionales. En consecuencia, cualquier intervención anticompetitiva de las Administraciones públicas debería ser objeto de público escarnio por el irreparable daño que causan a los consumidores, los principales soberanos de los mercados junto con las empresas, y por su contribución a confundir «la distancia entre lo vacuo y lo sustancioso». Pero cualquier intervención favorable a la competencia entre operadores libres por autoridades realmente independientes del poder político y económico creadas con este fin debe ser protegida y objeto de público reconocimiento.

Amadeo Petitbò

EOI y director de la Fundación Rafael del Pino

NO PRESUMAS DE TU POSICIÓN

Polesta el que ostenta su dignidad o virtud. Presumir es odioso; confórmate con que te envidien. Cuanta más estimación pretendes, menos lograrás. Búscala menos y obtendrás más. La estimación viene del respeto de los demás hacia ti, y no puedes afanarte en alcanzarlo sino mereértelo, y esperar que te lo den sin pedirlo. Los cargos importantes exigen una autoridad ganada, sin la que no podrás ejercerlos. Conserva la dignidad que, para cumplir tus obligaciones, debe tener tu persona. Es mejor que te precies de tus virtudes personales y no las de la función que tienes, pues hasta el rey debe ser respetado más por sus virtudes personales que por su jerarquía.

No es posible comenzar este ensayo sin reconocer el desafío que supone comentar cualquiera de los aforismos de Gracián, y expresar la sensación de pequeñez que uno experimenta a la hora de abordar la tarea. Mis más de veinte años de relación con la Compañía de Jesús, en condición de alumno primero y de docente después, se me antojan un bagaje escaso y, en todo caso, indigno. Abordo entonces la tarea intentando, desde una posición de humildad absoluta, calibrar la validez o aplicabilidad de sus aseveraciones en el mundo de hoy.

Para empezar, el presumir «a secas» —sin calificativos ni paliativos— es imprudente, haciendo honor al título del libro. Constituye un error estratégico de primer orden, ya que,

de forma inmediata, fomenta el sentimiento de envidia en los que nos rodean, y es bien sabido que ésta se ha catalogado en numerosas ocasiones como «el pecado nacional» español. Despertar la envidia de los demás no hace más que predisponerlos hacia nosotros, o agudizar su sentimiento de animadversión, si es que ya tenían esa línea tomada. Desde una perspectiva moral, el presumir de algo denota un afloramiento exagerado del sentimiento de satisfacción que cualquier éxito proporciona, e implica reconocer de forma implícita una cierta sensación de haber llegado donde uno querría (¿querría?) haber llegado... «Dime de lo que presumes, y te diré de lo que careces», reza el refrán. Los que más tienen no lo dicen, y los que más saben se callan.

Presumir del cargo es ridículo. Como Gracián menciona, su ejercicio requiere autoridad y responsabilidad.

Otras ediciones distintas que han llegado a mi poder recogen una mención más explícita: «Los cargos importantes requieren una autoridad ganada». Entonces, si uno obtiene un cargo, es porque se lo merece, y no habría motivo alguno para presumir de ello. Nuestra sociedad actual, sin embargo, es mucho más compleja que la del siglo xvii, y las múltiples esferas de influencia hacen que en muchas ocasiones personas sin la necesaria *autoritas* ocupen puestos relevantes, desde los que ejercen *potestas* sin el más mínimo pudor. Influencias diversas, nepotismo, favores prestados o debidos son circunstancias quizá demasiado habituales en nuestros tiempos. Las organizaciones informales trabajan con tanta o más eficacia que las formales; tras la bambalinas se desarrolla siempre otra obra de teatro. *No* se puede, ni debe, dejar de lado al azar... La suerte también cuenta, y a veces es más importante estar en el sitio y tiempo adecuados que llegar tarde con el zurrón lle-

Molesta el que ostenta...

Baltasar Gracián y Morales

no. Seguro que el lector encontrará ejemplos en su memoria reciente, o en cualquier noticia de prensa en fechas próximas a la publicación de este libro.

Mientras que la *potestas* se puede ejercer, la *autoritas* sólo es reconocida por los que nos rodean. No se puede buscar, nos la tienen que reconocer y regalar los demás. Es la persona, con su dignidad, la que hace grande o pequeño a un puesto determinado. Dos entrenadores nos han hecho, sucesivamente, campeones de Europa y del mundo en el deporte con mayor arraigo en nuestro país, y en el mundo entero. Ninguno de los dos presume, ni se cree superior, ni hace sentirse torpes a los demás. Conducen un grupo ejemplar de jóvenes que causa admiración por facetas que exceden con mucho a las propias de su oficio.

La diversidad de tareas que la sociedad actual comporta, y las competencias necesarias para llevarlas a cabo, introduce un factor adicional de complicación, en tanto en cuanto una persona perfectamente capaz en conjunto, puede no tener las habilidades necesarias para desempeñar un puesto con dignidad. «Hay gente pá tó», dijo el gran torero al insigne filósofo. La evolución no progresa en todos los sentidos a la vez, ni a la misma velocidad, las características requeridas son distintas y las personas se adecuan de manera diferente a los distintos entornos.

Existe otra razón poderosísima para nunca presumir del puesto. En estos tiempos de cambios vertiginosos, las personas, independientemente de su dignidad como tales, están siempre «de paso» en el cargo que ocupan. Cuando uno ha llegado, le queda menos para irse. Son contadas las excepciones. Resulta fundamental reconocer este hecho, porque contribuye de forma definitiva a la salud mental del que ocupa una posición de responsabilidad elevada. La noria gira

siempre, y uno está a veces arriba y a veces abajo. La satisfacción profesional, igual que la personal, se puede obtener desde posiciones de rango muy diferente, y forma parte de la grandeza del ser humano el saber encontrarla.

Creo que la gran mayoría de los lectores estarán absolutamente de acuerdo con la aseveración final de «hasta un rey ha de ser admirado más por las virtudes personales que por la soberanía del cargo». No se necesita ir muy lejos para encontrar el mejor ejemplo, y una auténtica legión de «juancarlistas», que contribuye de forma definitiva a la estabilidad y el progreso de nuestro país.

Emiliano Mata

EOI y director de coordinación tecnológica de Airbus Military



Dar buen trato es muy útil. A quien le des buen trato se acostumbrará a devolverte igual. La inteligencia y sabiduría se contagian. Procura acercarte pronto a los recién conocidos, y así conseguirás su flexibilidad, sin forzarla: es gran destreza saber adaptarse. Evadir las disputas embellece el universo y produce una armonía natural y moral. Este consejo es válido, incluso para elegir con quiénes hacer amistades, pues, al conocer sus grandes diferencias contigo, sabrás buscar cuidadosamente un punto medio de armonía.

Cambia lo superficial.

Cambia también lo profundo.

Cambia el modo de pensar.

Cambia todo en este mundo.

Mercedes Sosa

Adaptarse a los cambios con facilidad requiere de una cierta sabiduría además de altas dosis de desapego, desapego de las propias ideas, de lo conocido y de su confort. Exige una incuestionable confianza en la vida y una comprensión básica de que el mundo y todas sus manifestaciones son «impermanentes». Nada permanece igual por dos instantes consecutivos. Heráclito apuntaba que nunca podemos bañarnos dos veces en el mismo río. Confucio, mientras miraba una corriente, dijo: «Siempre fluye, día y noche».

En el momento actual el cambio hay que provocarlo, anticiparse a él o subirse a su rueda giratoria en marcha. Las empresas que hoy pretendan subsistir con antiguas recetas del pasado sufrirán más; todos sufriremos más.

Los motores del cambio son las personas, pero ¿qué personas? Hoy el empleado se dibuja con un perfil más próximo al de colaborador, aliado o cliente.

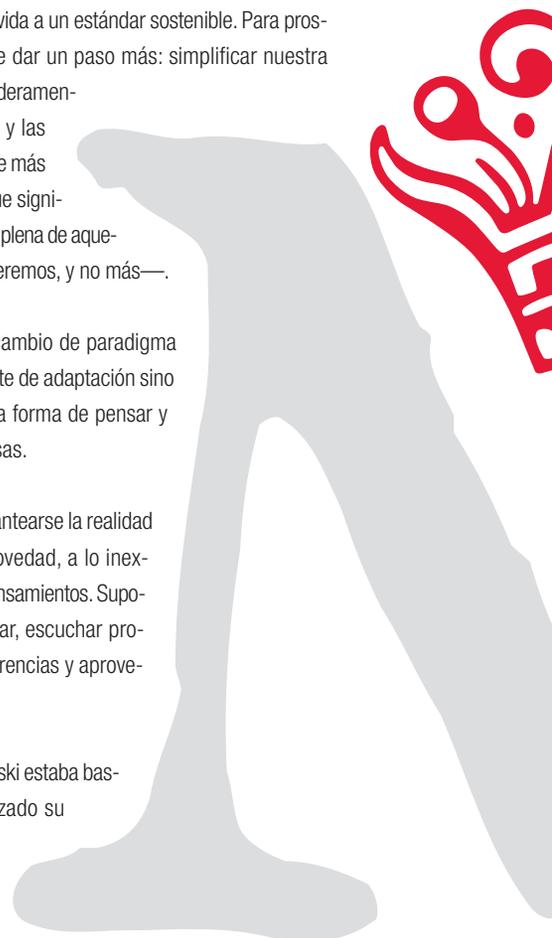
El modelo económico ha cambiado y el conocimiento no vale nada si no se comparte, si no se transfiere. La rivalidad se transforma en colaboración. Estos parámetros tan alejados de la cultura en la que han crecido nuestras empresas nos están empujando a dar un paso de gigante. ¿Quién le iba a decir a Mozilla Firefox (una asociación sin ánimo de lucro cuyo conocimiento se genera gracias a las aportaciones gratuitas de sus usuarios), quién le podría haber vaticinado a esta empresa, que algún día podría competir con un gigante como Microsoft?

Leo Babauta, el autor de *The Power of Less* (o «el poder del menos») considera que, para poder sobrevivir a un ciclo económico duro, hemos de adaptar nuestro estilo de vida a un estándar sostenible. Para prosperar, sin embargo, se debe dar un paso más: simplificar nuestra vida y hacer hueco a lo verdaderamente importante (las personas y las cosas que más amamos y que más nos apasionan). Esto es lo que significa prosperar —vivir una vida plena de aquellas cosas que realmente queremos, y no más—.

Nos encontramos ante un cambio de paradigma y esto requiere no únicamente de adaptación sino de generación de una nueva forma de pensar y actuar dentro de las empresas.

Pensar de otra manera, replantearse la realidad exige abrir la mente a la novedad, a lo inexplorado, a la diversidad de pensamientos. Supone la capacidad de empatizar, escuchar profundamente, asumir las diferencias y aprovecharse de ellas.

En febrero de 1875 Tchaikovski estaba bastante nervioso. Había finalizado su



Dar buen trato es muy útil...

Baltasar Gracián y Morales

primer concierto para piano y se lo había dedicado a su mentor, el eminente pianista Nikolai Rubinstein. Pero la reacción de éste fue implacable; le dijo que la obra había sido escrita de forma incompetente, que no tenía ningún valor y que era imposible tocarla al piano. Después de que se le bajaran los humos, le exigió a Tchaikovski realizar varios cambios si quería que él la interpretara al piano. Tchaikovski se negó en redondo y abandonó la casa de su maestro. Tachó la dedicatoria y siguió decidido a lograr su sueño.

Y lo logró. Rubinstein tuvo que cumplir su penitencia tocando varias veces en público la pieza de su discípulo.

Reaccionar de forma hostil frente a una nueva idea no tiene ningún mérito; lo difícil es vencer nuestra resistencia y aplaudir. Tal acto, en este caso, forma parte de la ceremonia de la victoria, la victoria que significa reconocer que alguien ha sido capaz de asumir un riesgo y romper las reglas. ¿Será esto lo que Baltasar Gracián consideraba que embellece el universo y consigue crear una armonía natural y moral?

El ejemplo más nítido sobre la capacidad de evadir disputas, de gozar de la diversidad y de promover el buen trato indiferenciado lo tenemos en el líder sudafricano Nelson Mandela.

Después de años de negociación en la cárcel, Mandela es liberado en el año 1990. No sería hasta

tres años después cuando tendría la oportunidad de enfrentarse al encuentro decisivo, ese que le permitiría evitar una guerra fratricida. Constand Viljoen, el general que lideraba las fuerzas radicales que defendían el *apartheid*, aceptó sentarse con Mandela el 12 de agosto de 1993. Su actitud fue la de un completo escepticismo, pero no quería pasar a la historia como el único que no aceptó una petición de diálogo de Nelson Mandela.

Esas dos personas, Mandela y Viljoen, tenían en sus manos el futuro de muchas vidas. Mandela le ofreció una taza de té a Viljoen y se la sirvió él mismo. «¿Quiere leche, general?». Mandela era un hombre que, desde el primer minuto, hacía sentir bien a alguien.

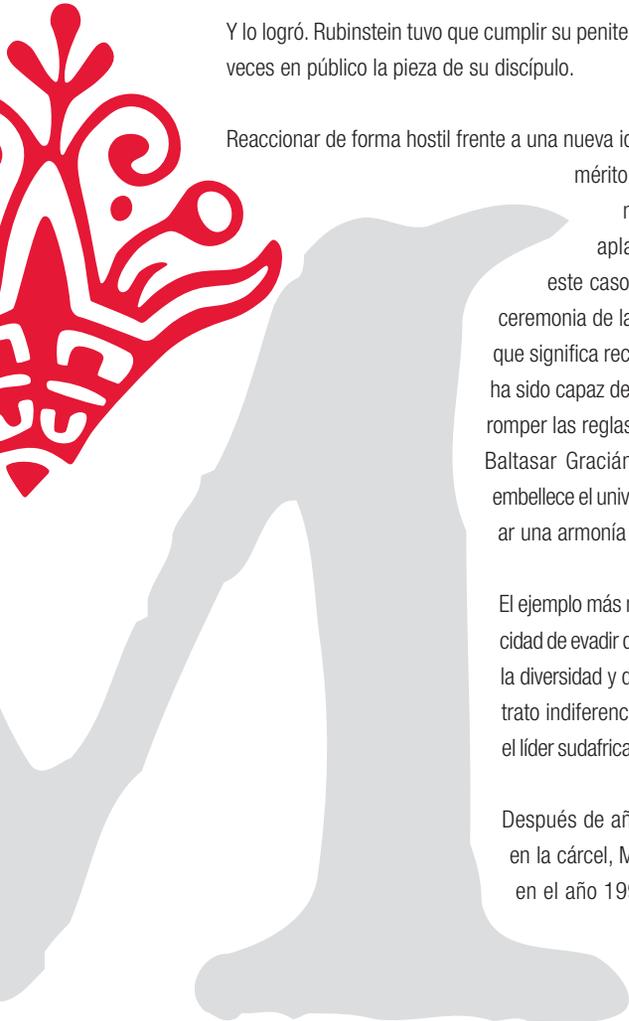
Pasado un tiempo en el que Mandela, haciendo uso del idioma afrikáner, habló a Viljoen de las similitudes entre la historia de ambos pueblos, Viljoen lo interrumpió advirtiéndole de que el proceso de negociación para las elecciones democráticas podía ser interrumpido. Dicho esto, Mandela guardó un largo silencio y le respondió con las siguientes palabras: «Mire, general, ¿qué tipo de vida va a tener su gente en este país? La mía se irá al campo, pero las presiones internacionales sobre ustedes serán enormes y este país se convertirá en un infierno para todos nosotros. ¿Es eso lo que desea? No, general, si entramos en una guerra, no puede haber vencedores». «Es verdad», replicó el general Viljoen. «No puede haber vencedores».

El resto de la historia ya la conocemos.

La capacidad de adaptación es una de las más altas facultades del ser humano que beneficia a quien la practica y a quien la recibe. Los grandes líderes lo saben. Realmente «tu mejor forma de ser recae en saber adaptarte».

Leire Quintana

Socia administradora de Ilustrarte



As principio de sabios dejar las cosas antes de que las cosas los dejen. Si sabes retirarte a tiempo, harás de tu decadencia un triunfo, pues el mismo sol suele esconderse tras una nube para que no lo vean caer, y así deja en duda si se puso o no. Huye de caer en el ocaso de tu oficio, y no se burlarán de ti. No esperes a que quienes te siguen te den la espalda; les darás pena y te perderán la estimación. Sé un caballo que sabe retirarse a tiempo de la carrera, y no aguarda a que el cansancio lo derrumbe y provoque la risa en quienes lo miran. Rompe el espejo antes de perder tu belleza, y no persistas tanto hasta llegar al desengaño.

Todo un privilegio poder comentar un aforismo de Baltasar Gracián. Cuando hace ya años lo leí por primera vez, disfrutando de su sabiduría y de su enorme capacidad para encerrar en unas pocas palabras la evidencia de su sentido común, no podía suponer que se me solicitaría una reflexión sobre uno de esos aforismos, intentando aplicarlo al mundo de la empresa y desde mi perspectiva y experiencia como directivo.

Si, en un principio, mi reacción ante tal compromiso pudo ser de reserva y de prudencia, no pude dejar de sonreír al leer el que me había tocado en suerte. «No esperar a ser un sol que se pone», concepto válido en cualquier orden de la vida, lo es también y de forma muy significativa en el mundo de la gestión de organizaciones y, en concreto, en la dirección de los negocios, con independencia del sector, de la dimensión, de su propiedad familiar o de su cotización en los mercados bursátiles o de cualquier otra característica que se utilice.

Todo aquello que podamos pensar en cuanto al alcance de lo que Gracián nos dejó escrito es de rigurosa aplicación en el campo del trabajo, cualquiera que sea y, en concreto, en el ejercicio de la dirección. Los motivos para que así sea son muchos y variados, pero, en mi opinión, los principales son dos. El primero sería: así como la vida tiene sus ciclos y sus etapas, con sus características, posibilidades y restricciones, las aportaciones de un directivo también; no se puede estar siempre en la cresta de la ola en cuanto a capacidad creativa e innovadora. Y, segundo, que nadie posee la verdad, lo que, aparte de ser una norma ética, pertenece al más puro sentido común en mercados tan cam-

Es principio de sabios...

Baltasar Gracián y Morales

biantes y dinámicos como los actuales y que lo son a velocidades cada día mayores, como consecuencia, una vez más, de la globalización. Es decir, el conocimiento tiende a quedar obsoleto con gran rapidez y es muy difícil actualizarse permanentemente. Un punto crítico y esencial que contribuye a esto reside en que las propias fuentes de ese conocimiento están cambiando y en que la experiencia ya no es un pilar, o no lo es necesariamente, de la generación de conocimiento. Han surgido, también como consecuencia del imparable desarrollo de las tecnologías de la comunicación, otras formas de generar, compartir y almacenar conocimiento, a partir de que la información, como conjunto de datos, es un genérico más.

Por lo tanto, los soles duran cada vez menos. Y las organizaciones, todas, hace ya años que, conscientes de las nuevas realidades y del cambio constante de paradigmas, han hecho y hacen del diseño de los planes de sucesión una práctica esencial de la buena gestión. Existen bibliotecas enteras sobre las buenas prácticas en este campo, que incluyen no sólo a los principales directivos, sino a toda la cadena de mando.

El problema es que generalmente a este tipo de desafíos, que lo son y que pretenden la excelencia en la gestión y en la sucesión de los equipos directivos, se les suma un ángulo adicional y no menos importante: la capacidad de los «soles» para aceptar esta realidad, preparándose para pasar el mando, apagarse de a poco, colaborando en el proceso, gestionando la transición y enriqueciéndose en el proceso, dicho en el sentido de buscarse una nueva realidad, una nueva fuente de intereses.

Esta reflexión me parece de la más alta importancia para todos aquellos que tenemos o hemos tenido responsabilidades directivas, o que las vayamos a tener. No debería ser algo tan grave y dramático si nos



sabemos anticipar a algo que, además de ser ley de vida, equivale a una etapa más de la vida. En el mundo de los negocios y de la empresa, también se encuentra espacio para la filosofía. Y es bueno que lo haya, en un mundo en búsqueda permanente de nuevos paradigmas.

Juan Antonio Briano Ormaechea

EOI y socio director de Bo Avant Consulting

Un amigo es el segundo yo. Todo amigo es bueno y sabio para su amigo. Todo sale bien entre ellos. Cada persona vale más para quienes lo quieren más. Debes ganarte la boca con el corazón; es decir, hablarán bien de ti aquellos a quienes has mostrado buen corazón. No con hechizos, sino con buen servicio y, para ganar amistad, lo mejor es ofrecer amistad. El principal valor de nuestras virtudes está en que los demás las reconozcan. Es mejor hacer amigos que enemigos. Cada día, debes conseguir un amigo, aunque no sea un gran amigo. Que muchos primero son amigos de lejos, luego de confianza, y después llegan a ser dilectos y muy estimados.

El propio sentido de la vida nos lleva a tomar decisiones que en unas ocasiones las podemos realizar de forma independiente y otras de manera conjunta. Pero me atrevería a decir que, de ninguna manera, de modo autosuficiente.

Acorde con esta primera reflexión, la amistad es un proceso dual, donde, por un lado, se halla el sentimiento hacia el «prójimo» y, por otro, su respuesta de éste hacia nosotros. Pero, en este flujo bidireccional, existen matices que deben ser destacados. Tal vez el primero y más importante sea la generosidad.

La gestión de la amistad debe participar de ambas partes a partir de un acto de generosidad, en el que, más que compartir, se cede uno en beneficio del otro; de este modo se obtiene el bien común, el trabajo en fase y la amplificación de las expectativas. Y, aunque

esto pareciere una contradicción, no lo es, puesto que, sólo en la búsqueda del bien del tercero, podremos encontrar nuestra felicidad.

Porque, en definitiva, en la felicidad y en la emoción del compartir se basa la amistad. Este matiz es un aspecto y efecto directo del acto de generosidad hacia la amistad comenzada o que comienza, un estímulo al conocimiento sin reservas, a desprotegernos en pos de avanzar en el mismo camino y todo ello nos lleva a crear un proceso de retroalimentación basado en dar lo mejor de nosotros.

La amistad y tener amigos, que no «amigotes», permite que se dé la paradoja de que, si bien es prudente encontrarse rodeado de amigos, este mismo círculo resulta el menos prudente a la hora de asesorarnos y darnos su visión de nuestro entorno. Ello provoca que su consejo sea aún más valorado, pues carece de servilismos y de banales recompensas por ayudas sujetas a intereses particulares creados.

Retrotrayéndonos al dicho popular «quien tiene un amigo tiene un tesoro», no nos queda por más que valorar la certeza de este enunciado. Pues la riqueza se sostiene, en definitiva, sobre una balanza financiera que no considera sólo mi ganancia sino que postula, como contraprestación, cuánto necesito. Y es, en esta «básica» operación, donde tener amigos denota nuestra riqueza. La necesidad existencial que sufrimos en cualquiera de los ámbitos de nuestra vida se reduce drásticamente en función de la variedad y tipología de nuestras amistades, ya sea en el ámbito laboral, emocional, personal, familiar, etc.

Un amigo es el segundo...

Baltasar Gracián y Morales

Si cerramos el círculo, una vez hemos introducido la generosidad como acto proactivo y rescatado como resultado la felicidad compartida, nos queda que el amor liga, en definitiva, extracorpóreamente

la acción producto de la

amistad a los diferentes

prójimos y que, más que

una sustancia tangible y

visible, actúa como nuestro *leit-*

motiv conformando la unión entre las partes de forma más intensa y duradera que cualquier otro interés y/o propósito.

Pues bien, en la empresa, en las organizaciones, sobre todo en aquellas que desean perdurar y crecer frente a los avatares de los mercados, resulta necesario contar dentro y fuera de ellas con amigos que ayuden a soportar el peso del día a día y los contratiempos; que sepan hacer más y mejor que nosotros, que puedan generar conflictos a través de la oportuna «imprudencia» de sus observaciones por el bien de la toma de decisiones, y que no sólo asientan en pos de generar una falsa armonía sobre el ascendente jerárquico.

En la dirección de empresas andamos faltos de generosidad, de esfuerzos por compartir y generar bien común que, finalmente, se trasladaría a un bien particular. No se encuentra entre los objetivos el saber más y ser mejor que cualquier otro, sino el enriquecernos y enriquecer a la sociedad con los mejores, puesto que el beneficio de la red social

repercute directamente en nuestro beneficio como individuos; así se genera la armonía y felicidad acorde y directamente proporcional a lo que nosotros individualmente damos de forma generosa.

Tal vez la existencia de los entornos sociales de «amistad» sea lo fácil. Pero el desafío real se encuentra en la generación de esas sociedades, que todas comienzan por nuestro primer matiz enunciado: la generosidad.

Tener amigos es una decisión individual, y ésta marcará nuestro camino, un camino que puede ser en solitario o grupal pero nunca de forma autosuficiente aunque sí independiente. Tener amigos, más aún en los momentos de oscuridad, nos procurará la luz guía para salir de nuevo con fuerzas renovadas y sobreponernos a las dificultades que puedan acaecernos.

Y, si estos amigos son mejores que uno mismo, los beneficios se incrementarán.

Antonio JB Cortés-Ruiz

EOI y consejero delegado de Neo Electra

NO CONVERTIR EN OCUPACIÓN LO QUE NO LO ES

Algunos todo lo convierten en chiste, otros todo en algo serio. A cada cosa le dan más importancia de la cuenta, convirtiendo en disputa aquello que no lo era. Muchas cosas grandes se vuelven pequeñas; se disuelven solas, si no les haces caso. Otras pequeñas se vuelven grandes por hacerles mucho caso. Toma en cuenta que siempre será fácil terminar algo que comienza, pero, después que toma tiempo, es difícil. Muchas veces la enfermedad es el mismo remedio, si la dejas que se sane ella misma. Son frecuentes las ocasiones en que es bueno dejar hacer, dejar pasar.



No convertir en ocupación lo que no es... o, lo que es lo mismo, centrarse en el resultado.

El mundo de la empresa necesita que consigamos resultados.

Si una compañía hablara, nos pediría que nos centremos en conseguir el resultado, y que no convirtamos en ocupación aquello que no lo es.

Una empresa necesita de nosotros que concretemos, que no nos vayamos por las ramas, que nos centremos, que consigamos el resultado. Porque todo tiene que ver con los resultados. Y ésta debe ser nuestra única ocupación: conseguir el resultado.

Algunos todo lo convierten...

Baltasar Gracián y Morales

A mí me gusta colaborar con quienes pertenecen a este tercer grupo: los que piensan, escriben, dicen y hacen y llegan a la meta. Porque eso es lo que importa: conseguir el resultado. Y ellos son los que importan, en este caso.

Así que, si quieres ser bueno para tu empresa, céntrate en lo que importa. Apunta hacia el resultado. No pierdas el tiempo ni hagas que quienes no lo pierden lo hagan...

No conviertas en ocupación aquello que no lo es...

Céntrate.

En el resultado.

Saioa Echebarría

Socia fundadora de Inextrama

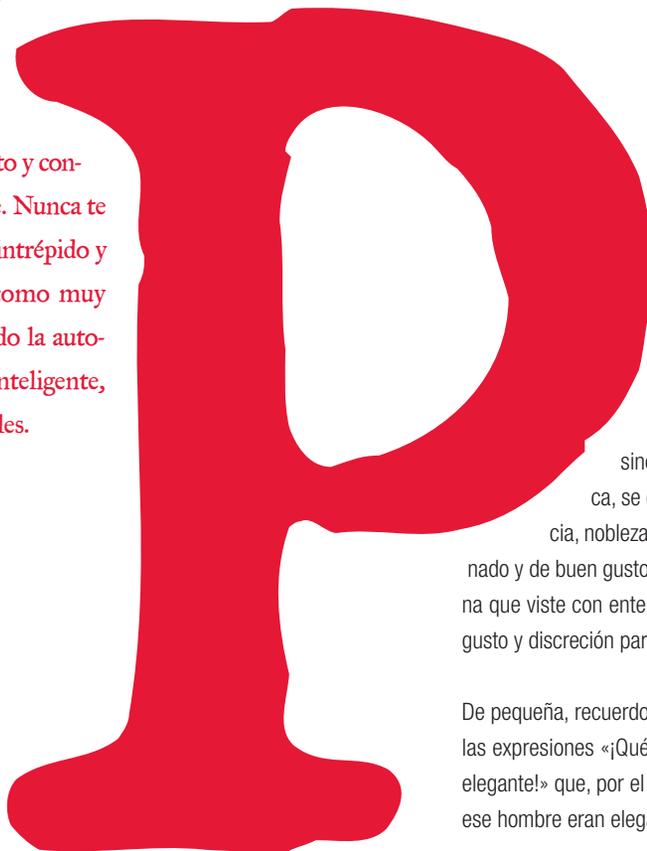
Nos encontramos por el camino a personas que no concretan, que no matizan, que esconden o no dicen las palabras que harían falta para entender lo que piensan... Esta forma de ser es buena para ellos, no para la empresa.

También nos topamos con aquellos que no hablan, pero tampoco hacen, o hacen que hacen... Son otros que se van por las ramas.

Menos mal que existe un tercer grupo compuesto por los que realmente van al grano; que, agresivamente o no, dicen, escriben y actúan como opinan, y apuntan, se centran, incluso se obsesionan y consiguen el resultado.

TEN ELEGANCIA AL HABLAR Y AL ACTUAR

De este modo, te ganarás un lugar de importancia dondequiera que estés, tendrás el respeto de todos. Siempre influye la forma en que hagas las cosas, tanto conversando, rezando y hasta caminando y mirando. Con el respeto, tendrás gran éxito y conquistarás el corazón de la gente. Nunca te ganarás la admiración por ser intrépido y arriesgado ni presentándote como muy chistoso. Lo lograrás cultivando la autoridad que viene del hombre inteligente, agradable y con méritos morales.



La elegancia la relacionamos con la belleza, estilo, distinción, refinamiento, gusto, estética, acicalamiento, delicadeza, gracia, cortesía, prestancia, porte, señorío, urbanidad, educación, etcétera.

La misma palabra «elegancia» es muy elegante y ésta no designa un único concepto, sino toda una familia: en su acepción más clásica, se dice que elegante es alguien «dotado de gracia, nobleza y sencillez, y también airoso, bien proporcionado y de buen gusto»; en sentido más estricto es «aquella persona que viste con entera sujeción a la moda» o también «que tiene gusto y discreción para elegir y llevar el atuendo».

De pequeña, recuerdo que en mi pueblo se usaban con frecuencia las expresiones «¡Qué mujer tan elegante! ¡Ésa sí es una persona elegante!» que, por el tono y el gusto, expresaban que esa mujer o ese hombre eran elegantes completos (en todos los sentidos).

Poco a poco estas expresiones y los valores y símbolos que las sustentan han ido difuminándose.

Llegamos a la verdadera elegancia a través de su origen etimológico —del latín *elegans-eligens*—; es el que sabe elegir sin someterse a presiones externas y aquí entra en juego la educación, que sabemos que viene del latín *educare* —sacar de dentro, dejar traslucir lo mejor del individuo—.

De este modo, te ganarás...

Baltasar Gracián y Morales

Antes de llevar a cabo cualquier actividad, antes de hablar, de caminar o de comer, el hombre tiende a acicalarse. Las actividades que forman parte de la moda, porte, conversación, etc., son la consecuencia de nuestro arreglo personal. Por eso muchos estudiosos de la moda, o elegantólogos, como los llama Balzac, coinciden en asignar a la indumentaria y a la *toilette* o al arreglo personal, que mencionábamos antes, el valor de símbolo o de signo, como un lenguaje y un sistema de comunicación y de intercambio. En la sociedad actual, aún se manifiesta más claro porque la palabra se coloca en segundo plano; damos prioridad a la imagen, a la indumentaria como sistema riguroso de signos. Ya Balzac (de nuevo), anticipándose a los semiólogos, afirmaba en 1830 que «el atavío es el más elocuente de todos los estilos; forma parte del hombre; es el texto de su existencia, su clave jeroglífica».

La filosofía del vestido es la filosofía del hombre; «en el vestido — afirma Van der Leeuw— se oculta toda la antropología».

Hablando de la vergüenza del hombre por su propia desnudez, Plessner nos dice: «Quien pierde su vestido pierde su rostro, su dignidad; se pierde a sí mismo».

De la indumentaria, atavíos, vestidos, *toilettes*, etc., palabras que todas ellas significan conceptos muy parecidos, además de moda, estilo, *cool*, *chic*, etc., términos más nuevos, se han escrito y siguen escribiéndose libros y libros, pero estoy de acuerdo con Gillo Dorfles cuando nos dice que «el fenómeno de la moda continua envuelto en una extraordinaria imprecisión terminológica y semántica que ya debería haber sido superada. La confusión constante entre moda y estilo, moda y vestido, moda y mundanidad, constituye buena prueba de ello. La propia palabra ha adquirido hoy una exquisita connotación de artificialidad, como si indicara algo ligado a una situación

decididamente artificial, pero, al mismo tiempo, existe en ella, de manera evidente, una correlación con los aspectos «más naturales» del animal-hombre.

Hace ya años, Yvonne Deslandres, afirmaba: «Nos guste o no, el traje forma parte incuestionable del confort humano. Aceptar vestirse es formar parte de la sociedad civilizada». Y nos habla también del «otro aspecto» del vestir, que es la «voluntad de seducir», tan inherente a la especie humana, que es uno de los motivos de la continua transformación de las modas.

Gracias a las personas que se les ha ocurrido la idea de escribir este libro y a los que lo han puesto en práctica, me lo he pasado muy bien investigando y redescubriendo a Honoré de Balzac, Oscar Scola, Oscar Wilde y tantos otros; me han emocionado y, ante su agudeza, me quito el sombrero.

Y quiero terminar con un texto de Antonio Muñoz Molina (escrito en *El País* el 10 de enero de 2009) que se titula «Haciendo su oficio»:

Aprendiéndolo tuvo que aprender también a modular su vida con disciplina y paciencia, y a ir obteniendo las «recompensas graduales» que depara una destreza. En sus manos está el talento de reconocer la calidad de un tejido y de averiguar, con el tacto, «el secreto» de su confección.

Haciendo lo que sabe hacerse, gana la vida, pero el trabajo hecho con «atención y entrega» es en sí mismo una recompensa.

Charo Iglesias
Empresaria

Si consigues caer en gracia a la gente común tanto como a la culta, serás feliz. El mejor camino para conseguir este premio es hacer bien aquello a lo que te dediques, y hacerlo con honestidad y agrado. Si te han dado un cargo, demuestra que éste se engrandece contigo, más que tú con él. Que, en vez de ser tú digno de él, el es digno de ti. Unos se honran con el puesto, otros honran al puesto. No es ventajoso que te presentes como bueno en tu cargo, en comparación con quien lo desempeñó mal, pues no te ganarás el verdadero afecto de la gente. Gánatelo por tus méritos propios, y no por el desmérito de otro.

Para el ser humano, desde la dimensión social que nos define, ser deseado actúa como un impulso fundamental, donde lo más primario e instintivo y lo más sofisticado y complejo se funden continuamente para enriquecer nuestra capacidad de ser merecedores de la apreciación de los otros.

Para una empresa, ésta aspira a ser deseada en un ideal próximo a lo absoluto; forma parte del imaginario más profundo de cualquier proyecto empresarial que pretenda perdurar y encontrar su lugar en el mundo.

En ese «ser deseado» cabe, prácticamente, todo: el esfuerzo por merecer la confianza de tus clientes; el orgullo de pertenencia y la implicación de tus profesionales; el respeto de tus competidores; tu armonía y tu vinculación con la sociedad en la que operas; el compromiso, la constancia, la búsqueda de la excelencia, la pasión por mejorar, la innovación; lo que eres hoy y, sobre todo, lo que aspiras a ser mañana.

Ahora bien, ¿cómo conseguirlo?, ¿cómo generar deseo en un mundo tan incierto, voluble y cambiante, tan lleno de estímulos y de postulantes a conseguir su cuota de deseo en unos mercados en creciente grado de complejidad y competitividad?

Vivimos en un tiempo con más preguntas que respuestas, lo que no es, ni mucho menos, intrínsecamente malo. Todo lo contrario. La inquietud antecede al

Si consigues caer en gracia...

Baltasar Gracián y Morales

progreso. Por eso, si bien no me atrevo a dar soluciones ni añadir más consejos en un libro que comenta aforismos, sí acepto proponer reflexiones. Buena parte de las claves para desarrollar este aforismo de Baltasar Gracián se contienen en su propia formulación. El elemento central para lograr ser deseado estriba en la vinculación con esa expresión verbal tan relacionada con la acción y tan expresiva de movimiento como es «llegar a», con que Gracián comienza su aforismo.

«Llegar a» implica un esfuerzo metódico y consciente, alcanzar una meta a partir de la consecución y la demostración de unos adecuados merecimientos. Desde esa reivindicación del esfuerzo y del logro, me gustaría dejar en el hilo de conversación que aporta este comentario tres reflexiones sobre aspectos que considero muy importantes que tener en cuenta para cultivar y desarrollar el atractivo de una empresa.

En primer lugar creo que, para llegar a ser deseada, una empresa debe empezar por desearse intensamente a sí misma, algo, por cierto, que no tiene nada que ver con la arrogancia, sino con la humildad, el empeño y la estima. Una compañía que se desea a sí misma es una empresa viva, atenta; no se conforma, cambia y se desafía a sí misma continuamente para progresar y mejorar. Es una empresa pendiente de los detalles que importan y que sabe que se expresa no —o no sólo— por lo que dice, sino, sobre todo, por lo que hace. Es una empresa que se cuida y que está atenta a cultivar todo aquello que le capacite mejor para merecer ser deseada y elegida.

En segundo lugar, para llegar a ser deseada, especialmente en un contexto como el actual, una empresa tiene que estar extremadamente abierta y en conexión con el mundo que la rodea. Ha de vincularse de una manera dinámica, permeable y sin rigideces ni prejuicios con sus clientes, con sus socios, con la sociedad. Los clientes son más activos que nunca, más participativos y más exigentes

y quieren poder mantener un diálogo con la empresa en todo momento, no conformarse como receptores pasivos al final de su cadena. La importancia de escuchar, la voluntad de cooperar, la transparencia, la receptividad para entender las necesidades y expectativas de los otros resultan actitudes cada vez más importantes.

Y, en tercer lugar, la capacidad de ser deseado tiene mucho que ver con la «eminencia en el empleo», utilizando las palabras con las que el propio Baltasar Gracián desarrolla el contenido de su aforismo. La eminencia, su persecución consciente e intensa, sirve de sólido pilar sobre el que una empresa puede construir la sostenibilidad de su propuesta, porque es lo que te impulsa a ir más allá, incluso —o sobre todo— cuando las cosas se ponen más difíciles.

Es un concepto, por cierto, enormemente oportuno. Vivimos un tiempo complejo y difícil pero también dotado de un enorme potencial transformador, de un soberbio espacio para la creatividad y para realizar las cosas de manera distinta, más eficiente, mejor. En IBM lo hemos llamado la oportunidad real de construir un mundo, unas empresas, una sociedad más inteligente. Es un desafío al liderazgo, a la pasión por emprender y al compromiso con la eminencia, que va a resultar determinante para marcar la capacidad o la incapacidad de una empresa para llegar a ser deseada a lo largo de esta transformadora década.

Desde ese elogio de la prudencia con la que Baltasar Gracián reflejó la compleja España del Barroco, hoy podemos atrevernos a decir que —en un nuevo tiempo de intenso cambio, incertidumbre y claroscuros— lo más prudente es ser conscientemente audaz.

Juan Antonio Zufiria

Presidente de IBM España, Portugal, Grecia e Israel

Ser magnánimo es de los principales requisitos del heroísmo, porque fortalece los grandes valores morales. Realza el comportamiento, engrandece el corazón, eleva el pensamiento, dignifica la condición y sustenta la distinción. Fortalecerá tu voluntad para cuando sea necesaria la violencia. Todos reconocerán que eres magnánimo cuando muestres tu generosidad en la victoria y dignidad en la derrota. He ahí la mayor virtud del heroísmo.

Al leer este texto, lo primero que me viene a la cabeza es la figura de mi padre, Tomás Pascual Sanz, de quien aprendí que, para ser magnánimo, hay que empezar por ser humilde, sin «desesperar por destacarse», como leemos en el párrafo de Baltasar Gracián que da pie a esta modesta interpretación. Insistía «don Tomás» en que, para triunfar, «hay que parecer tonto y ser humilde». Se sentía orgulloso de sus orígenes, de los que alardeaba sin rubor, y que le procuraron ese carácter sencillo, directo y natural, de noble «castellano viejo», tratando siempre por igual a todas las personas con quienes se cruzaba, con independencia de su condición social.

A partir de las dosis justas de humildad, podremos actuar libres de la persistente tentación de aprovecharnos del prójimo. De esta manera, entendiendo y aceptando nuestras propias limitaciones, seremos capaces de contemplar la vida desde una perspectiva más amplia, huyendo de los prejuicios, y con la amplitud de miras necesaria para tomar las decisiones más juiciosas.

«Ser magnánimo fortalece los valores morales», prosigue el aforismo, y la humildad cobra especial fuerza si se casa con la empatía, esa capacidad para observar el mundo desde los ojos del otro, desviando la mirada de nuestro centro de gravedad. No sólo se trata

de entender sus preocupaciones y comprobar que, en muchos casos, no se encuentran tan ajenas a las nuestras sino también, y especialmente, se trata de hacer ver al prójimo que lo has entendido: que, en lenguaje coloquial, te pones en su lugar.

Vuelvo a Gracián cuando nos recuerda que «todos reconocerán que eres magnánimo cuando muestres tu generosidad en la victoria». Para alcanzar la meta final de la empatía, sin duda, primero hemos de atravesar el peaje de la generosidad, que no es más que anteponer los intereses ajenos frente a los propios, con naturalidad, sin hipocresía. ¡Y, para convertirnos en generosos, volvamos al principio: seamos magnánimos, tengamos grandeza de ánimo!, sin olvidar que tales virtudes no siempre nacen con nosotros y que, genéticas o adquiridas, requieren de perseverancia, compromiso, esfuerzo...

Humildad, empatía, generosidad..., este círculo virtuoso de la magnanimidad, expresado con más hechos que palabras, quisieron transmitirme mis mayores desde la niñez. Permitidme una vez más, apelando a la grandeza de ánimo del lector y a la generosidad del maestro Gracián, seguir hablando de lo que aprendí de mi padre y citar algún otro ejemplo para reflexionar sobre este concepto que tenemos entre manos: la importancia de mostrarnos leal con los leales, de volcarse con la familia, de ser sociable y, sobre todo, de dejar amigos allí por donde pudiera pasar: «Amigos, hasta en el Infierno», nos repetía siempre «don Tomás».

En el recuerdo de Tomás Pascual queda su legado y su forma de entender la vida, como un continuo ejercicio de generosidad hacia la familia, la empresa y la sociedad. Como uno de sus mayores empeños cultivó la vocación de salvaguardar y acrecentar, para quienes nos van a suceder, el proyecto empresarial completo, con toda su riqueza material e inmaterial de activos y de valores.



Ser magnánimo es...

Baltasar Gracián y Morales

La grandeza de ánimo se manifiesta también en la capacidad de compartir cuanto se sabe y siente, para educar y enseñar a quienes van a seguirnos, consiguiendo para ellos la formación necesaria para su desarrollo moral y vital.

Gracián pide «grandeza de ánimo» para actuar magnánimamente. Algunos rasgos que definían el gran ánimo de Tomás Pascual eran su carácter optimista, emprendedor y pionero. Fue un empresario inquieto y curioso, que aportaba ilusión a raudales a cuantos proyectos acometía. Independiente, intuitivo y pillito, era desconfiado pero a la vez inocente, ya que, por encima de todo, creía en la bondad humana, lo que, en más de una ocasión, como es bien sabido, le ocasionó importantes quebraderos de cabeza.

Todos los que con él nos relacionamos familiar, personal y profesionalmente hemos recibido una lección permanente y, como alumnos aplicados, estoy seguro de que algo se nos ha ido quedando. Como familia empresaria, tenemos todo un camino por delante para llegar a atesorar todos estos valores que he venido describiendo. A pesar del esfuerzo, practicar la magnanimidad, ese «requisito del heroísmo» como comienza definiéndola Gracián, es a veces tarea ingrata y carga pesada. Pero nos compensa sentirnos orgullosos de derrochar la misma energía y la misma ilusión que mi padre empleó, intentando transmitir a nuestros hijos esta forma de entender la vida.

Por todo ello, el compromiso de la familia es agrandar diariamente el legado del fundador. La familia Pascual Gómez-Cuétara está absolutamente volcada en el proyecto empresarial, con la intención de impulsar el crecimiento de la com-

pañía y consolidar su posición en el siglo XXI. Nos ha dejado, como el mismo Tomás Pascual Sanz decía, los cimientos de un edificio de más de 10 plantas, de las que hemos construido sólo las cinco primeras. A culminar la labor nos ayudará, como el sabio aragonés aconseja, tener siempre grandeza de ánimo. Al verdadero magnánimo, que normalmente lo es sin siquiera pretenderlo, lo que de verdad le engrandece se halla en lo que entrega a los demás.

Tomás Pascual Gómez-Cuétara

Presidente de Grupo Leche Pascual



CONDICIÓN GALANTE

Las grandes almas tienen su generosidad, su espíritu gallardo, caballerías que muestran un elevado corazón. No es cualquiera quien puede alcanzar estos niveles. Para lograrlo, debes ser magnánimo. La primera muestra consiste en hablar bien de tus enemigos y actuar con honestidad frente a ellos. Otra de las mejores pruebas de que tienes gran alma está en tu actitud hacia la venganza. Logra convencer a los demás de que, si te ves obligado a vengarte, lo haces únicamente para vencer a un enemigo que no te deja otra salida. También puedes renunciar a ella, en una sorprendente muestra de generosidad. Otro ejemplo de finura lo das cuando no exhibes tu importancia social. Nunca ostentes tus éxitos. Y, cuando hagas algo por lo que todos saben que mereces honor, disimúlalo con discreta ingenuidad.



Toca inicialmente el tema de la «generosidad», como si ésta fuera un «bicho raro», cuando es la acción más reconfortante para el ser humano, ya que siempre resulta mucho más agradable el dar que el recibir, sobre todo cuando sucede lo primero sabiendo que no hay posibilidad de recibir nada a cambio y, si no, que se lo pregunten a todas las personas que, de una manera u otra, participan en las numerosas organizaciones no gubernamentales (ONG) que hay repartidas a lo ancho y largo de este mundo. Como paradigma sirve la figura de Teresa de Calcuta, quien, aunque no fundó una ONG, creó algo que no ofrecía nada más que generosidad, sin posibilidad de recompensa, por parte de los beneficiados, directa o indirectamente, ya que lo único que hace falta es el repartir un poco de «amor hacia los demás», cosa que al parecer, ahora, no está bien vista. Lo que prima es la agresividad hacia los demás, lo que hace que el mundo se convierta en un campo de batalla, no honrado. Cualquiera puede alcanzar cotas de generosidad de acuerdo con sus posibilidades, que son muchas más de los que nos creemos, ya que la generosidad puede materializarse con niveles muy fáciles de alcanzar.

El ser «magnánimo» prosigue a la generosidad, ya que ambas cualidades son casi complementarias; la una no puede darse sin la otra, pues, aunque no dispongas de mucho, puedes ser magnánimo a tu nivel particular, que no tiene por qué ser reconocido a nivel público.

El «hablar bien de tus enemigos» demuestra una actitud de ánimo de mucha altura, ya que, de este modo, tu enemigo, se convierte

Las grandes almas tienen...

Baltasar Gracián y Morales



en tu rival, con lo cual lo situas a a tu nivel, y no bajas tú al nivel de él, y así puedes actuar «honestamente» con él, y discutir, reivindicar, luchar pero siempre a un nivel igualitario, no traicionero, ni ras-trero, ni buscando defectos inexistentes, sino con argumentos lícitos, que permitan que los demás vean en ellos una muestra de tu «honradez», para que, en un futuro, y siguiendo tu proceder, puedas ser considerado un «hombre» y un «caballer», en el más amplio sentido de la palabra.

«La actitud ante la venganza». ¿Para qué sirve una venganza?, aunque sea «un plato que se sirve frío». ¿Te devuelve lo perdido? No es lo mismo la venganza que la justicia, ya que la primera quiere adjudicar un sentido peyorativo a la segunda, y la «justicia» es, o debe ser, imparcial y equilibrada; sin embargo, la venganza sólo busca el castigo del infractor, y ya el hindú Gandhi nos dijo: «Si aplicamos el ojo por ojo, al final todos seríamos ciegos»; de ahí la necesidad de no buscar venganza ante cualquier hecho delictivo, sea del «calibre» que sea, y sí buscar, y perseguir, el que se haga justicia.

Todo aquel que es «importante socialmente», por ser benefactor en algún tipo de actividad, si es una persona realmente importante, no presume de ello, y trata de pasar desapercibido y dedicado a su acti-

vidad, pero aquel que se cree importante, o le han dicho que así, alardea de ello, lo cual demuestra, a todas luces, su poca, o nula importancia, y se les puede aplicar aquello de que «aunque la mona se vista de seda, mona se queda» o que «el hábito no hace al monje», porque no es importante el que quiere serlo sino aquel al que su forma de hacer y vivir lo transforman en más importante que los que lo rodean. Evidentemente los «merecimientos» para recibir el título de importante varían con el transcurso de los tiempos y de los lugares, puesto que las actitudes y necesidades de las personas cambian, quizá, demasiado rápidamente en el tiempo y en el lugar. Es notorio, siempre, que quien se cree importante intenta demostrarlo siempre y, sin embargo, el que sí lo es nunca ostenta esa cualidad, y todos los halagos que pueda recibir trata de disimularlos de alguna manera, cosa que suele conseguir en todos los casos.

Alfonso Martínez

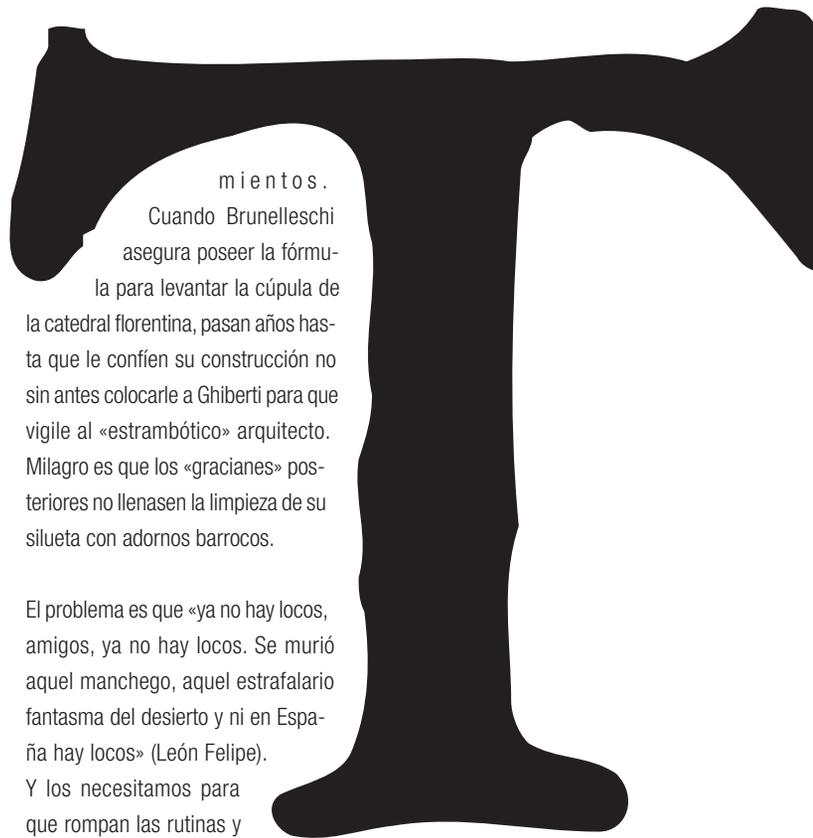
EOI y socio-director de AM Asesores

A sí dicen los políticos, con toda razón. Que, si todos son locos, tú no saldrás perdiendo por estarlo. Si eres el único cuerdo, te acusarán de loco. Por eso es importante seguir la corriente de la gente. Muchas veces, la mayor sabiduría consiste en no saber, o aparentar no saber. Una máxima dice: «Para vivir a solas, tendrías que tener mucho de Dios o todo de bestia», pero yo moderaría ese aforismo diciendo: «Mejor cuerdo junto a la mayoría que loco a solas». Algunos prefieren ser excéntricos, pero es disparate.

A Gracián se le ha de ubicar dentro de una España que comenzaba su declive, en una Europa partida por la Reforma y la Contrarreforma. Su pensamiento es pesimista acorde al barroco. El hombre es un ser débil en un mundo donde prevalecen las apariencias frente a la verdad. Para ello debe saber hacerse valer, disimular, comportarse según la ocasión y ser prudente.

¿Es mejor ser cuerdo junto a la mayoría que loco a solas? Creo, sinceramente, que no; que, de encontrar alguna solución a los tiempos difíciles, vendrá de algún golpe de genialidad de un tipo solitario que, navegando contracorriente, encuentre rutas nuevas, sin adornos ni barroquismos. Lo vienen demostrando a nuestro alrededor gentes como Mark Zuckerberg, quien convirtió algo tan simple como un «Hola, ¿qué tal?» en el mayor fenómeno de comunicación de estos tiempos, la red social Facebook. ¿Es Zuckerberg un cuerdo junto a la mayoría o un loco a solas? Seguramente ninguno de nosotros hubiera puesto un euro en su proyecto.

Tras el Barroco, vino el Renacimiento, con la que me siento mucho más identificada; en ella florecieron el humanismo y los descubri-



mientos.

Cuando Brunelleschi asegura poseer la fórmula para levantar la cúpula de la catedral florentina, pasan años hasta que le confíen su construcción no sin antes colocarle a Ghiberti para que vigile al «estrambótico» arquitecto. Milagro es que los «gracianes» posteriores no llenasen la limpieza de su silueta con adornos barrocos.

El problema es que «ya no hay locos, amigos, ya no hay locos. Se murió aquel manchego, aquel estrafalario fantasma del desierto y ni en España hay locos» (León Felipe).

Y los necesitamos para que rompan las rutinas y hagan aflorar esa creatividad

que los desinhibidos españoles llevamos dentro. Aquellos que ocupamos puestos importantes debemos buscarlos.

Ya habrán visto mi escasa pasión por la cordura de Gracián, tal vez porque en mi día a día conviven personas que necesitan de una silla de ruedas o privados de la vista o el oído; un ejecutivo puede ser paralítico cerebral; pueden dar miles de vueltas a la «buena presencia».

Así dicen los políticos...

Baltasar Gracián y Morales

Para terminar, me gustaría recordar este poema de Borges:

«Baltasar Gracián»

Laberintos, retruécanos, emblemas,
helada y laboriosa nadería,
fue para este jesuita la poesía,
reducida por él a estratagemas.

No hubo música en su alma; sólo un vano
herbario de metáforas y argucias
y la veneración de las astucias
y el desdén de lo humano y sobrehumano.

No lo movió la antigua voz de Homero
ni ésa, de plata y luna, de Virgilio;
no vio al fatal Edipo en el exilio
ni a Cristo que se muere en un madero.

A las claras estrellas orientales
que palidecen en la vasta aurora,
apodó con palabra pecadora
gallinas de los campos celestiales.

Tan ignorante del amor divino
como del otro que en las bocas arde,
lo sorprendió la Pálida una tarde
leyendo las estrofas del Marino.

Su destino ulterior no está en la historia;
librado a las mudanzas de la impura
tumba el polvo que ayer fue su figura,
el alma de Gracián entró en la gloria.

¿Qué habrá sentido al contemplar de frente
los Arquetipos y los Esplendores?
quizá lloró y se dijo: «Vanamente
busqué alimento en sombras y en errores».

¿Qué sucedió cuando el inexorable
sol de Dios, La Verdad, mostró su fuego?
Quizá la luz de Dios lo dejó ciego
en mitad de la gloria interminable.

Sé de otra conclusión. Dado a sus temas
minúsculos, Gracián no vio la gloria
y sigue resolviendo en la memoria
laberintos, retruécanos y emblemas.

Blanca Alcanda

Directora general de Technosite

NO TENGAS ESPÍRITU DE CONTRADICCIÓN

No lo tengas porque es propio de necios y rabiosos, y la gente sensata siempre estará contra ti. Aunque seas inteligente, al ser permanente contradictor, lo dificultas todo, y no escapas de ser impertinente, aun siendo entendido. Al dulce conversar, los contradictores lo convierten en una insana guerrilla, y de ese modo consiguen la enemistad de todos: de sus allegados y aun de los que no los tratan. Dañan y agrían los buenos momentos con sus perniciosas necesidades. Más que fieras, son bestias.

Don Baltasar nos aconseja que no utilicemos la negación por sistema, que es lo que podemos entender por tener espíritu de contradicción. Estamos de acuerdo en que, si alguien es siempre la voz que discute las afirmaciones existentes, resulta molesto en el «dulce conversar» que preconiza Gracián, pues, cuando una charla discurre por los derroteros del enfrentamiento sistemático, no suele ser agradable ni eficaz para los que la mantienen.

No obstante, debemos precisar el concepto de espíritu de contradicción definido por la RAE como «genio inclinado a contradecir siempre». Así la contradicción no es valorada siempre que no lleve asociada una demostración razonada. La negación sin un argumento claro que la sustente es lo que desagrada a Gracián.

Distinguimos, por tanto, la contradicción de la crítica o de la duda de los pensamientos establecidos en cada momento. Parece que el espíritu de contradicción conlleva que no se demuestre la negación y que, además, se haga por sistema. Sin embargo, cuando hablamos del método de la duda o de la crítica, podemos destacarlo como uno de los procedimientos del avance científico y del pensamiento humano.

Así el método de la duda, o también conocido como la duda metódica de Descartes, permite avanzar en el conocimiento de cualquier ciencia y ha sido una herramienta clara de todos los avances de los últimos siglos al cuestionar las verdades establecidas de cada momento histórico («e pur si mouve, Galileo»). Pensar que todas las afirmaciones pueden ser sometidas a una duda metódica es una práctica muy recomendable en estos tiempos en los que las nuevas tecnologías nos permiten realizar comprobaciones que antes no eran posibles. Si, además, se recurre a técnicas colaborativas (contar con el saber existente), cualquier investigación puede llegar a ser sorprendente.

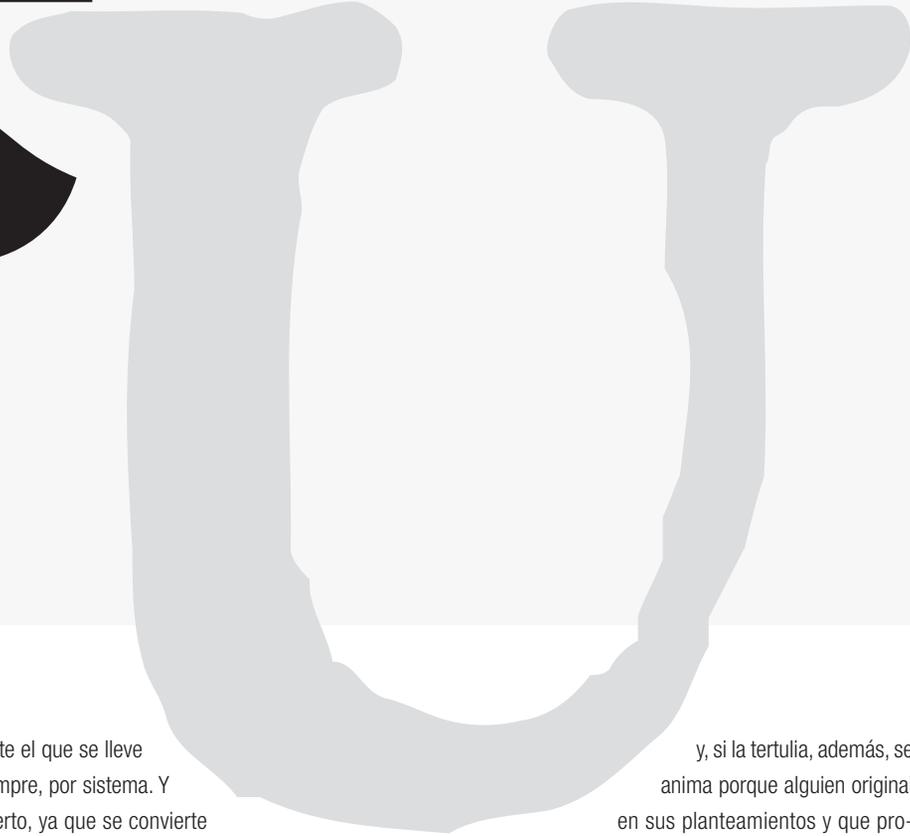
Respecto a la crítica, y mejor la constructiva, podemos afirmar que supone una de las maneras más claras de experimentar la libertad de pensamiento y expresión. Aunque si la crítica es manifestada con exagerada radicalidad, se puede confundir con la contradicción, término que hemos acordado dejar para la negación no fundada en argumentos.

Afirmaríamos que espíritu crítico sí y espíritu de contradicción no. Si la crítica lleva a enfrentarse al poder o conocimiento imperante, puede ser minusvalorada y confundida con un espíritu de contradicción, pero sólo los argumentos razonados pueden diferenciar una sana discusión ante el llevar la contraria por sistema.

El espíritu de contradicción, además de ser molesto para los demás, como afirma Gracián, puede ser una consecuencia de un carácter de la persona marcado por el resentimiento, entendiéndolo por ello cuando alguien se enoja o amarga en relación con algo o, a veces, en contra de todo el mundo. Entonces la objetividad para argumentar se pierde, ya que el resentido suele culpar a los demás de su propia situación, sin la debida autocrítica. La única recomendación posible a la persona con espíritu de contradicción es que se conozca a él mismo (autocrítica) o que se lo haga mirar, es decir, que recurra a terceros, pues ser antitodo puede esconder alguna carencia afectiva o psíquica.

No lo tengas porque es...

Baltasar Gracián y Morales



A Gracián no parece que le moleste el que se lleve la contraria, sino que se haga siempre, por sistema. Y ello, sin dejar de manifestarse cierto, ya que se convierte en una pesadez tener a alguien que cuestiona cualquier tema en cada momento, no deja de ser intelectualmente estimulante confrontarse a un argumento inteligente. Se ha afirmado en medios académicos que no se produce la atención debida entre los alumnos que facilite el aprendizaje si no hay una provocación, es decir, un pensamiento que lleve a razonar, porque rompe con lo que uno piensa que es lo normal o sensato. Sólo provocando, esto es, obligando a razonar como reacción a una opinión diferente, primero se capta la atención y luego permite aprender con un razonamiento adecuado. Reivindico el espíritu provocador en contra de lo políticamente correcto para animar las conversaciones pues una buena charla entre amigos constituye uno de los placeres mejores que podemos disfrutar

y, si la tertulia, además, se anima porque alguien original en sus planteamientos y que provoca el pensamiento, pues mucho mejor. En estos casos que menos que recordar a Oscar Wilde, el eterno provocador y cínico que dijo: «Cuando la gente está de acuerdo conmigo siempre, pienso que debo estar equivocado». Corren tiempos de provocar la innovación, de cuestionar las recetas que no han resuelto los problemas de la avaricia de unos y de hambre de otros. Los nuevos paradigmas pueden exigir que digamos que no, con argumentos, a algunos pensamientos imperantes, aunque digan que llevamos siempre la contraria.

Antonio Fragero

EOI y presidente del patronato Proyecto Hombre

Umás cuando se producen grandes conflictos entre tu gente cercana. Cuando los hombres están como mar revuelto, en torbellinos entre unos y otros, cuando las voluntades están descontroladas, entonces lo mejor es retirarse en silencio a un lugar tranquilo a meditar. Así evitarás tomar decisiones equivocadas, en las que, queriendo curar un mal, lo empeores. Deja que las aguas tomen su propio curso. Como el buen médico, debes saber cuándo recetar y cuándo no, y a veces el remedio consiste en no aplicar remedio. Ocasiones hay en que los problemas se compli- can tanto que es mejor sosegar, ceder terreno al otro ahora, que de esa manera lo podrás vencer luego. Una fuente de agua revuelta sólo puede volver a estar limpia si la dejamos que se serene sola. Hay ciertos conflictos cuyo mejor remedio es dejarlos pasar, que así desaparecen solos.

De este aforismo extraemos tres tiempos que presiden el momento estratégico inspirado por Gracián: «el ingenio inquisitivo, inteligente» descubre lo que se puede y no se puede hacer; «la prudencia cautelosa, pragmática» advierte y aconseja sobre costes y riesgos de hacerlo o no; «la sagacidad astuta» alerta sobre ventajas del cómo y cuándo llevarla a práctica. En nuestro mundo empresarial existe inflación de estrategias «de papel» que ocultan la ausencia del auténtico «estratega», persona cuyo modo de pensar y actuar trasciende del talento al genio para descubrir, con su inteligencia, la mejor acción que emprender y cuándo afrontar con astucia el mejor momento de hacerla práctica. Las estrategias «de papel» lo aguantan todo,

pero la persona que se sabe estrategia sabe muy bien que ingenio, prudencia y astucia resultan esenciales para transformar lo ordinario en extraordinario.

Como todos los aforismos de Gracián, no es una verdad universal, ni nos ofrece una solución a todos los problemas. Sin embargo, existen muchos momentos en la vida profesional y personal en los que «el arte de dejar pasar las cosas» puede ofrecer soluciones muy válidas a problemas comunes y habituales.

Quizá lo más acertado resida en el título del aforismo: dejar pasar las cosas constituye un arte. Puede parecer a primera vista que Gracián nos habla de inactividad y vida contemplativa, pero razonemos un poco más allá de lo superficial.

Desde un punto de vista empresarial, vivimos momentos de gran convulsión, de constante cambio, de necesidad de tomar decisiones muy difíciles, de dificultad para fijar la estrategia empresarial y, por tanto, de gobernar la nave para que vaya en el rumbo correcto. Son momentos en los que la reflexión ante la toma de decisiones es más importante que nunca, ya que probablemente decantarse por decisiones equivocadas pueda tener efectos irremediables para las empresas.

Hoy los altos directivos sufren una tremenda presión para reducir gastos, pero ¿se trata de gastar menos o de gastar mejor? Si elegimos una decisión sin la adecuada reflexión y hacemos lo que es más fácil, recortar gastos indiscriminadamente, probablemente estaremos cercenando de un plumazo el futuro de la empresa a medio y largo plazo. Conviene serenarse y dejar que el agua de la fuente vuelva a ser clara para poder ver el fondo sin la distorsión de las turbulencias que genera la agitación de la crisis.

Y más cuando se producen...

Baltasar Gracián y Morales

Es cierto que, en los momentos de máxima turbulencia, resulta difícil mantener la calma, la cabeza fría, la mente abierta. Como sabiamente expone Gracián cuando se producen conflictos entre tu gente cercana, cuando las voluntades se perciben descontroladas, cuando los problemas se complican tanto, es mejor sosegar y evitar tomar decisiones equivocadas. El líder debe sacar su faceta artística y... dejar pasar las cosas. No se trata de no hacer nada; se trata de ver las cosas con perspectiva, de hacer bueno el famoso lema: «Paso corto y vista larga».

Son momentos de transformación mientras «pasan las cosas». España posee talento, un talento creador para superar la gravedad de la actual situación a través de la transformación de sus empresas, logrando hacerlas más competitivas, más innovadoras, más globalizadas. España posee tecnología punta con empresas líderes, especialmente en el sector Servicios, dispuestas para actuar como locomotoras y potenciar el relanzamiento de nuestra economía.

Apelamos a Gracián para capitalizar la solución «talento más tecnología» con una nueva variable, «la transformación», que cierra la ecuación estratégica «T3», esto es, modificar la visión de empresa capitalizando su potencial tecnológico para crear valor y crear mercado. Podemos cambiar la visión de nuestros directivos porque gozamos de talento, sabemos porque disponemos de tecnología y que-

remos porque necesitamos transformar nuestras empresas haciéndolas más eficientes y competitivas. Podemos, sabemos y queremos cambiar nuestro mundo empresarial comenzando por cambiar nuestro modo de pensar y actuar, reconociendo que las épocas críticas suponen crisis de talento y que la mejor solución radica en conjugar la inteligencia del ingenio con la prudencia de la sagacidad para llevarla a la práctica con garantías de éxito.

Gracián nos recuerda: «Domina el arte de dejar pasar las cosas», un pensamiento para ser enmarcado en la solución T3: tecnología, talento y transformación. La respuesta sería: podemos, sabemos y queremos; hagámoslo. Transformemos nuestras empresas desde el talento con ingenio prudente y sagaz sobre el cual construir los proyectos empresariales. Constituirá el legado de una clase directiva empresarial que posibilita situar nuestro país en su más alto nivel de riqueza y bienestar, lo que demuestra que el talento con esfuerzo consigue todo lo que se propone. Constituirá la base de nuestra solidaridad generacional hacia los nuevos directivos que deberán proseguir por este camino y seguirán encontrando en Gracián un pensamiento original e intemporal para mejorar su modo de pensar y actuar en la vida.

José Antonio de Paz

Presidente de Hewlett Packard

APRENDE A CONOCER EL MAL DÍA

En que, de cualquier forma que actúes, no te acompañará la suerte. Conviene que observes bien, para retirarte a tiempo y no actuar. Días hay en que incluso tu inteligencia parece haber huido. Hasta escribir bien una carta se te imposibilita. Todo depende de la inspiración, del arte, y hay momentos en que no están, y tu mente no acierta a encontrar lo que quieres. Día en que todo te sale a ti mal y a otros bien. Sin embargo, tendrás tu ocasión en que te sale todo bien, todo lo hallarás hecho: el conocimiento, la inteligencia, la habilidad; en todo serás la estrella. No desperdicies esa oportunidad ni un segundo. Es propio del hombre sabio descubrir cuál es el día malo y el bueno, el de la dicha o la desventura, para actuar o no actuar.

Quando me invitaron a glosar este aforismo, lo primero que hice fue examinar, echando la vista atrás, y tratar de ver cuántos de esos días habían acontecido en el último mes. Gracias a Dios, no habían sido muchos; incluso pensé que no había sido ninguno. Esto último me asustó, ya que quizá no había sido capaz de, en mis más de cuarenta años, «aprender a conocer el mal día». Por ello reflexioné y me dije: «Cuán feliz sería si, de verdad, fuésemos capaces de distinguir estos días de los otros y que ello lo averigüáramos en la primera hora de la mañana y no en la última». Si uno lo descubre demasiado tarde, el resultado puede ser malo, pero sí,

además, durante ese día ha sido hacendoso, los resultados pueden ser catastróficos.

Si a la hora del desayuno fuésemos lo suficientemente hábiles para distinguir esos días, trataríamos de ser poco hacendosos; incluso lo mejor sería fingir una enfermedad que no sólo nos impidiese salir, sino que, incluso, nos impidiese hablar. Con esta medida, los efectos perniciosos de nuestros «malos días» quedarían reducidos al mínimo. Y nadie se daría cuenta de nuestro estado ni se aprovecharía de nuestra debilidad para comprometernos a cosas que en circunstancias «normales» no aceptaríamos. Por eso no hay mejor amigo para un mal día que una buena cama y un buen libro con el que pasar esas horas desdichadas.

En que, de cualquier forma...

Baltasar Gracián y Morales

Y qué importante es echar la vista atrás y ver que, a lo largo de la vida de uno, han sido pocos esos días y que no se han repetido con asiduidad, porque, en tal caso, nos haría pensar que los raros son los días en los que nos levantamos lúcidos y no aquellos en los que nos levantamos turtos de inteligencia, Ello sería problema de formación (al no descubrirlo) y un resultado vital desastroso. A esto, sin duda, tendríamos que poner el más pronto de los remedios, para reducir al mínimo estos malos días.

También sería importante descubrir cuáles son esos días de nuestros colaboradores. Este descubrimiento nos haría el trabajo más llevadero y no nos haría desesperar cuando vemos a éstos cometer uno tras otro errores que, en los días «normales», no cometen. Son errores que no entendemos, errores que nos desesperan, errores cuyos resultados lastraremos en el futuro. En esos días, dejaríamos a nuestros compañeros a su libre albedrío y se los permitiríamos; no sólo eso, los alentaríamos a que no tomasen decisiones, que las retrasasen para el día siguiente y que se ocupasen sólo y exclusivamente de descansar. Que no se preocupen; que no se lo tendríamos en cuenta; que, como nosotros, el mejor antídoto será la incomunicación total, el desarraigo del trabajo y de las decisiones; en definitiva, una buena ducha, una buena cama y un buen libro.

Cualquier interferencia con estos tres elementos sería del todo letal. Y, como en nuestro caso, también es interesante que, por nues-

tra parte, contemos los días en que nuestros compañeros y colaboradores han pasado por algunos de esos días. Si no han sido muchos, estarán dentro de la estadística y de la normalidad, con lo que nuestra decisión será conservarlos. Si vemos que, por el contrario, esos días se repiten con cierta asiduidad, nuestra obligación será la de aconsejarle medidas drásticas, medidas que pueden comenzar con un reciclaje en su currículum y una vuelta a la que se ve que dejaron hace algún tiempo que es la formación. Una vez esta «puesta a punto» se haya producido, deberíamos guiarlo de forma continuada y de cerca para evitar, en lo posible, efectos colaterales. Y, tras cierto tiempo de control férreo, observaríamos los efectos beneficiosos o no de las acciones correctoras tomadas. Si fueron buenas, permanecerán; si no, aconsejémosles nuevos horizontes.

Por ello podríamos ampliar el aforismo indicando que es importante «aprender a conocer tu mal día y el de tus colaboradores y bien pronto por la mañana».

Félix de León Molinari

EOI y socio director de BETEL 4 SERVICIOS

La dicha está en tu buena disposición, en tu buen ánimo. La abeja busca lo dulce para alegrar su panal; la víbora, lo amargo para envenenar. Así, unos se inclinan a lo mejor; otros a lo peor. Pero siempre piensa esto: no hay cosa que no tenga algo bueno en la vida; todo es como un libro del que debemos aprender. Es tan negativo el espíritu de algunas personas que, si, entre mil cosas perfectas, encuentran una defectuosa, se concentran en censurarla y destacarla: tienen la mente llena de las inmundicias de la mala voluntad y la inteligencia sólo dispuesta a ver lo malo.

Este aforismo esconde, como tantos del *Arte de la prudencia*, el secreto de una gran parte de la felicidad humana. Personalmente he podido comprobar a lo largo de mi vida cómo la felicidad de las personas depende, en gran parte, de sí mismos, de su grado de positividad o negatividad.

En este apartado, Gracián describe al hombre positivo y al negativo: al proactivo y al pasivo, al motivador y al desmotivador... y, tal vez, al depresivo, un perfil que coincidiría con su descripción del hombre negativo, amargado y sufriente por su propia negatividad, y que es incapaz de sacar adelante con éxito su proyecto vital o liderar a los demás.

Lo que hoy muchos llaman «energía positiva» lo describió el genio de nuestro Siglo de Oro allá por el año 1650 y, todavía hoy, se considera una de las virtudes más apreciadas en nuestra sociedad. El pesimista, gafe, negativo, cenizo es alguien que desmotiva al resto y de quien todo el mundo quiere alejarse, mientras que la persona entusiasta, optimista y positiva aporta a los demás la ilusión para seguir adelante, y suele «aglutinar» un círculo de fieles, amigos y seguidores en torno a sí mismo y a los proyectos que emprenda.

En definitiva, si trasladamos estas cualidades a la esfera de los negocios, observaremos que resulta muy raro encontrar a un líder perteneciente a la primera categoría, a las personas de «espíritu negativo», en palabras de Gracián. Los líderes presentan, universalmente, características y competencias tales como la capacidad de autogestión, análisis, orientación al logro, capacidad de influencia y de gestión de equipos; además, de la atmósfera que sean capaces de crear y mantener en sus departamentos y





La dicha está en tu buena...

Baltasar Gracián y Morales

empresa, conocida como el «clima laboral», depende, según la mayoría de estudios, del 50 por 100 de los resultados de una empresa (o de un equipo), lo que demuestra la influencia de un liderazgo positivo y motivador.

Así, una persona «negativa» no podrá reaccionar «de forma optimista» ante las dificultades, ni percibir los elementos positivos ante un cambio para adaptarse a él, ambas premisas fundamentales para que un directivo gestione sus recursos y capacidades personales de manera eficiente. Un líder, en cambio, reaccionará positivamente para salvar cualquier obstáculo, y su voluntad de aprender y mejorar le hará contemplar el cambio como una oportunidad.

Las personas negativas dentro de las empresas presentan menor capacidad, asimismo, para orientarse hacia el logro e innovar, para obtener mejores resultados e identificar oportunidades, persuadir e influir sobre los demás, o movilizar a los equipos para conseguir resultados. Trasladando el pensamiento de Gracián a la teoría del liderazgo, podría decirse que positivismo y liderazgo son términos que van unidos.

Emprender un negocio, crear una empresa, se erige, en esencia, como un acto de fe y de positividad: requiere ver una oportunidad, creer en las propias fuerzas, involucrar e ilusionar a sus equipos.

Cuando creé mi compañía, hace cincuenta y cuatro años, me rodeé de personas positivas con quienes fui capaz de continuar creando proyectos y haciéndolos realidad; aunque a veces los problemas pudieran inclinarnos hacia el pesimismo y la amargura, nunca habiéramos podido resolverlos con una actitud derrotista, si habiéramos dejado que los árboles de la desesperación nos impidieran ver el «bosque» de las oportunidades.

Hoy, dentro de la profunda crisis en que nos encontramos, debo decir que esta máxima es más actual que nunca. Baltasar Gracián vuelve a sorprendernos con una descripción acertadísima de la condición humana, tan sabia que no pierde vigencia con el paso de los siglos: todos hemos visto cómo, a lo largo de estos años de recesión, muchas empresas han caído y millones de empleos se han perdido; entre estos miles de empresas y millones de trabajadores, se distinguen aquellos que se hunden en la amargura y se encierran en su «mundo»: su ciudad, su sector, sus competencias... y aquellos que deciden aceptar el cambio, adaptarse a él y autogestionar sus capacidades para identificar las oportunidades y aprovecharlas, ya sea formándose, abriéndose a nuevos sectores, ciudades y mercados, emprendiendo e innovando... No es fácil ni está al alcance de todos, pero, indudablemente, la actitud y el positivismo de las personas es un factor esencial en esta diferencia.

Por ello, desde mi experiencia y mi trayectoria, coincido con el autor en que hay que ser como la abeja, y percibir lo bueno de las cosas: aunque en ocasiones sea difícil, todo en esta vida puede enseñarnos y ayudarnos a mejorar, si encontramos esa «parte buena» que se esconde tras cualquier situación.

Gabriel Escarrer Juliá
Presidente de SolMelía

NUNCA SIGAS LA OPINIÓN INSENSATA, SÓLO POR
LLEVAR LA CONTRARIA

Si lo haces, estarás derrotado desde el principio, y al final tendrás que rendirte. Si el contrario tuvo la astucia de escoger desde el principio lo mejor, no lo enfrentes en ese momento. Es tarea muy riesgosa para ti, tanto en palabras como en obras. Grave error del que no apoya la verdad, sólo por contradecir, ni respalda lo útil sólo por pelear. Si eres sensato, siempre estarás con lo razonable. Lo respaldarás desde el principio o estarás en seguida con quien lo tiene. Que si tu opositor es torpe, abandonará la verdad por no estar contigo, y tú quedarás con ella, y será peor para él. Frente a tu contrario, lo mejor es abrazarte de lo correcto, que por ello tendrá que entregarse a ti o abandonar la verdad y caer al despeñadero.

En un mundo competitivo y con frecuencia hostil, nos cuesta reconocer los éxitos y virtudes de nuestros enemigos y también de nuestros competidores. Ocasionalmente podemos situarnos en posiciones discrepantes, pero, si lo hacemos, hemos de elegir con acierto y discrepar de nuestros oponentes en aquello que tenemos razón o, al menos, donde la razón no pertenece al otro.

Si, llevados por la ceguera vehemente, queremos mantener posiciones contrarias a las de nuestros enemigos, podemos llegar a negar la evidencia y ése es un mal camino. Quien niega la evidencia comete un error evidente y queda desacreditado, no sólo cuando lo hace sino también en sus opiniones y posiciones futuras.

Si somos inteligentes, debemos regirnos por la equanimidad y juzgar por lo que se dice y no por quien lo dice; es mejor reconocer aciertos que situarse en la torpeza de mantener una postura contraria, por el mero hecho del quién olvidando la importancia del qué y, aun así, si, una vez expresada nuestra opinión, alguien amigo e incluso si enemigo, aporta una visión superior a la nuestra, debemos ser flexibles y alinearnos con la posición que globalmente represente la mejor solución.

Gracián nos dice que lo correcto es mostrarnos flexible en lo racional y, si nuestros oponentes, también ocasionalmente nuestros competidores, toman el camino de contrariar, a ciegas, incluso negando la evidencia, ellos y no nosotros saldrán perjudicados y ganarán en esa postura beligerante más descrédito que beneficio y amigos; en ese caso debemos presentarnos ágiles y utilizar la falta de inteligencia del contrario para evidenciar su torpeza hasta tal punto que, frente a la posibilidad de despeñar-



se, abrace nuestra posición y, por tanto, refuerce con ello nuestros planteamientos; si la torpeza del contrario es tal, que prefiere mantener una postura equivocada, él se despeña, con lo que no habremos conseguido un adepto, pero habremos restado uno, el despeñado, de la lista de nuestros enemigos.

Saber adaptarse, ser flexible, utilizar la mente para pensar y no como testuz son cualidades que conducen al desarrollo, al respeto y al éxito en la vida y, como los negocios son formas colectivas de entender la vida, en los negocios también.

Gracián es sumamente inteligente y aconseja con sutileza, quien quiera entender que entienda, pero los éxitos siempre se hallan más cerca de la evidencia de la razón que del campo de batalla de la negación existencial del contrario.

Obtenemos sabios consejos del aforismo:

- Aprendamos de quien puede enseñar; el que enseña lo hace porque tiene razones que convencen.

EL ARTE DE LA PRUDENCIA

AFORISMO 142

Si lo haces, estarás derrotado...

Baltasar Gracián y Morales

- Adaptemos nuestros planteamientos a los que tienen más posibilidades de acierto.
- Aceptemos que nuestros contrarios, por el hecho de serlo, pueden no ser nuestros amigos, pero la razón, la verdad y la inteligencia son los mejores amigos.
- Aceptemos la opinión sensata, aunque proceda de un quién contrario, si bien no insensato.
- Cuanto antes nos situemos próximos a lo razonable, incluso si partíamos de opiniones insensatas, menos tendremos que rectificar, menos costosa resultará la rectificación y mejor será nuestra posición.
- Si nuestros contrarios se sitúan en el lado falso del espejo y quieren permanecer en él, se despejarán y quienes no quieran tendrán que abrazar nuestra opinión sensata.

Andrés de Miguel

EOI y socio director de SHOLTO

NO CAIGAS EN LO CHOCANTE BUSCANDO
SALIR DE LO COMÚN

Los dos extremos son dañinos. Todo lo que contradice el buen sentido es necesidad. Lo paradójico, lo chocante, produce una aparente admiración por innovador, por incitante, pero únicamente en el primer momento. Luego, cuando la gente lo piensa un poco, huye de ti desengañada, desairada. Es como un embeleso, una confusión que en política conduce a la ruina de los gobiernos. Los que no pueden alcanzar a destacarse por sus virtudes tratan de hacerlo apelando a lo chocante, lo impactante, que puede lograr la admiración de los torpes, pero siempre conseguirá el desprecio de la gente razonable.

Me gustaría comentar este aforismo desde la perspectiva de la naturalidad en el comportamiento y en las relaciones con los demás. Para ello el primer paso será definirla.

Se entiende por naturalidad, en su acepción más inmediata, la cualidad de la persona cuya actuación procede directamente de su modo de ser: es, pues, actuación veraz, sin artificio, sin doblez. Por tanto, resulta natural quien se expresa y procede con sencillez y claridad, manifestándose tal como es, sin dejarse influir por prejuicios o preocupaciones, que lleven a tomar posturas premeditadas, afectadas o ficticias, que no responden al carácter de la persona, a sus intenciones reales, a las circunstancias objetivas o subjetivas del momento.

Por lo tanto, la naturalidad trata de evitar las apariencias: querer aparecer como más de lo que uno es, eludir la afectación, no hablar con aires de superioridad; es decir, se busca ser lo que realmente es. Y una persona que intenta ser lo que es y no pretende ser o sentirse mejor o por encima de los demás siempre se la acoge bien. Lo contrario, ser vanidoso (presumir de lo que se tiene), orgulloso (desprezcar a los demás) o soberbio (creerse mejor que nadie) produce, de inmediato, rechazo.

La elegancia, por ejemplo, que tiene que ver con la naturalidad, consiste en saberse comportar y vestirse adecuadamente para cada situación y cada momento. Pero, al igual que no es fácil convertirse en elegante cuando se es un desastrado, lo mismo pasa con la

Los dos extremos son dañinos...

Baltasar Gracián y Morales

sencillez. No es fácil llegar a ser natural cuando uno descubre que actúa en bastantes ocasiones con falta de naturalidad.

Existen hábitos que conforman la personalidad que son fáciles conseguir o mejorar, como, por ejemplo, el trabajo, la puntualidad, el orden... Pero hay otros que exigen un mayor esfuerzo, porque, en cierta manera, se producen de manera innata o deben haber sido aprendidos desde pequeños; eso le pasa a la naturalidad, pero el esfuerzo que hay que hacer para lograrlo se verá compensado por la alegría de haberlo conseguido y de hacer más felices a los que nos rodean porque nos lleva a romper barreras.

De lo anterior podemos deducir cuán difícil es para todos proceder con naturalidad, porque el ser humano está sujeto al medio y sus influencias, y todo cuanto necesita o quiere tiene un precio social. Esta presión consigue que las personas encarnen un papel, es decir, que actúen según las circunstancias, para sentirse aceptados, porque, con ello, se ajustan a las exigencias, requerimientos, preferencias, amistades o cualquier otro tipo de condiciones que el medio les exige. Sin darnos cuenta, empezamos a actuar movidos por las manipulaciones externas. Nuestra autenticidad queda cuestionada.

Es evidente que el hombre de hoy se preocupa por su imagen social, posición dentro del grupo, ambiciones y objetivos materiales, de modo que en muchas ocasiones llega a objetivos —y a veces logros— desmedidos. Esto lo puede conducir tristemente a perder su autodomínio y el respeto por sí mismo, además del influjo de su sello personal y ético, el cual debe regirlo y que exige otras respuestas que son antagónicas a las reglas de juego que ha elegido o que el medio le ofrece. No causará en asombro —en este contexto— verlo en la actitud de falsedad, viviendo a expensas de los demás y pasando por

encima de sus derechos, usurpándolos y violentándolos. Dejará de crecer como persona y le tendrá sin cuidado verse degradado éticamente, porque cree alcanzar la felicidad actuando de esa manera. Se ve lleno con los medios materiales adquiridos con su inmoralidad. Este ser humano desconoce que tiene unos principios éticos más importantes que todo aquello que ha conseguido con su desmedida ambición.

No se trata de desestimar el derecho de toda persona a tener unas ambiciones normales, que motiven planes y metas, promoviendo los de manera natural a luchar por obtener esos objetivos, lo que, por otra parte, es sano y necesario porque no habría otra manera de que el hombre avanzara y se realizara como ser humano. Lo perjudicial son los extremos, es decir, ni excesos ni carencias, porque, cuando no se dan, facilita que puedan desarrollarse unos objetivos personales cuyo resultado contribuya a la humanización del hombre, la justicia y el respeto por la armonía social.

Vicente Albero

EOI y consultor independiente

Ten siempre un escudo contra los malintencionados. Es la gran habilidad de los gobernantes. Y no es por incapacidad, como piensan algunos. Todo lo contrario, es necesario tener a una persona en quien caiga la censura por tus errores y sobre el que recaiga el murmurar de la gente. No todo puede salirte bien ni satisfacer a todos. Por eso es necesario tener seguidores que, a cambio de conseguir sus propósitos, puedan jugar el papel de receptáculos de tus errores.

Una lectura rápida de este aforismo intuitivamente nos trae al pensamiento algún aspecto relacionado con nuestros actos, con el controlar de nuestras parquedades, necesidades y tentaciones del mal.

Referido a los gobernantes, desviar a otros los males conlleva la necesidad de identificar a un destinatario final, alguien capaz de soportar el traspaso de los males ajenos, un escudo humano a quien responsabilizar de nuestras faltas, alguien sobre quien recaiga la censura de nuestras torpezas, yerros o desaciertos, y el castigo del descontento, del enojado o del agraviado.

Pero este aforismo 149, si bien no deja de ser paradójico o contradictorio con algunos otros del mismo autor, pretende expresar un principio o una realidad reflexionada, que nos recuerda también al ritual de la expiación, de la purificación de nuestras culpas por medio de un sacrificio, de modo que las mismas caigan sobre alguien en particular, aun cuando éste no siempre haya cometido la falta.

Éste es el rol social del chivo expiatorio como contracara del líder o aquella persona que se hace cargo de todo lo negativo.

En general, se podría decir que nos cuesta reconocer nuestros errores, y asumir nuestra parte de responsabilidad.

Poseemos una clara tendencia a no reconocer nuestros errores y, en consecuencia, a echarles la culpa a los demás, sea una persona, un grupo social o una nación.

Lo sustantivo del caso es la institucionalización de la descarga de nuestras culpas sobre alguien, el chivo expiatorio como la persona de un grupo con la que se liberan las frustraciones y tensiones de los demás individuos.

Pero buscar siempre y de forma sistemática a alguien a quien responsabilizar de las faltas ante la adversidad puede constituir un síntoma claro de algunos malos principios del gobernante.

El ejemplo más histórico del chivo expiatorio lo protagonizó Adolf Hitler, quien llegó incluso a convencer al pueblo alemán de la responsabilidad de los judíos de los males que acontecían en la Alemania de aquellos tiempos.

La inmediata acción de escudarse tras una víctima escogida para el papel de chivo expiatorio conduce, en una mayoría de las veces, tras no afrontar la realidad de los hechos, a convertir en el blanco de desmesurados sentimientos paranoicos de una conducta social agresiva, objeto de vilipendio, denigro e insulto a una persona que a priori, presuntamente, se presenta como inocente de tales actos.

La prudencia con la que se tiene que ver la mayor parte de nuestros actos es un valor que busca siempre la verdad y el bien; por tanto, no se aconseja poner a alguien de escudo para frenar o desviar los ataques, utilizar deliberadamente a una persona en quien caiga la censura por los errores y el cuchicheo de la gente, con el objeto de salir indemne de la situación; esto se debe considerar éticamente incorrecto.

Ten siempre un escudo...

Baltasar Gracián y Morales

Corresponde a hombre prudente, antes de enjuiciar y tomar decisiones, reflexionar y discernir sobre los medios más adecuados para lograr el bien, para nunca caer en la indiferencia y la cobardía que supone el parapeto de escudarse, por muchos que se supongan sean los intereses o beneficios oscuros que se involucren en la contraprestación.

Desde un punto de vista ético y social, hacer lo correcto y buscar el bienestar de la sociedad constituye la misión principal del líder, del que gobierna, del máximo responsable.

Esta misión lleva asociada la tarea de resolver los problemas y los conflictos de intereses de la organización, de la sociedad o de una nación.

El gobernante no puede retraerse de esa responsabilidad, so pena de perder la credibilidad, la autoridad y a pesar de que, con una malintencionada audacia, cabría eludir la susodicha responsabilidad.

Marco Tulio Cicerón expresó: «Humano es errar, pero sólo los estúpidos perseveran en el error», y así el primero de los errores es no reconocer el error para después caer en una vorágine de errores, cometidos tanto por acción como por omisión, de los cuales nos hemos de resguardar, no aguantar el chaparrón ni trasladar la responsabilidad o culpas de nuestros fracasos a terceras personas.

Así pues, errar es humano, así como culpar de ello a otros, a lo que, según san Agustín, ya perseverar voluntariamente en el error resulta diabólico.

De una forma general, la resolución de problemas se encuentra, pues, relacionada con la toma de decisiones oportuna y correcta. Ése se

erige en un aspecto muy práctico del liderazgo; los problemas forman parte de las situaciones que el líder ha de gestionar.

Desde la perspectiva y el punto de vista de la capacidad para resolver los problemas que forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones o de las sociedades, aceptar las críticas que, como decía Churchill, aunque no agradables, son necesarias.

La habilidad básica del buen gobernante, llegado el caso, cuando los asuntos se vuelven en contra, conlleva la ineludible obligación de enfrentarse a la resolución y de no escudarse desviando los reproches.

Antonio Colino Martínez

EOI, académico de la Real Academia de

Ingenieros y consejero del Consejo de

Seguridad Nuclear

Guarda siempre algo para mañana y, si es posible, para muchos días. Es importante crear las condiciones para prevenir, pues, si lo haces, no habrá imprevistos que te produzcan situaciones difíciles. No esperes a estar en el aprieto; debes poder avizorarlo de antemano. Con madura reflexión, puedes librarte del mal momento. Es la almohada tu adivina muda y, si diariamente, antes de dormir, reflexionas sobre tus asuntos, no tendrás luego que desvelarte bajo el efecto de ellos. La meditación y el ahorro de recursos te darán dominio del porvenir por anticipado.

No hay duda de que los historiadores de la economía discutirán durante años sobre las causas de la crisis financiera mundial. El factor causal primario fue macroeconómico, pero una reglamentación apropiada podría haber evitado o mitigado la crisis.

Las bajas tasas de interés en los Estados Unidos, Japón y otros lugares, la política cambiaria de China y el aumento de la riqueza del petróleo y la invertida en fondos soberanos de inversión contribuyeron a un exceso de liquidez que, a su vez, dio lugar a la formación de una burbuja de activos financieros. Circulaba demasiado dinero barato y era necesario reinvertirlo. No sólo eso, sino que, debido a la abundancia de dinero barato, los inversionistas estaban constantemente tratando de obtener mayores rendimientos. Quienes prometían más rentabilidad podían conseguir muchos clientes y altas comisiones.

Gran parte de este exceso de liquidez fue a parar al sector de la vivienda de los Estados Unidos. En la fase inmediatamente anterior a la crisis, dicho sector mostraba las características de una burbuja clásica. Quienes invertían en la vivienda, como propietarios o presta-

mistas, parecían genios financieros. Las instituciones de crédito hipotecario no podrían perder dinero porque el valor de su garantía continuaría subiendo, lo que compensaría los errores del préstamo. Como ha dicho el legendario inversionista Warren Buffett: «Sólo cuando baja la marea, sabes quién ha estado nadando desnudo».

Las instituciones de crédito hipotecario ya no se comportaban como las tradicionales cajas de ahorro y préstamo, que extendían los préstamos hipotecarios con la idea de mantenerlos hasta su vencimiento. Ahora estos préstamos se consolidaban y bursatilizaban, de manera que tanto los inversionistas individuales como los bancos comerciales negociaban e invertían en estos valores. Por tanto, las instituciones de crédito hipotecario no solían considerar el largo plazo y no se preocupaban de la capacidad de sus prestatarios de atender al servicio de sus hipotecas en un cambio desfavorable de la situación económica. El volumen de valores expedidos con el respaldo de hipotecas se disparó a partir de finales de 2003. Muchas instituciones financieras abandonaron el modelo de rentabilidad basado en los márgenes de las tasas de interés y adoptaron otro basado en las comisiones y las inversiones a corto plazo. Este cambio del modelo de negocios también llevaba consigo el cambio de las modalidades de compensación: la concesión de primas a los directivos que podían obtener estas comisiones y beneficios comerciales.

La bursatilización exigía buenos conjuntos de empréstitos, sujetos a las condiciones de suscripción exigidas, y con frecuencia también requería el refuerzo del crédito mediante un seguro u otro respaldo. Estos valores respaldados por hipotecas, que satisfacían las condiciones establecidas por agencias de clasificación de valores, como



Guarda siempre algo...

Baltasar Gracián y Morales

Moody y Standard & Poor, solían recibir clasificaciones muy altas. Las agencias de clasificación competían entre sí por los negocios y con frecuencia se basaban en la experiencia histórica, y no en modelos de carácter más prospectivo que incluían la posibilidad de una burbuja de activos financieros, para determinar la solvencia de estos conjuntos de empréstitos.

Se puede acusar al marco reglamentario de Estados Unidos de pecar tanto por acción como por omisión. El Gobierno de Bush trató de facilitar la propiedad de la vivienda a individuos de bajos ingresos mediante la concesión de préstamos sobre el valor neto de la vivienda que no requerían puntos o cargos. Las crecientes exigencias de capital impuestas a los gigantes hipotecarios estadounidenses Fannie Mae (Federal National Mortgage Association) y Freddie Mac (Federal Home Loan Mortgage Corporation) abrieron el mercado de financiación de la vivienda a la bursatilización por otras instituciones. Los requisitos de capital de Basilea ofrecieron incentivos a la bursatilización, y la reducción de los requisitos de capital prevista relativa a las hipotecas con arreglo a Basilea II indujo a la banca estadounidense a aumentar sus tenencias de valores respaldados por hipotecas. Se permitió a los bancos de inversión aumentar su coeficiente de endeudamiento. Se puede decir que todos estos cambios reguladores fueron impulsados por la liquidez disponible y que impulsaron el crecimiento del mercado de valores respaldados por hipotecas y de sus riesgos. Si bien los reguladores individuales pueden haber visto cómo se agravaban algunos de los problemas, las autoridades carecían de voluntad política para intervenir con firmeza.

La gobernanza empresarial de muchas instituciones financieras se vio sometida a fuertes tensiones por el modelo de comisión e inversiones a corto plazo, el afán de promover los negocios que ofrecían mayor rentabilidad, la presión competitiva resultante de las actividades de riesgo de otras empresas y la incapacidad de elaborar un modelo persuasivo de riesgo a largo plazo. En estas circunstancias, los accionistas, las juntas directivas y las Administraciones superiores eran incapaces de evaluar y limitar el riesgo que asumían sus instituciones. En su testimonio ante el Congreso en octubre de 2008, Alan Greenspan, ex presidente de la Reserva Federal, declaró: «Quienes confiábamos en que el propio interés de las instituciones de préstamos las llevaría a proteger a sus propios accionistas —y mismo, en particular— estamos ahora en un estado de asombrosa incredulidad». Ésta es una sorprendente acusación contra la gobernanza empresarial estadounidense: los mecanismos de gobernanza empresarial no bastan para asegurar que los ejecutivos protejan a largo plazo los intereses de sus accionistas, en vez de proteger los suyos propios a corto plazo.

José Joaquín Martínez-Campillo

EOI y director general de comercio exterior y cooperación empresarial

EN VEZ DE CUBRIR FALTAS DE OTRO, EMPRENDE TUS PROPIOS LOGROS

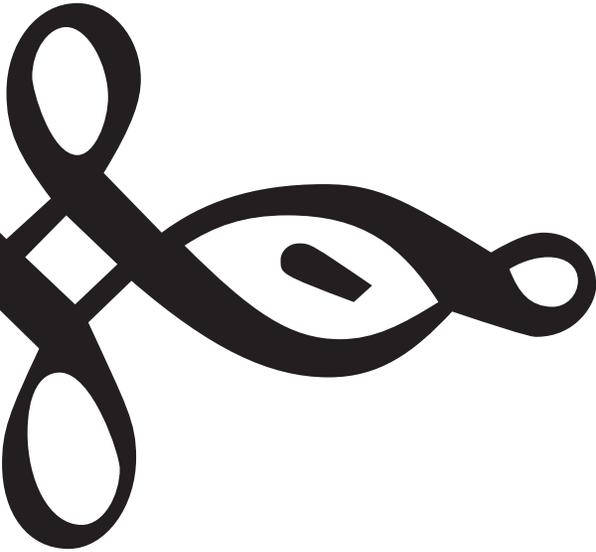
Si te ves en la necesidad de cubrirlas, hazlo con suficiente exceso para que se vea que hiciste más que cubrir unas faltas. Es necesario que tu trabajo sea doblemente más notable que el del notable que reemplazas. Igualmente debes dejar una obra tan portentosa que, cuando llegue el que te sustituye, la gente quede con el deseo de que tú vuelvas. Así que ten suficiente habilidad para que tu antecesor no te eclipse. Es difícil superar a un antecesor, porque con frecuencia se piensa que lo pasado fue mejor, de modo que debes aspirar, más que a igualarlo, a superarlo con creces. Pues, si lo igualas, quedarás bajo el poder de él, que hizo lo que igualaste antes que tú. Emprende tus propios logros, muestra tus personales virtudes, para que el más notable seas tú.



El conformismo con hacer únicamente aquello que hay que hacer suele ser el camino más fácil y seguro para pasar de puntillas y no sobresalir, ¡no sea que nos corten la cabeza! Esta actitud evitará a toda costa complicarse la existencia con preocupaciones ajenas, aunque esto suponga una mejora para la colectividad, y asumirá de buen grado la situación establecida. La resignación será fiel compañera para afrontar la aventura de la vida. Lógicamente, la huella dejada no podemos esperar que sea profunda y duradera, aunque posiblemente para las personas que actúan de esta manera la huella que dejen no constituirá una preocupación que los desanime en su búsqueda de conseguir una vida plácida y tranquila, y llevarse bien con todos.

Si te ves en la necesidad...

Baltasar Gracián y Morales



El deseo de querer rebasar las expectativas generadas supone un motor que impulsa y ayuda a superar las barreras que la mediocridad suele levantar frente al deseo de hacer las cosas mejor, o de dejar de realizar lo que hasta entonces se venían haciendo y estaba bien visto.

El actuar de otra forma originará comparaciones que medirán el grado de éxito alcanzado. En demasiadas ocasiones, el instrumento para medir el grado del éxito está cargado de grandes dosis de subjetividad, por lo cual el grado de cumplimiento de éste dependerá, en gran medida, de la opinión de los demás.

Superar el «miedo al cambio» tantas veces puesto de manifiesto como losa insalvable, a lo largo de la historia, es tarea harta difí-

cil si nuestro éxito se encuentra en función de la opinión de nuestro entorno.

El éxito, para uno, deberá venir dado por nuestra personal percepción del mismo en función de nuestra meta vital, en consonancia con nuestras repuestas a las preguntas existenciales: ¿dónde y cómo queremos llegar?, ¿cuál es la huella que queremos dejar a nuestro paso?

Sé tú mismo, no dejes que los demás decidan cómo has de ser.

Santiago Santos,
EOI

La persona madura se conoce en la paciencia que tiene para analizar algo antes de creerlo. Como es fácil que te mientan, no seas fácil en creer. Busca la forma de no darle a entender al otro que no lo crees, ya que es descortesía, pues pensará que lo consideras engañador o engañado. Además, si das a entender que no crees, pueden considerarte mentiroso, puesto que parte de la naturaleza del que miente es que no cree a nadie ni nadie le cree. Tampoco seas ligero al decidir, que luego estarás apurado. Dejar la decisión para después es juicioso. Dale crédito a la frase que dice: «Una forma de imprudencia es la facilidad con que se decide». Que si se miente con la palabra, también con los hechos, y es más dañino el engaño en los hechos.

Se basa Gracián en el comportamiento humano, en la ligereza de las decisiones; relaciona la profusión en la mentira con la facilidad en las leyendas. Nos invita a su vez a reconocer la madurez en la prudencia, a través de la paciencia analítica, antes de dar entrada a las falacias.

Sin duda, la prudencia es indispensable para las decisiones relevantes y se adquiere con la educación, en el análisis de las situaciones y en el desarrollo de la visión del valor, aunque sea sólo como reacción frente a la actitud de frivolidad que favorece el enmascaramiento de la irresponsabilidad inconsciente y del engaño intencionado, como prácticas habituales de quienes consideran que en el camino rápido, para la obtención de lo pretendido, todo vale y, si es preciso, se acepta aquello de que el fin justifica los medios. El análisis requiere de método y de tiempo cuando el objetivo se halla en la obtención de resultados rápidos. Resulta difícil conciliar ese ritmo con el sosiego de quien ha visto en la reflexión el riesgo latente. A menudo, la precipitación conlleva sorpresas desagradables.

En el entorno laboral, se reacciona frente a estos riesgos de la improvisación planificando objetivos para asegurar resultados. Pero la imprudencia y la temeridad se dan la mano y siguen concursando, incluso dentro de los esquemas validados para la gestión. Se suele abordar un análisis completo para entender las situaciones problemáticas, para, acto seguido, improvisar antes que seguir los planes acordados. El método disciplinado aporta unos resultados predecibles, pero la creatividad centrada en la innovación requiere de nuevos elementos de ruptura.

Si pensar es ya difícil de por sí, pensar en los demás resulta aún más complicado. La sociedad nos impulsa a la obtención rápida de resultados y a la satisfacción individual, sacrificando la interacción con las personas y la cooperación con otras organizaciones. De forma inconsciente, el adorno y la frivolidad prevalecen sobre la consideración de lo fundamental y lo responsable. En estas condiciones, se aceptan con mayor facilidad las creencias engañosas basadas en tópicos que condicionan nuestra libertad de acción.

La persona madura...

Baltasar Gracián y Morales

La serenidad en la toma de las decisiones se adquiere cuando se discrimina lo trivial de lo vital, si bien el ámbito de lo trivial no requiere de esfuerzos intelectuales especiales, porque la comodidad suele servir de escape a quienes temen asumir sus responsabilidades. Cuando, a lo superficial, se le da un valor trascendente, la confusión está servida para quienes dependen más del socaire ajeno.

Einstein se contraponen, sin embargo, al pesimismo de Gracián: «El mundo es un espacio hostil y engañoso, donde el hombre es un ser débil, interesado y malicioso»; los valores que lo impulsaban a investigar eran «la búsqueda de la verdad, la belleza y la bondad».

La paciencia del investigador actúa como referencia para este aforismo. El conocimiento nos acerca a la verdad, dado que está apoyada en el análisis riguroso y en la objetividad de las conclusiones. Ortega y Gasset recomendaba a los docentes que incluyeran también la crítica de la educación; daba, entre otras razones, el que la ciencia se cuestiona a sí misma para facilitar su evolución.

Siguiendo en la propuesta del aforismo y en la preferencia del valor del científico sobre la belleza, puede ser un hallazgo emocional que se descubre en los demás, después de profundizar en nuestro interior y que se expresa en la relación con los demás.

Cerrando la terna de valores reseñados, la bondad hace trascender a la persona sus limitaciones para devolverle la dignidad. El comportamiento resultante de quien busca de forma continuada la verdad marca, sin duda, el camino, que prevalece sobre la impaciencia.

La verdad, la belleza y la bondad constituyen los pilares de la sabiduría.

La sabiduría, basada en la experiencia, nos invita a la prudencia como base en la toma de decisiones; puede acompañarse por el conocimiento que se encuentra en la ciencia, porque ambas incorporan el análisis en su contribución científica.

La dirección de organizaciones conlleva un proceso continuado de toma de decisiones, donde se relacionan los requisitos asignados, los retos asumidos, los recursos disponibles, los riesgos evaluados, los controles establecidos y los resultados esperados. Estas interacciones entre los diferentes elementos condicionan la elección de soluciones en casos complejos y conducen a una disciplina de análisis responsable que derive en la mejor decisión posible, minimizando el riesgo repercutido. En este sentido se desarrollan los programas de responsabilidad social empresarial, como demostración de una gestión responsable y transparente, porque facilita el análisis y adelanta la evidencia basada en hechos y en datos.

La gestión del riesgo es una disciplina previa a la toma de decisiones. En los tiempos de crisis, la incertidumbre aumenta. Las nuevas respuestas a los cambios se buscan en la innovación e internacionalización de las empresas y el grado de incertidumbre aumenta exponencialmente, en la búsqueda de nuevas oportunidades. Pero responsabilidad y ligereza son dos factores de comportamiento que suelen contraponerse en la toma de decisiones. En el primero, la línea de pensamiento prioritaria reside en el análisis sistémico que promueve las decisiones basadas en el conocimiento y centradas en la evidencia. En cambio, la ligereza es propia de quien, no asumiendo su responsabilidad, adopta una actitud frívola, para liberarse de los compromisos, lo que da lugar a la indiferencia de los resultados y sus consecuencias.

La actitud responsable fija el compromiso como valor central y analiza las situaciones buscando la mejor respuesta posible. Involucra, por tanto, el esfuerzo y el método necesarios para las decisiones correctas; minimiza los riesgos y maximiza los resultados. La madurez en la prudencia, probablemente, sea producto de las lecciones aprendidas.

Manuel Navarro

EOI y fundador y director general de NCA Grupo Consultor

De ser posible, usa la prudente reflexión como freno al instinto del ímpetu. Esto no es dificultoso al que se acostumbra a ser prudente. Lo primero para aprender a apasionarte es tener clara conciencia de que estás apasionado, en ese mismo instante. De ese modo adquirirás el señorío y dominio de tus afectos y desafectos, de tus amores y odios, tanteando para llevar tu emoción sólo al punto conveniente, tal vez llegando al enojo y no más. Todo exceso de pasión destruye lo razonable. Pero, si adquieres la magistral atención para mirarte a ti mismo, nunca atropellarás la prudencia ni pisotearás la ponderación.

Puede ser, en apariencia, uno de los aforismos más claros de Gracián hasta que se descubre la estructura subyacente simple pero inclusiva de toda la complejidad humana, estructura que dibuja el triángulo emoción-razón-consciencia como motor de la acción del hombre. Gráficamente, la base del triángulo tendría en sus extremos a la emoción y a la razón. El vértice superior sería la consciencia señalando mediante el vector de la libertad la participación de cada uno de estos motores de la conducta en una determinada acción. Para Gracián el dominio de la pasión por la razón pasa por la adquisición del control consciente que admite el calificativo de magistral. Como sucede con Gracián, la vigencia es absoluta, pero resulta forzoso ponderar la madurez del aforismo en el contexto de conocimientos de la época tras un lapso de predominio del racionalismo cuyas fisuras sólo han sido atacadas en los últimos años desde distintas perspectivas: filosófica (Toulmin, Zubiri), psicológicas (Goleman), neurocientíficas (Damasio) y neuroeconómicas (Smith, Kahneman) que vienen poniendo de manifiesto que la conducta humana podrá estar dirigida por la razón, pero hay cortocircuitos frecuentes donde la emoción prevalece y donde la consciencia, simplemente, no existe.

El aforismo es una llamada a la perfección que con este nombre sonaría a pedante, pero no lo haría con el de mejora o desarrollo continuo más acorde con nuestro tiempo. La perfección dimana del aprendizaje introspectivo y es preciso resaltar su visión de proceso, de adquisición del hombre enfrentado a su propia naturaleza que admite mejora con el dominio de las pasiones.

Así, en una lectura analítica parece Gracián navegar por lo políticamente correcto propugnando un hombre autocontrolado y no a merced de sus pulsiones, pero en su hermética no deja de caminar por el filo de la navaja cuando califica al ejercicio de la pasión como arte y no recomienda no cabalgar sino manejar bien las riendas. Otra

De ser posible, usa...

Baltasar Gracián y Morales

vez se anticipa a los progresos de la neurociencia que han venido a mostrar que no es mejor ni peor el cerebro inferior, de herencia reptiliana que la corteza cerebral de reciente adquisición evolutiva. Es verdad que esta última nos ha traído la sofisticación y la cultura, pero es lenta e incapaz de reaccionar a tiempo al ataque del deprimido. Aquél, escasamente analítico, estrechamente vinculado a nuestros centros de control vegetativo y sustrato de nuestras conductas más primitivas y emocionales, es rápido e involucra a todo nuestro organismo en reacciones clave como la defensa ante el ataque y dispara los mecanismos del estrés que son fundamentales para la supervivencia. Intuyó Gracián esta complementariedad que históricamente se ha visto como un lastre evolutivo. Desde una perspectiva idealista ha parecido que la herencia evolutiva nos trasladaba una pesada carga, la de los cerebros que nos han precedido habitando en medios hostiles, sin reparar en que el hombre racional sería un

fardo, hábil para pensar como ningún otro ser que le hubiera precedido pero inútil para sobrevivir en un entorno de competencia. Ahora sabemos que el aprendizaje conduce a la automatización de conductas que no pasan por el filtro racional y que se activan con la suficiente rapidez como para subvenir a los desafíos inmediatos reservándose la reflexión sosegada a aquellos que no amenazan a la supervivencia. Ello nos retrotrae a la visión de equilibrio que Gracián propone y que gráficamente, al principio, asimilábamos a un triángulo. Si, al final de estos razonamientos tuviéramos que sintetizar a Gracián, diríamos que quien aprenda a manejar su triángulo, cada uno el suyo, dispondrá de la mejor herramienta para conducir su vida.

Juan Vicente Sánchez-Andrés

*EOI y catedrático de fisiología de la Universidad de la Laguna
[Tenerife]*

ELIGE BIEN A TUS AMIGOS

Drobando su discreción en momentos de fortuna e infortunio, valorando su voluntad y su capacidad de entendimiento. Elegir a tus amigos es una de las decisiones más importantes de la vida, aunque una de las menos cuidadas. Unos dan prioridad a la diversión, otros al azar. Se suele definir a una persona por los amigos que tiene; es raro que el sabio sea amigo del inculco. Haz tu elección con inteligencia y no por casualidad. Un amigo prudente te facilita la vida; un amigo necio te da preocupaciones.

Ay, compañero Gracián, ¡cuánto sabes! ¡Y qué incómodo debiste resultar para la Compañía de Jesús! Te leo, tan lejos en el tiempo, y me parece ver reflejado en un espejo tantas cosas que uno ha visto. Porque tocas uno de los temas que, en mayor medida, hacen la vida de los humanos digna de ser vivida: la amistad.

El entorno de nuestros amigos es aquello que nos envuelve y nos da forma. Ellos nos acompañan, o a veces nos arrastran, al abismo o a la gloria. Nada somos sin ellos y, sin embargo, cada uno es cada uno, y lo sigue siendo siempre. Y en ocasiones «se caen», se pierden, se rompe el vínculo, y es doloroso. Como dice la vieja copla popular: «Cuando un amigo se va, algo se rompe en el alma». Quienes somos algo viejos sabemos lo que es ese romperse del alma. Y la pena de no haberlo sabido evitar.

Tus consejos son sabios, Gracián, pero me temo que poco practicables. Sitúas la elección de los amigos en una lógica de coste/beneficio que, por supuesto, entiendo, pero encuentro difícil de compartir. ¡Claro que es verdad lo que dices! ¿Y qué? La amistad consiste en desinterés y gratuidad y, si no, no es nada. Perdóname, pero a estas alturas del partido he dejado de valorar la sensatez cuando se enfrenta al impulso cálido. Mira, te voy a poner un ejemplo.

No sé si en tu culta trayectoria llegaste a tener conocimiento de un inglés que vivió y escribió unos pocos años antes que tú, llamado Guillermo. En uno de sus numerosos dramas trata, con la mayor crudeza que yo haya visto nunca, este tema en el que estamos. Me refiero, claro, al príncipe Harry, luego Enrique V, y a sus

Probando su discreción...

Baltasar Gracián y Morales

relaciones con el viejo perdulario *sir* John Falstaff. Shakespeare narra la evolución de este joven calavera e irresponsable hacia la sensatez y el dominio de las situaciones, y así ha quedado para la historia, como muestra de un episodio ejemplar; una conversión, en suma. Se abandonan las malas compañías y se asumen las responsabilidades que nos depara la vida. Nada que oponer a tan correcto planteamiento. A *sir* John Falstaff se le expulsa a las tinieblas exteriores, y tiene suerte de no resultar ahorcado, como le ocurre a alguno de los miembros de su pandilla. Ni que decir que se lo merece y que el joven rey actúa como demanda su rango, pero...

Pero resulta que el réprobo es un ser humano, lleno de imperfecciones y pecados, y quiere al príncipe. Lo ama a su manera, porque no sabe de otra: en su grupo de bribones el cemento de unión lo constituye una cierta solidaridad por encima de las faenas que se hacen unos a otros. La figura de Enrique V aquí se antoja algo hipócrita y, en cualquier caso, desprovista de esa virtud humana consistente en la proximidad a los amigos, por encima de principios y comportamientos. Toda la grandeza del monarca se disuelve en nada que pueda interesar a un ser humano cuando recalamos en la posada en la que miseramente agoniza, entre los escasos compañeros que aún le quedan, el viejo sinvergüenza.

Ya sé, amigo Gracián, que no soy políticamente correcto al decir esto. Quienes me conocen saben que nunca lo he sido demasiado y que el asunto me ha importado un comino. Por mi parte, te diré que en

mi vida, ya bastante larga, he tenido y tengo algunos amigos y amigas. No muchos, no creas; apenas los dedos de las dos manos a lo largo de tantos años. A lo mejor estoy más cerca de tus consejos de lo que pueda parecer. Porque hablamos de amigos, no de conocidos con los que más o menos se simpatiza y se pasa un buen rato. Y mis amigos y amigas, los de verdad, han sido siempre gente que merecía la pena, personas con quienes muchas veces no he estado de acuerdo, incluso en cuestiones importantes, y la discrepancia no ha dañado nuestra relación; eso sí, personas que, a más del cariño, siempre me han inspirado respeto y, cuando han dejado de inspirármelo, eso ha repercutido en el cariño. Sí, se me han «caído» amigos, como decía al principio, con el consiguiente dolor. Pero nunca nadie porque pensara que su relación me podía perjudicar. Creo que entiendes el matiz.

Curiosamente, a mis amigos los veo poco: tres, cuatro, cinco veces al año, a lo mejor. No es la gente con la que tomo copas y me veo en lo cotidiano. E incluso, entre la escasa media docena que tengo ahora, algunos no se conocen entre sí. Cuando nos encontramos, tras meses de no vernos, no nos contamos nuestras vidas, trufadas inevitablemente de alegrías y desdichas, sino que hablamos de las cosas que nos interesan y nos unen como si hubiéramos estado juntos la semana anterior. Y eso denota la grandeza de nuestra amistad.

Jesús Rodríguez Cortezo

EOI y decano del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales

LA PRUDENCIA ES LA MODERACIÓN EN EL
COMPORTAMIENTO PARA ACOMODARLO A LO QUE SEA
SENSATO, DISCRETO O EXENTO DE PELIGRO

Sé cauteloso con los demás, y ganarás fama de decente. Tienes todo el tiempo para lanzar una palabra pero ninguno para devolverla. Habla como en los testamentos que, mientras menos palabras tienen, producirán menos pleitos. A los detalles sin importancia, debes dar importancia, para no fallar en los importantes. El mucho hablar te acercará a ser convencido y vencido. Hay algo de místico en lo silencioso. Es divino callar cuando es debido.

También la prudencia es una de las cuatro virtudes cardinales junto con la templanza, la justicia y la fortaleza. Todas juntas conforman un comportamiento virtuoso o, mejor dicho, una guía para comportarse virtuosamente todos los días y en todo tipo de situaciones, es decir, en todas y cada una de las facetas de nuestra vida, ya sean privadas, públicas, profesionales o particulares. De esta manera siempre nuestra conducta estará tamizada por la razón y no por los impulsos del momento.

Todos los actos de nuestra vida deberán estar regidos por estas virtudes. La prudencia hace referencia a calcular siempre las consecuencias de nuestro comportamiento, siempre el más alejado del riesgo innecesario, que no miedo o pacatería en el momento de pensar, decir o hacer cosas y siempre valorando cómo nuestro comportamiento influye sobre los demás en todo momento: familia, compañeros de trabajo, clientes... Guiarnos siempre con cautela, que no miedo, que ni es lo mismo, ni produce los mismos frutos. La prudencia es voluntaria y racional y el miedo es irracional e involuntario y conduce, casi siempre, hacia la inacción. De modo que, en contraposición, la prudencia es un comportamiento valiente, que no temerario, midiendo siempre las consecuencias de lo que

decimos para conseguir los objetivos planificados previamente. La prudencia evitará los efectos secundarios indeseables en las personas que nos rodean como la desconfianza, falta de credibilidad, dudas, ambigüedad de los mensajes, etc. En definitiva, nos ahorrará mucho tiempo y los conflictos y malentendidos serán poco frecuentes.

La prudencia, como guía en nuestra comunicación, tanto verbal como no verbal, será una de las mejores maneras de influir, convencer y persuadir a los demás. Sin imponer; como se dice popularmente: predicando con el ejemplo.

Hablar con prudencia implica hacerlo con moderación, con cautela, pensando siempre lo que voy a decir y cómo, dando tanta importancia al contenido como a la forma de expresarlo, produciendo siempre así los efectos deseados. Asimismo, debemos empeñarnos en comunicarnos con claridad, exactitud y sencillez para que los mensajes se entiendan claramente y los malentendidos sean mínimos.

También debemos comunicarnos con convencimiento para poder persuadir sin imponer y sin elevar el tono de la voz. Hemos de evitar con nuestras palabras a reflexionar, haciendo las preguntas adecuadas, que ayuden a pensar con orden y criterio para llegar a la mejor solución. En caso contrario, perderemos después mucho tiempo deshaciendo los errores por no haber comunicado bien a las cosas «a la primera».

Resulta importante aprender a manejar los silencios. En la prudencia en el hablar está también administrar sabiamente los silencios. Debe ser como en la música donde el sonido tiene el mismo valor que el silencio. Callar, en muchas ocasiones, también es una virtud, como dice Gracián: «Callar es divino cuando es debido».

Sé cauteloso con los demás...

Baltasar Gracián y Morales

El callar y el silencio entroncan directamente con el escuchar, requisito indispensable para poder responder con criterio a lo que se nos dice para convencer y no ser vencido, en palabras de Gracián. «Cuantas menos palabras menos pleitos». Justamente, como más arriba indicábamos, es necesario comunicarse con sencillez, precisión y claridad, que nos ayudará a transmitir certeramente lo que pretendamos decir y que se nos entienda. Es una de las mayores dificultades que encontramos al comunicarnos con los demás: hacernos entender, porque el problema, en la mayoría de las ocasiones, reside en quien habla y no en quien escucha (huyamos de la pretenciosidad de que los demás no son los que no nos entienden). En este sentido, también reside la prudencia.

No debemos descuidar los detalles al hablar. A estos, que nos parecen no tener importancia, debemos darle la justa para situar adecuadamente a los importantes y «no fallarles». Se ha de situar todo en su adecuado contexto para que destaque lo verdaderamente importante.

Se debe hacer gala de este sencillo aforismo, que sólo lo es en el sentido de la facilidad de utilización del lenguaje y de la

concisión de los términos, en el escribir también. Tal como él mismo Gracián decía: «Lo bueno, si breve, dos veces bueno».

En definitiva, la prudencia y la cautela al hablar nos harán ganar fama de decente. Quizá uno de los aspectos más importantes lo constituya la decencia y la honradez. Al hablar a los demás con prudencia, seremos capaces de transmitirles sensatez y decencia; iremos sembrando a nuestro alrededor los valores necesarios para conducirnos a lo largo de nuestra vida personal, social y profesional, no sólo útiles en los años pujantes de la carrera profesional y personal, sino en los que esto se vuelve más importante, en los últimos. En ellos, recogeremos todo lo que hemos ido sembrando a lo largo de los años anteriores.

El mundo se divide en charlatanes y «escuchatanes». Procuremos estar más cerca de los segundos.

Juan José Roca

EOI y socio director de Roca & Osorno



La desventura de unos suele ser la ventura de otros, pues no hubiera dichosos si otros no fuesen desdichados. Los infelices consiguen casi siempre la compasión y agrado de la gente, que quiere devolverles en algo lo que les ha quitado el destino. Sin embargo, si ese mismo pobre que da pena y agrada llegase a ser afortunado, será entonces aborrecido por rico. Ama y ayuda al infortunado, sin arriesgar tu fortuna.

La afirmación de Baltasar Gracián en el aforismo 163 «La desventura de unos suele ser la ventura de otros, pues no hubiera dichosos si otros no fuesen desdichados» nos muestra el profundo conocimiento del autor del carácter del español. El arraigado pecado capital de la envidia en nuestra naturaleza nos caracteriza a los españoles como ningún otro. El español es envidioso, sí. Se mira con recelo a aquel que, por suerte o por trabajo, ha alcanzado riqueza y posición. Lo que en otras civilizaciones, como la anglosajona, provoca admiración y reconocimiento de los demás, haciendo del triunfador casi un héroe es, en nuestra cultura, motivo de dudas y desconfianza. Parece que aquel que logra el éxito no ha sido gracias a un intenso trabajo o al esfuerzo personal, sino que se achaca a la suerte, a influencias personales o a una buena herencia. Y, desde luego, no contribuye en absoluto a que en el entorno se imiten conductas para lograr objetivos similares sino más bien al contrario: suscita suspicacias y resquemores. Sin embargo, a pesar de la actual moda en los medios de comunicación de ensalzar a muchos sin mérito ninguno, todos sabemos que la mayoría de los que alcanzan el éxito lo consiguen por méritos propios.

Ahora bien, al contrario de lo que pudiera parecer, si la persona no triunfa como se merece o pierde su fortuna, la dosis de compasión

del español es muy superior a la de cualquier otra cultura. Y, por supuesto, sincera. No hay más que ver las estadísticas. En ellas se constata que, ante la desgracia ajena, los españoles reaccionamos con inmensa generosidad, siendo el país que primero y con más desinterés atiende a aquellos que lo han perdido todo a causa de catástrofes, y siempre dispuestos a acoger a quienes necesitan trabajo, donde existe más donantes de órganos, donde se adoptan más niños. Enviamos miles de voluntarios y misioneros por todo el mundo. El español ofrece sin límites sus sentimientos, su tiempo y su dinero a los desfavorecidos, incluso aunque pierda fortuna y poder.

La lección que se nos ofrece en este aforismo es una invitación a convertir ese feo pecado de la envidia en una virtud, y esa maravillosa cualidad de la generosidad en una oportunidad. La envidia y la generosidad pueden generar, adecuadamente combinadas, una energía positiva que nos abra puertas. Y, en nuestro caso, puertas a nuevos negocios, a nuevas empresas, a buenas ideas.

En lo relativo a la envidia, los clústeres empresariales son una consecuencia positiva de la envidia convertida en una mejora competitiva para las empresas. Un clúster espontáneo nace de la creación de empresas competidoras de una exitosa, cerca de ella, y lo que puede ser un inconveniente se convierte en gran ventaja para la primigenia y las que se sitúan alrededor, porque tiene enormes ventajas competitivas en muchos aspectos. Cuanto mayor sea el número de empresas del mismo sector concentradas en un único espacio geográfico, habrá mayor número de servicios auxiliares, más competitivos y a mejores precios; la mano de obra especializada será intercambiada; las redes informales de comunicación harán que se produzca intercambio de tecnologías, lo cual dinamizará más el sector. Si, además, interviene la Administración pública en su sentido más positivo, pueden mejorar infraestructuras en ese entorno, lo que



La desventura de unos...

Baltasar Gracián y Morales

facilite la comercialización de esos productos que se han creado. En definitiva, la conversión de nuestra característica envidia en energía positiva a través de la imitación de lo mejor del que tiene éxito produce crecimiento, desarrollo y empleo, siempre y cuando, como nos dice Baltasar Gracián, se «aprend[a] a manejar la suerte con habilidad».

Y, respecto a la obtención de ventajas a través de nuestra inmensa generosidad, recientemente se ha vivido un interesante hecho. El rescate de los mineros chilenos en octubre de 2010 se ha producido gracias precisamente a la actitud altruista de varias empresas que, sin buscar el beneficio propio, han colaborado para salvar la valiosísima vida de 33 personas, individuos que se han situado por encima de intereses económicos y empresariales. La desinteresada aportación de varias empresas con sus patentes, unidas al trabajo en equipo, ha tenido como consecuencia el que todos los mineros atrapados bajo tierra durante dos meses hayan salvado la vida. Ese acto de generosidad conforma, además de un éxito humanitario, un éxito empresarial, ciertamente. Las empresas que han colaborado han actuado de manera desprendida, pero también han obtenido beneficios. La generosa contribución de importantes organizaciones a esta operación de rescate ha provocado el que se hayan intercambiado conocimientos tecnológicos a los cuales era impensable acceder hace apenas tres meses. De esa forma esta colaboración no solamente habrá servido para salvar de manera inmediata la vida de un importante grupo de personas sino que, además, las compañías que han ofrecido sus conocimientos han podido conocer a su vez algunos secretos de sus competidores o colaboradores. Este trabajo ha acelerado investigaciones, lo que, seguro, repercutirá en avances tecnológicos y empresariales que tarde o temprano se hubieran producido; asimismo, además de mejorar el mundo de manera inmediata, producirá, con toda seguridad, beneficios

económicos y empresariales a las empresas que han colaborado en la consecución del rescate de los 33 hombres atrapados. Es sin duda lo que Baltasar Gracián nos propone: «Ama y ayuda al infortunado, sin arriesgar tu fortuna».

Vamos, que no podemos pedir más.

Carmen Peláez
*EOI y consultora de
formación inde-
pendiente*

ANTES DE HACER O DECIR ALGO, PRUEBA SI SERÁ
ACEPTADO

Dara ver cómo es recibido, y mucho más debes hacerlo si sospechas que puede no ser del agrado de gente importante. Esto te asegurará salir bien, y te permitirá crear las condiciones para rectificar sin problemas. Así descubrirás la verdadera voluntad de los demás, y sabrás a qué atenerte. Esta prueba es clave para el que pide, desea o es gobernante.



Es por todos conocido que las palabras, cuando salen de nuestra boca, ya no nos pertenecen, sino que son de quien nos escucha. Son muchas las ocasiones en que nos arrepentimos de algo que hemos dicho y que se puede volver en nuestra contra y perjudicar nuestros intereses.

En el mundo de la empresa, cuando hablamos con nuestros superiores, nuestros colaboradores o compañeros, y sobre todo cuando lo hacemos con terceros (clientes o proveedores), nuestras frases no tienen un valor intrínseco sin más, sino que su valor se halla en lo que los demás entienden que queremos decir.

Nuestros mensajes sólo poseen valor en cuanto son aceptados por nuestros interlocutores de la forma en que ellos están dispuestos a aceptarlos.

Todo esto cobra especial relevancia en los procesos de negociación tanto con clientes como con todo tipo de proveedores, donde la argumentación cobra una importancia fundamental para el éxito de los negocios.

No cabe duda de que la facilidad de palabra y la rapidez en las respuestas son baluartes fundamentales para los buenos negociadores, pero la única forma de no verse sorprendidos por otra persona tan hábil en la negociación como nosotros es cumplimentar previamente al encuentro con la otra parte una etapa de preparación.

En ella debemos procurar conocer a la persona con quien nos vamos a entrevistar, cuáles son sus necesidades y objetivos, cuál es su estilo de negociación, cómo es su empresa y su situación en el mercado, quién es su competencia y la posición relativa entre ambas y, si es posible, recuperar experiencias anteriores.

Para ver cómo es recibido...

Baltasar Gracián y Morales

Todo esto nos llevará a preparar convenientemente la argumentación, definiendo claramente los mensajes que queremos transmitir, cuidando mucho el lenguaje que vamos a utilizar tanto en nuestras frases como en el que se ha preparado en la documentación que sirve de base y apoyo en nuestra presentación, no dejando en el aire frases que conduzcan a equívocos o que se puedan volver fácilmente contra nosotros.

Como, por otra parte, nuestros interlocutores tratarán de colocarse en una posición negociadora que les permita llevar el control de la entrevista, debemos comprobar, en el arranque de la misma, que nuestra preparación ha sido acertada y nuestras premisas son correctas, sin dejar huecos por donde nos puedan sorprender y colocarnos en una situación embarazosa y con pocas o ninguna posibilidad de salir airosos.

Por ello es conveniente comenzar la entrevista con algunas preguntas que nos vayan indicando si nuestras propuestas son adecuadas y si se han formulado de manera correcta. Además, en esos momentos previos y en los iniciales del encuentro, resulta apropiado desarrollar nuestro sentido de la observación para comprobar aquellos detalles que, aunque mínimos, nos pueden descubrir aspectos fundamentales de la personalidad de nuestro interlocutor y, por tanto, de cómo puede desarrollarse la entrevista.

Por último, pero no menos importante, es conveniente pensar que, a pesar de todo, siempre pueden aparecer sorpresas; por ello preocupémonos en haber preparado algún camino por donde escapar y que nuestra propia actuación no nos lo cierre.

José Ignacio Pérez Escribano

EOI y propietario y director general de Iliada Consulting



Pueden obligar al hombre sensato a ir a la guerra, pero debe hacerla sin malicia. Debes actuar como eres y como quieres, y no como te obligue otro. Es posible la caballerosidad con quien te enfrenta. Pelea no sólo por lograr el poder, sino para imponer un modo decente de competir. Vencer con ruindades no es vencer. La generosidad siempre ha sido muestra de superioridad. Como hombre de bien, no debes valerte de armas inmorales. Todo lo que huele a traición difamará tu nombre.

¿Puede considerarse este aforismo de «pelear, si es necesario, en buena lid y con ética» una regla adecuada para sobrevivir en pleno siglo **xxi** o se trata, más bien, de un mero y bienintencionado adagio propio de un religioso del siglo **xvii**? ¿Qué reacción tendría el ciudadano medio al que se le fueran haciendo, de forma individualizada, las consideraciones que formula Gracián en este aforismo 165? ¿Tiene acaso razón Gracián en lo que dice?

Cualquiera que sepa algo de historia —o, sencillamente, que se haya tenido que desenvolver en el mundo de los negocios en estos últimos años— podría contestar que no, que en una «pelea» lo importante es ganarla, y que, en principio, sobra todo lo demás; carece, por tanto, de sentido flagelarse y plantearse mayores disquisiciones sobre si la pelea ha sido buena o mala, justificada o injustificada, ganada en buena o mala lid. Lamentablemente, dirán muchos. Así son las cosas, dirán otros.

No obstante lo anterior, es muy probable que, si se preguntara a ciudadanos medianamente civilizados si creen que este «oráculo manual» alcanza vigencia hoy día, la inmensa mayoría contestaría positivamente que sí, que en una pelea —que, naturalmente, se debe intentar siempre ganar— no vale todo, y que la caballerosidad, la

generosidad y la fidelidad siguen siendo valores reconocidos en la sociedad actual.

Es curioso observar cómo esta máxima ha cobrado particular notoriedad durante estos últimos años no sólo referida a las «peleas» entendidas en su más amplio sentido de contienda o batalla (es decir, a las guerras) sino también a todas aquellas peleas que, sin armas de fuego, se libran todos los días en los más variados frentes. Baste con pensar, por ejemplo, en su aplicabilidad a determinados casos por todos conocidos de «peleas» en el mundo de los negocios en general y financiero en particular, donde la falta de ética ha movido a determinados operadores económicos y financieros a competir, con malicia y ruindad —o dicho sea con palabras de Gracián: en «mala lid»— defraudando la buena fe y confianza de millones de personas a lo largo y ancho de este mundo.

Hay que reconocer el legítimo interés que asiste a quien me ha pedido este comentario —la EOI, primera escuela de negocios que se creó en España hace más de cincuenta años— dadas las implicaciones que, desde un punto de vista formativo, tiene la cuestión de que se trata. La grave crisis económica mundial y los escándalos financieros de los últimos años han hecho más por la vigencia y divulgación de este aforismo que muchos libros sobre ética, moral y buenas costumbres que la gran mayoría de la población ni ha leído ni siquiera ha oído hablar.

En el libro recientemente publicado bajo el título *MBA'S ¿ángeles o demonios?* de Juanma Roca, se afirma que las escuelas de negocios se encuentran en el que posiblemente sea el momento más álgido desde su nacimiento; ahora deben acertar, sobre todo, con la respuesta adecuada a la pregunta de ¿qué quieren ser las escuelas en el siglo **xxi**? ¿Qué espera de ellas la sociedad?

Pueden obligar al hombre...

Baltasar Gracián y Morales

La misma presidenta de la Universidad de Harvard, Drew Gilpin Faust —sensible, muy probablemente, al alto número de MBA'S formados en muy diversas escuelas de negocio del mundo e involucrados en los numerosos fraudes multimillonarios de estos últimos años (Worldcom, Enron, Lehman, etc., por no referirnos a las muchas compañías españolas con comportamientos y resultados semejantes)—, afirmó en una entrevista que concedió al *Financial Times* y que se publicó el 14 de junio de 2009 que «las escuelas necesitan una reflexión sobre su misión, contribución e identidad».

Está claro a qué se refiere la presidenta de la UH. Tras los escandalosos espectáculos que los directivos de muchas grandes empresas han ofrecido al mundo en estos últimos años resulta lógico que una institución del prestigio de Harvard se plantee la idoneidad de la formación adquirida por los principales directivos que han cursado un MBA en una escuela de negocios.

¿Quiere esto decir que la ética debiera ser una asignatura más que se debiera impartir en las escuelas de negocios? Evidentemente, no. Desde mi punto de vista, la ética habría de formar parte, como un componente más, del ADN de todos los ciudadanos y, con más razón, de aquellos que van a dedicarse al mundo de los negocios. La ética —la pelea en buena lid— debe ser aprendida y aprehendida desde pequeños y formar parte de todo el comportamiento de los individuos. No tiene sentido hablar de una «ética comercial» como categoría conceptual y sistemática independiente y distinta de la ética general. Es sorprendente comprobar cómo los agresivos ejecutivos que tantas empresas han arruinado en estos últimos tiempos han hecho justo lo contrario de lo que Baltasar Gracián, ya en 1647, desarrollaba bajo el enunciado del aforismo que ahora se comenta.

En cualquier caso, debemos ser sinceros y reconocer que, hoy por hoy, para lograr que los ciudadanos en general —y, sobre todo, determinados operadores en los mercados en particular— peleen «en buena lid», no basta con recomendaciones utópicas, y que, por consiguiente, no queda más remedio que contar con un riguroso y eficaz sistema moderno de normas jurídicas con la consiguiente sanción efectiva de comportamientos irregulares, al no poderse confiar solamente en la formación en principios éticos que para muchos son, lamentablemente, pura teoría.

O, como algunos insensatos podrían pensar, meras elucubraciones de un clérigo del siglo XVII...

Evaristo Babé
EOI y abogado

SABER DISTINGUIR AL HOMBRE DE PALABRAS
DEL HOMBRE DE HECHOS

Es una necesaria precisión, tan valiosa como diferenciar al amigo de los conocidos, de los que accionan casualmente contigo. Son muy distintos. Está mal que un hombre no sepa hablar ni tenga hechos que lo avalen. Peor está el que sabiendo hablar no tenga buenas obras a su favor. Los árboles que sólo dan hojas que lleva el aire son menos apreciados que los que dan frutos. Unos sirven para el mayor provecho, que es el alimento, y otros para la momentánea sombra. Unos son palabras, otros hechos.

Saber distinguir al hombre de palabras del hombre de hechos es casi tan difícil como llegar al fondo de los corazones a través de la niebla de las palabras. No obstante, el paso del tiempo va dejando a las cosas, y también a las personas, en su sitio, y los hombres y mujeres que construyen día a día realidades tangibles, que contribuyen, por ejemplo, a que un proyecto empresarial se haga realidad o a que una estrategia alcance el objetivo para el que fue concebida, aunque su labor sea callada, siempre terminarán encontrando el reconocimiento que no podrán alcanzar quienes basan su deriva en palabras huecas.

El tiempo, como la historia, deja a cada cual en su lugar en todos los órdenes de la vida: en la memoria y en los proyectos vitales, profesionales o empresariales que hemos emprendido, en la familia y en los amigos, en los colaboradores y en los competidores; en todos ellos hemos ido dejando nuestra impronta, nuestro recuerdo y, lo que es más importante, nuestras aportaciones, no simples palabras sino hechos que contribuyen a mejorar todo nuestro entorno.

No por ello las palabras carecen de importancia, pero su validez estriba en su capacidad de convencer, motivar y generar el movimiento

necesario que permita avanzar y consolidar el terreno ganado. George Steiner, en su libro de ensayos titulado *Lenguaje y silencio* (1976), al hablar de la vida del lenguaje y algunas de las complejas energías que la palabra suscita en nuestra sociedad, recuerda que la filosofía medieval y clásica estaban embebidas totalmente de la creencia de que las palabras, manejadas con la precisión y sutileza necesarias, podían matrimoniar intelecto y realidad. Platón, Aristóteles, Duns Escoto y Tomás de Aquino, recuerda el que fuera profesor del Churchill College de Cambridge, «son arquitectos de palabras que construían en torno de la realidad grandes edificios afirmativos, definidores y distintivos».

No reneguemos, por lo tanto, de la palabra como generadora de avance y movimiento, sino de aquellos que, precisamente, disfrazan con ella no sólo su resistencia a ir hacia delante, sino incluso su tendencia natural hacia la involución, la ignorancia y la pereza imaginativa. Ni tampoco nos olvidemos de las palabras como generadoras de sensibilidad o emociones frente a la banalidad del discurso vacío o del que busca atenuar el movimiento por miedo a arriesgar, a cambiar el statu quo de las cosas o simplemente a disfrazar su incapacidad o falta de confianza en sí mismo. Sería como inten-

Es una necesaria precisión...

Baltasar Gracián y Morales

tar comparar al genio de Shakespeare con el de un parlanchín del Speakers Corner.

Las obras del genial escritor inglés consisten en palabras escogidas y dispuestas para fines poéticos y dramáticos muy específicos, lo mismo que las de Cervantes generan reflexión y un filón inagotable de sabiduría y los versos de Quevedo, en muchas ocasiones, inquietud y reacción entre los gobernantes, a veces incluso contra el propio autor por miedo al filo de su palabra.

Sin embargo, no es de literatura de lo que estamos hablando, sino de la invalidez de la palabra aislada para generar el cambio, la mejora de las organizaciones empresariales y, por lo tanto, su mayor aportación al entorno que lo rodea generando riqueza, facilitando el desarrollo, apoyando la mejora social y ejerciendo, por qué no, una cada vez mayor relevancia en la construcción de una sociedad civil solidaria y cohesionada. Y, al mismo tiempo, del freno que puede representar la palabra no sólo aislada, sino tergiversada y mal usada, para frenar y atenuar la evolución y mejora de cualquier organización, ya sea empresarial, política o social.

Maquiavelo, en su obra *El arte de la guerra* (1520), señala, por ejemplo, con dramatismo la decadencia italiana a partir de 1494: «Creían nuestros príncipes italianos, antes de que experimentaran los golpes de las guerras ultramontanas, que a un príncipe le bastaba con pensar en su gabinete una aguda respuesta, escribir una carta hermosa, mostrar en sus dichos y en sus palabras agudeza y prontitud o saber tejer un engaño para evitar ser devorados por el primero que los asaltara».

Al escribir estas reflexiones, Maquiavelo estaba pensando en uno o varios de los príncipes de los cinco Estados italianos que, hasta la

invasión francesa de 1494, vivían en un frágil equilibrio que ninguno se atrevía a romper para no cambiar un statu quo que ya estaba condenado a desaparecer, donde el lujo y el adorno habían sustituido a la fuerza y al esfuerzo, donde se había perdido el impulso y, con él, el norte mismo de la acción, algo precisamente que quiso cambiar al escribir *El príncipe*, otro ejemplo del uso de la fuerza de la palabra para intentar generar cambio y evolución.

Todo ello me sirve para recordar el final del aforismo de Baltasar Gracián que he comentado, y que creo reúne varias de las características e ideas que hoy identificamos con lo moderno: «Las palabras deben ir acompañadas de hechos y así tener valor. A los árboles que no dan fruto, sino sólo hojas, conviene conocerlos: de unos se obtiene provecho pero de otros sólo sombra». Saber diferenciar unos de otros sólo es posible a través de una combinación de intuición, experiencia y conocimiento. No es fácil pero sí necesario para poder crecer con garantías de éxito y de forma sostenible en el tiempo.

Ignacio Garralda Ruiz de Velasco
Presidente de Mutua Madrileña



No debes pedir algo pequeño a alguien de confianza, que en otras ocasiones podría darte más. Será un desperdicio del favor. Tu joya más cara debes reservarla para usarla en tu más caro riesgo. Si necesitando poco abusas pidiendo mucho, ¿qué dejarás para cuando vuelvas a necesitar? A los habidos de naturaleza, se les envidia la aptitud para retener la fortuna. Pero más debe envidiarse la capacidad de conservar a personas, que es más valiosa que conservar bienes.

Al llegar a este aforismo, superado el ecuador de la obra en cuestión, previamente el autor nos ha expuesto sus ideas sobre la amistad y las relaciones humanas, por lo que estas dos ideas principales enlazadas —a saber: *a*) el pedir favores debe tomarse como último recurso y *b*) el comportamiento comedido en solicitar apoyos es una clave para mantener las relaciones humanas— debemos examinarlas a la luz de lo anteriormente expuesto.

«Los amigos grandes son para las grandes ocasiones»: el aforismo se aplica de entrada a los más queridos y a los más allegados, empezando por nuestra familia. Realmente hay momentos en la vida que ponen a prueba la amistad y el cariño de aquellos de los que nos rodeamos, circunstancias difíciles que superan nuestra capacidad: enfermedades, situaciones sobrevenidas y ajenas a nuestra voluntad, calamidades... En cualquier momento la vida puede traernos el reto de probar hasta qué punto podemos solucionar nuestros problemas con el apoyo de los más cercanos, y si éstos se hallan a la altura de responder a nuestra solicitud.

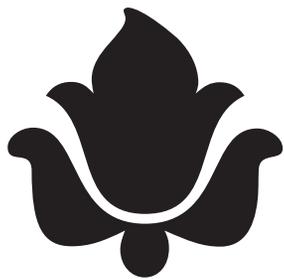
Se me viene a la memoria la canción de Amancio Prada: «Libre te quiero, buena te quiero, alta te quiero, blanca te quiero (pura)...».

Queremos para aquellas personas que son objeto de nuestro afecto las mejores de las virtudes, que sean fuertes, altos, buenos. Es un deseo desinteresado de las mejores cualidades para aquellos que nos son allegados. A la recíproca, debemos estar a la altura de estos deseos: debemos mostrarnos libres, buenos, altos, blancos a los demás..., para situarnos a la altura de su amistad. El pedir favores continuamente no perfecciona esta visión.

La clave, pienso, es ese «continuamente». Si podemos andar, y encima siempre pedimos ayuda para hacerlo, ¿estamos siendo buenos amigos o unos pesados? Si continuamente dudamos de qué opción tomar y solicitamos que nuestros amigos tomen las decisiones por nosotros, ¿somos realmente libres? No lo somos, no estamos a la altura que se espera de nosotros. Debemos «saber ayudarnos» (aforismo 167) con anterioridad al momento de pedir que nos ayuden.

No obstante, como todo en la vida, siempre llega algo que nos supera. Somos personas limitadas —debemos ser conscientes de ello—, y necesitamos de los demás. La idea que Baltasar Gracián nos presenta es que debemos limitar las ocasiones en que pedimos ayuda a las mínimas posibles, en la medida siempre de nuestras propias fuerzas y entendimiento. Es ahí donde se demuestran los amigos, en esas pocas ocasiones.

Más allá de los amigos, nos dice Baltasar (aforismo 105), que hemos de intentar no ser pesados poniendo en aprietos a aquellos que nos son superiores. Trascendiendo ya el ámbito de la amistad, puede tratarse de nuestro jefe, amigos «lejanos» con ascendencia sobre la solución de nuestros problemas. Ante ellos igualmente debemos ser comedidos a la hora de solicitar apoyos. Hemos de pedir ayuda a quien realmente posee capacidad para actuar y solu-



No debes pedir algo pequeño...

Baltasar Gracián y Morales

cionar, hacer valer un punto de negociantes (aforismo 232) y saber pedir (aforismo 235).

Culmina Gracián el aforismo con una comparación entre atesorar bienes y retener personas. Como empresario, resulta claro que el mayor reto recae en gestionar nuestros recursos humanos. Conceptos como una cuenta de resultados, el balance, el activo, el pasivo, los bienes muebles e inmuebles..., todo ello puede comprarse o venderse; son objetos que podemos poseer y enajenar. Las personas, sin embargo, son libres; tenemos que ganarnos su lealtad, lograr su implicación, alcanzar su confianza. Es más difícil siempre gestionar el factor humano.

En el ámbito de la gestión empresarial, nos encontramos con una relación de 360 grados o multilateral con otras personas: superiores, compañeros y subordinados. Aplicando las enseñanzas de este aforismo, igualmente debemos ser parcós y comedidos en solicitar apoyos.

- Frente a los superiores, el riesgo es pasar a la categoría de los «pupas», aquellos que siempre se quejan; que, sin cesar, piden. La tendencia frente a este tipo de personas por parte del superior es aislarse, no escuchar. Estamos en la era de la información; se manejan demasiados datos, muchos asuntos que atender. Desde la posición de mando, no prestamos gran atención, y es posible que aquel tema realmente importante nos pase desapercibido. La amistad con el superior tampoco nos sirve a los subordinados en estos casos; la relación profesional debe estar por encima de otros condicionantes y se analizarán nuestras peticiones en términos de utilidad. El favoritismo y el enchufismo están reñidos con el liderazgo; y lo que un jefe permite a una persona sin merecerlo, en contra de la política de la empresa, será objeto

de réplica cientos de veces en escalafones inferiores, lo que minará la disciplina y rigor que son necesarios para el buen gobierno de las organizaciones.

- Frente a los colegas, igualmente, debemos ser parcós en el pedir. Las organizaciones del siglo XXI se rigen por las reglas de la oferta y la demanda. Cada departamento es un cliente y un proveedor para el resto de los departamentos, siendo el mercado el que regula estas relaciones. Podemos tercerizar cualquier función empresarial, hacer que otro compañero, otro departamento o una empresa filial del mismo grupo empresarial deje de ser útil para la organización. Más bien debemos siempre tender a crecer fuera de nuestras fronteras, no luchar con los compañeros por el mismo «duro» y, por el contrario, debemos tratar de conseguir ese mismo «duro» del mercado. Es por esto por lo que debemos ver en cada compañero a un potencial cliente, socio o proveedor, y exigirnos el mismo rigor en las relaciones y de calidad en nuestros servicios que las que podemos esperar de un externo.

- Frente a los subordinados, para terminar, entre las reglas del buen gobierno, debe encontrarse lo siguiente: es mejor centrar aquello que esperamos de ellos en tres o cuatro puntos estratégicos que pecar por «pedirles» muchas cosas, malgastarnos en multitud de ideas que desarrollar sin priorizarlas. Como gestores de personas, debemos saber pedir lo importante, en el momento adecuado, y negociando una compensación justa por el esfuerzo aplicado. Los empleados no abandonan las empresas sino a sus jefes: debemos tenerlo siempre en cuenta.

Emilio Rodríguez Izquierdo

EOI y director de Zeroemissions

Uel que lo es no se confía en los que no lo son. Es triste para una persona saber que no tiene fundamento, sustancia. No todos los que parecen hombres lo son: los hay de mentira, que conciben sólo quimeras y engendran entelevias. Y hay otros semejantes a ellos, quienes les hacen el juego y prefieren lo incierto y falso, porque lo apoyan muchos. Huyen de la verdad, pues los que siguen la verdad siempre son pocos. Pero, a la larga, sus caprichos y superficialidades les salen mal, ya que no tienen fundamento. En cambio, únicamente la verdad da reputación auténtica, y el fundamento es lo que la sostiene.

Leyendo este aforismo de Baltasar Gracián bien podríamos tararear la famosa canción: «Sentir que es un soplo la vida, que trescientos años no es nada...» porque, en lugar de la sociedad del siglo XVII, su autor podría haber estado perfectamente observando nuestra sociedad actual, tan lejana temporalmente de la del Barroco pero, sin embargo, tan próxima en otros aspectos. Parece que hubiera escrito el texto para hallarse presente en el presente. Y no sólo por el período de crisis que le tocó sufrir, parecido al actual, crisis que tanto entonces como ahora ha llegado precedida de una fase de esplendor, donde abundancia, prosperidad y riqueza han florecido como si de «tierra de Jauja» se tratase. Se trataba de una tierra, sin duda, fértil para el cultivo de las apariencias, las quimeras, las mentiras, el éxito rápido, la imprudencia, la falta de sustancia que diría el autor... y, sin embargo, yerma para mantener el esfuerzo, vivir con humildad y hacer de lo auténtico lo más real y válido...

Ovidio dijo: «La abundancia me hizo pobre». Sin duda, la sociedad actual es la sociedad de la abundancia... y también la de la confusión. Las aspiraciones materiales han nublado nuestra vista hasta el punto de convertir los instrumentos en fines. «Triunfar» se escribe como sinónimo de «tener» —o del aparentar tener—. Bienes,

riqueza material, poder, prestigio... son interpretados como antónimos del verbo «ser».

La vida se presenta como si fuese un escaparate. Mandan las apariencias, la imagen externa, el qué dirán. Se vive de puertas para afuera, mostrando imprudentemente y descuidando la vida interior, el talento, la gestión del conocimiento.

Así han proliferado seres vacíos de espíritu, sin contenido, llenos de paja, «reyes desnudos», que diría Hans Christian Andersen, a quienes no importa no llevar nada puesto en su interior, catalizados por el escaparate televisivo y mediático de los reyes del papel cuché y del mal usado corazón.

El ser humano es social por naturaleza; necesita el reconocimiento y la aprobación de los demás. El miedo a no verse aceptado tal y como es lo lleva en muchas ocasiones a ocultarse tras un disfraz. La falta de autoestima, las inseguridades y los miedos se trabajan hacia el exterior en lugar de hacia el interior; dicho de otro modo: en lugar de aprender a valorarnos tal y como somos, estos fatales bloqueadores nos inducen a construir un «yo ideal», tan ideal como irreal, a coser un «traje invisible» cargado de ego, un ser que vive con toda prisa, que no cultiva lo «auténtico» porque requiere de tiempo y, si hay algo de lo que las personas carecen en estos días, es precisamente de eso, de tiempo.

Se vive rápido, demasiado rápido... a contrarreloj, como si velocidad y progreso fueran en el mismo barco. ¿A mayor velocidad, mayor progreso?

De nuevo, otra confusión imprudente.

No es necesario, de vez en cuando, pararse para ir más deprisa.

Y el que lo es no se confía...

Baltasar Gracián y Morales

Nos enseñan a evitar mantener el esfuerzo en el tiempo.

Cuanto más alto se llegue y más rápido, mejor.

Basta mirar al mundo empresarial para encontrar claros ejemplos. Algunos de los más admirados y respetados hombres de negocios de los últimos años han sido aquéllos capaces de multiplicar los beneficios de sus compañías a velocidades de «la luz» y de manera inexplicable, rapidez digna de admiración y signo inequívoco de su talento. ¿Talento?

Acaso talento para crear burbujas, construir castillos en el aire, personas convertidas en personajes nada auténticos, poco prudentes que confunden el no esfuerzo con éxito y diversión.

Pongamos la mirada en esos jóvenes que, nada más acabar su máster, desean convertirse en directores generales en las empresas públicas o privadas.

¿Desde dónde les estamos enseñando?

Los cimientos sólidos se construyen desde la autenticidad.

Auténtico, con sustancia, es aquel que es «honrado, fiel a sus orígenes y convicciones».

La autenticidad tiene que ver con la verdad.

Para Gandhi, «la verdad es totalmente interior». La verdad es lo que se es descubriéndose, quitándose la máscara para poder verse frente al espejo tal y como uno se siente; en definitiva, concéte a ti mismo. Ya lo decían en el templo de Delfos.

Éste es el primer paso del viaje, tal y como afirmaba san Agustín: «No vayas fuera; vuelve a ti mismo. En el hombre interior habita la verdad».

Y todo viaje empieza por el primer paso.

Conocerse a uno mismo da la posibilidad de ser libre de verdad, de practicar la autenticidad, de buscar transformarse en persona de sustancia. Quien lo es asume la responsabilidad por serlo y se reconoce libre de lo que es, de lo que hace, de lo que siente, de lo que aspira a ser y de lo que desea cambiar. Y, sobre todo, sabe lo que no es ni quiere llegar a ser. Libre para decidir camino, para iniciar la búsqueda de lo necesario, de lo básico y verdadero.

El camino de la autenticidad no resulta fácil, al menos tanto como el de la apariencia. Como dice Baltasar Gracián, pocos siguen la verdad; ni cortesanos ni aduladores se suman a este viaje. Requiere de más valor. Pero, sin embargo, satisface mucho más. Al final del mismo, se encuentra la mejor de las recompensas: la felicidad, sentirse bien con uno mismo.

Y, para lograrlo, sólo se necesita disponer de una brújula, que es esa «sustancia» que menciona el escritor en su texto, la semilla que todo oculta en su interior.

Según el psiquiatra Viktor Frankl, «existen dos razas de hombres en el mundo: los decentes y los indecentes». Los primeros se fundamentan en la verdad, el amor, la libertad, la capacidad de elección; los segundos, en lo falso, la mentira y, por encima de todo, en el miedo.

Cada uno ha de decidir qué semilla quiere cultivar.

Si eliges el arte de la prudencia, serás persona de sustancia.

Fernando Botella

EOI y presidente de Think&Action

ESCUCHA SIEMPRE AL QUE SABE, Y DÉJATE
ACONSEJAR

Sin conocimiento no puede vivirse: se tiene propio o se toma prestado. Hay personas que ignoran tanto que no saben que no saben, y otras tan ignorantes que piensan que saben sin saber. Gran mal sufren, pues, como el ignorante no sabe que lo es, no busca remedio a su falta. Muchos serían sabios, si supieran que no lo son.



Quando me propusieron participar en esta iniciativa de la Escuela de Organización Industrial (EOI) para comentar uno de los aforismos de Baltasar Gracián, con el objetivo de reeditar su libro *El arte de la prudencia*, pensé de inmediato en lo oportuno y acertado del proyecto. Los aforismos del autor español del Siglo de Oro todavía gozan de plena vigencia en la sociedad actual. Nunca un libro, como éste de Gracián, ha tenido más utilidad que ahora, al ofrecernos un conjunto de reflexiones, normas y orientaciones que pueden servir de guía en una sociedad como la de hoy, compleja y altamente competitiva. Los aforismos de Gracián son un compendio de sabiduría práctica, de guía para sobrevivir en los nuevos entornos complejos.

La elección del aforismo 176, «Escucha siempre al que sabe, y déjate aconsejar», no es baladí. A mi modo de entender, glosa dos de las cualidades que más valoro en una persona, y también en un directivo: escuchar, para saber más, y dejarse aconsejar, para ser más grande en la sabiduría. La relación clásica entre el maestro y el discípulo ejemplariza la importancia de reconocer a quien atesora más y mejores conocimientos.

Uno de los mayores defectos de la sociedad actual reside en que escuchamos poco o casi nada. Escuchar comporta aprender algo nuevo, requiere de esfuerzo y conlleva empatía con el otro, ser capaz de mirar con los ojos de quien nos habla. Nuestra sociedad está falta de entendimiento porque no se ejercita el «arte» de escuchar y, cuando se hace, se escucha mal. Estamos inmersos en una sociedad con exceso de «ruido», tanto interno como externo, que distorsiona e impide escuchar bien a quienes nos rodean: familia,

Sin conocimiento no puede...

Baltasar Gracián y Morales

amigos, colaboradores... Soy un firme convencido de que todo buen directivo debería dedicar una parte importante de su tiempo de gestión a escuchar, con atención, a los demás y, en especial, a sus equipos. A estas alturas, no hace falta que convenga a nadie de que el estilo «orden y mando» ha pasado a la historia y no se concibe en ninguna organización. Por ello, me gusta la expresión que usamos en catalán *parar orella* (su traducción literal sería «poner el oído») o, lo que es lo mismo, prestar atención. Lo más fácil es hablar; el ejercicio de escuchar requiere paciencia y humildad, cualidades que escasean hoy día.

El aforismo de Baltasar Gracián se puede aplicar a todas las organizaciones, sobre todo las que ofrecen servicios a la sociedad, si quieren ser realmente útiles y socialmente responsables. Escuchar es el requisito imprescindible para ofrecer una respuesta de calidad y efectiva. Tengo el honor de presidir una entidad como la Caixa, donde resulta clave escuchar a nuestros clientes para conocer sus necesidades y ofrecerles los mejores servicios. Sin duda, escuchar conlleva descubrir problemas y, consecuentemente, la oportunidad de implementar soluciones para solventarlos. Una escucha activa permite adaptarse a los tiempos cambiantes, descubrir nuevas vías de crecimiento, superar situaciones de crisis; en definitiva, estar al día. Quien no escucha no avanza.

El ritmo trepidante que llevamos, en todos los escenarios en los que nos movemos, la cantidad ingente de *inputs* que recibimos a lo largo del día, nos impiden ver que el acto de escuchar es uno de los caminos para el conocimiento, para la sabiduría. El conocimiento no es efímero y, como los buenos vinos, necesita tiempo y esfuerzo. Tengo el firme convencimiento de que sabio no es aquél con más conocimiento, sino con la humildad necesaria para reconocer que necesita aprender más. La duda resul-

ta inherente al conocimiento. Por ello, el proceso más largo, que nos lleva toda una vida, es el del saber. El directivo humilde es el que reconoce sus propias debilidades y se refuerza en los demás; busca en ellos contrastar su criterio, dejando la puerta abierta a cambiarlo.

Muchas veces, para escuchar, necesitamos desprendernos de la coraza de nuestros propios clichés mentales, abrir nuestra mente a lo diferente y ser capaz de intercambiar ideas, un ejercicio que siempre enriquece y al que no se debe tener miedo. No hace mucho releía el libro *El criterio* del filósofo y teólogo español Jaime Balmes, catalogado como «el filósofo del sentido común», y me paré a reflexionar en la importancia de «tener sentido común, criterio», cabeza despejada para poder discernir. En palabras de Balmes, el criterio es un medio para alcanzar la verdad, la verdad en las cosas, en la realidad.

Para alcanzar la verdad, el conocimiento, necesitamos rodearnos de los mejores equipos, los mejores profesionales, aquellos que ven más allá de lo que tú has visto o que, al menos, poseen visiones enriquecedoras. Los buenos directivos tienen conocimientos propios, pero, si se topan con cosas que desconocen, las adquieren de sus colaboradores. Debemos ser valientes para reconocer la ignorancia y pedir consejo. De ahí la frase popular: «Siempre he creído que la sabiduría ha de ser un conocimiento compartido». Aconsejaría a todos los que tienen responsabilidades que leyeran cada año un libro clásico. En la reflexión de los clásicos, y a Baltasar Gracián le incluyo entre ellos, se descubre la condición humana.

Isidro Fainé
Presidente de la Caixa

Umás cuando tienes pruebas anteriores de que aciertan. Nunca las ignores, pues pueden darte el pronóstico más importante: corazón sincero, oráculo casero. Muchos han perdido la vida a causa de lo mismo que habían temido en su corazón.

Este aforismo en apariencia simple y meramente literario podría servir como punto de partida para una tesis doctoral en el ámbito de la neurología o la psiquiatría. Aunque éste no es mi propósito, no puedo evitar comenzar mi reflexión sin hacer una breve concesión a la ciencia y desmitificar la importancia del corazón en el comportamiento humano ya que las virtudes o defectos a él atribuidos en realidad le corresponden a la amígdala cerebral, órgano en el que radica nuestra inteligencia más primitiva aunque no por ello menos importante.

Como se desprende de lo apuntado anteriormente y siendo consciente de que estoy cayendo en un reduccionismo, quizá incluso burdo, me atrevo a decir que nuestro cerebro posee un componente pensante y otro emocional, cuya coordinación ha resultado básica para que la humanidad llegue adonde ha llegado y es determinante para el éxito cotidiano de cada uno de nosotros.

Tanto el cerebro pensante como el emocional participan en el proceso racional, pero, mientras que uno es frío y calculador, el segundo se ocupa del miedo y el estrés y nos prepara biológicamente para desarrollar el comportamiento más idóneo ante los diferentes estímulos ambientales a los que podemos estar sujetos: paralización, huida, ataque, etc.

Según Levenson, «las emociones sirven para establecer nuestra posición con respecto a nuestro entorno, impulsándonos hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y alejándonos de otras».

De todo lo anterior se desprende que, a la hora de tomar decisiones, es tan importante el análisis calculador del cerebro pensante como la acción emocional que activa nuestro sistema nervioso autónomo y nos prepara para dar una respuesta más o menos inmediata.

En el aforismo de Baltasar Gracián «haz caso a tus corazonadas», objeto de este análisis, podría parecer que el único aspecto que se debe tener en cuenta es, precisamente, el emocional; sin embargo, en mi opinión y situada la frase en su contexto histórico en el que la razón se estaba abriendo paso como elemento justificador e interpretativo de cualquier realidad, creo que, cuando el autor apela a las corazonadas, lo que hace es decir: «¡Cuidado, con la “razón” no basta!»; se debe tener en cuenta el otro componente del proceso racional, al que él llama corazonada y al que hoy día podríamos referirnos como «amigdalada».

¿Y por qué piensa él así? Yo me atrevo a ponerme en su lugar y llevar a cabo una interpretación quizá subjetiva, pero en todo caso pretendo que sería. A lo largo de la vida debemos tomar decisiones continuamente y, del acierto que obtengamos de su adopción, dependerá nuestro éxito y quizá nuestra felicidad y para ello en principio lo más indicado sería analizar todas las variables objetivas y, a la vista de esas consideraciones, tomar una decisión; no obstante, la realidad es poliédrica y, según sometemos cada una de sus caras a nuestra valoración, nos van surgiendo nuevas realidades que podrí-

Y más cuando tienes...

Baltasar Gracián y Morales

amos seguir sopesando. Si nos limitásemos a aplicar nuestra inteligencia racional propiamente dicha, nos veríamos inmersos en un bucle sin solución.

Para superar esta situación, que salvo casos patológicos no se suele producir, es necesaria la colaboración inconsciente de nuestra otra inteligencia, la emocional que, además de prepararnos biológicamente para adoptar una respuesta, nos proporciona más elementos de juicio ya que en ella también reside al menos parte de nuestra memoria y experiencias.

Ahora bien, si dejamos rienda suelta al componente emocional y nos olvidamos del factor pensante, corremos el riesgo de tomar decisiones con poco fundamento y tan malo resulta no decidirse como decantarse por opciones equivocadas por no haber tenido en consideración la realidad en que se desenvuelven.

Como conclusión, se han de estudiar todas las variables que rodean a una toma de decisión, pero, a su vez, se debe detener ese proceso cuando su rendimiento es claramente decreciente y, de acuerdo al componente emocional, decantarse por una solución. De la mejor combinación entre ambas inteligencias saldrá la respuesta idónea.

Fernando Nájera

*EOI, gerente de grandes cuentas de
LABAQUA-INTERLAB y presidente de ANAVAM*

El necio nunca hará lo que el sensato, porque así no logrará lo que busca. Si eres discreto, no habrás de hacer lo que el necio, pues irás contra tus propósitos y, además, es lo que él estará esperando que hagas. Piensa bien los asuntos, observándolos desde todo punto de vista, conociendo bien las dos vertientes: la tuya y la de tu contrario.

En la primera mitad del siglo XVII, época de Gracián, la población española apenas alcanzaba los siete millones de habitantes, menos de la sexta parte de la población actual; los modos de vida tampoco permitían interacción con muchas personas; probablemente a lo largo de su vida no hubiera tenido relación con más de unos centenares de individuos. Por otra parte, vivió una época de gran pesimismo, en un mundo que se tenía por hostil y con muy poca fe en el ser humano. No es extraño, por tanto, que la palabra enemigo aparezca de manera reiterativa. No obstante, pareciera que los objetivos del autor son más amplios y entre ellos se encuentra el de proporcionar herramientas a sus lectores con las que afrontar problemas. En ese contexto, el autor, dotado de una gran explosividad intelectual, pues de otro modo no se podría justificar la densidad de sus pensamientos, y escasa confianza en sus semejantes, escribió

su obra y este aforismo número 180. Probablemente la identificación del enemigo no era tarea demasiado compleja en los cerrados ambientes de la sociedad barroca aunque, sin duda, con parámetros muy diferentes a los que se utilizan actualmente.

Con el párrafo anterior no se pretende demostrar que el aforismo esté invalidado para el mundo en que nos ha tocado vivir; más bien al contrario, se pretende mostrar la validez de sus sentencias y, probablemente, en una mayor variedad de situaciones. Sus aforismos deben ser traducidos a un mundo donde el autor sería incapaz de reconocer el 95 por 100 de aquello que manejamos con familiaridad en nuestra vida cotidiana, desde objetos a pensamientos o costumbres. La necesaria «traducción» de palabras pasa por encontrar en nuestro tiempo ese «enemigo» al que se refiere el autor; no se pretende afirmar que no existe. Así, por ejemplo, en el mundo actual no es fácil encontrar a un enemigo definido; los hay y muchos, pero la mayoría de las veces no se reconocen en una persona. Por otra parte tampoco parece muy afortunado considerar a ese hipotético opositor como un necio si deseas tener éxito frente a él.

Sin duda el aforismo resulta de gran utilidad en el mundo actual si se cambia al enemigo, al necio, por diferentes situaciones, como la resolución de los múltiples problemas que una persona se encuen-

El necio nunca hará...

Baltasar Gracián y Morales

tra a lo largo de su vida. El necio, el enemigo, es la ecuación que debe ser resuelta y el paralelismo será tanto más claro cuanto mayor sea ese problema a que te enfrentas. También se podría aplicar a la búsqueda del porqué de las cosas, en la generación de conocimiento, aquello que pretendemos discernir; los «misterios» que pretendemos desentrañar constituyen también el «enemigo» al que se refiere Gracián. El tercer ejemplo residiría en aquellos miembros de nuestro equipo de trabajo con quienes ponemos en común diferentes puntos de vista para abordar temas profesionales. El uso de una estrategia propuesta por los miembros del grupo sería beneficioso para el colectivo.

¿Quién se encuentra en desacuerdo con mostrarse sensato y prudente ante la resolución de un problema o la observación de un fenómeno y tratar de encontrar sus causas? Según la Real Academia, prudencia es «templanza, cautela, moderación, sensatez y buen juicio». ¿Qué armas se proponen más indicadas a la hora de afrontar cualquier tipo de problemas, estudiar cualquier clase de fenómeno o debatir con nuestros colegas cualquier solución? Cuando nos encontramos ante algo que debemos analizar y resolver, ¿sería recomendable tener los atributos del necio: ignorante, imprudente o terco? La respuesta es obvia; nuestra mente debe abrirse lo suficiente de modo flexible como para llegar al fondo del tema que estamos abordando y resolviendo.

El consejo principal «no te guíes por lo que haría tu enemigo» se traduciría en que uno no debe dejarse llevar por lo que aparenta en su superficie el problema o fenómeno que abordamos; podríamos estar centrándonos en algunos signos que no supongan la esencia de aquello de lo que estamos tratando. Nuestro «enemigo» en la apreciación que tenemos de él nos engañaría, de modo que traicionaría nuestras expectativas. A veces ese enemigo podemos ser nosotros



mismos por no gozar de la flexibilidad suficiente para aceptar los signos, opiniones e información que nos llegan y que pueden servir de gran ayuda.

Además debemos observar los asuntos «desde todo punto de vista, conociendo bien las dos vertientes, la tuya y la del enemigo». Un análisis en profundidad de nuestro objeto de estudio supone analizarlo desde todas las perspectivas, desagregando lo que podrían ser apreciaciones subjetivas de aquellas características verdaderamente objetivas; no obstante, y finalmente, la decisión, el resultado de tu observación es un elemento subjetivo, el equivalente a «debes hacer lo que dicta tu carácter»; al fin y al cabo, tú mismo eres elemento fundamental en el resultado del análisis.

En resumen, el autor nos proporciona mecanismos para abordar cualquier trabajo intelectual utilizando instrumentos tan importantes como la prudencia, la moderación o la sensatez, el estudio en profundidad, la reflexión y la flexibilidad; se trata de elementos todos ellos fundamentales en la resolución de problemas de manera satisfactoria.

Eloy García Calvo

EOI, director de IMDEA Agua

MUESTRA QUE LO BUENO LO HACES TÚ, Y LO ODIOSO
ES OBRA DE OTRO

Con lo primero, consigues seguidores; con lo segundo, pierden argumentos tus contrarios. Has de saber que, para los grandes hombres, es de mayor satisfacción hacer el bien que recibirlo y, para los virtuosos, la mayor felicidad es practicar la generosidad. En cambio, pocas veces darás un disgusto a otro sin que eso te disguste a ti, ya sea por compasión o arrepentimiento.

Trescientos años han pasado desde su publicación y aún sigue siendo válida. Algo habrá en la conducta humana que nos lleva, de forma continua, a evaluar siempre nuestros aciertos y nuestros errores.

Probablemente no resulten muy éticas pero lo que nadie puede poner en duda es la efectividad de las palabras con las que Baltasar Gracián inicia el aforismo que nos ocupa en estas líneas. Fueron escritas en la primera mitad del siglo XVII; no obstante, sin lugar a dudas, hoy día gozan de la más absoluta actualidad y permanecen válidas en todos los ámbitos de nuestra vida: en política, en economía y, principalmente, en el mundo profesional en el que todos estamos inmersos.

Son muchos los casos en los que alguien triunfa profesionalmente, no por méritos propios, sino por desméritos de los demás. Cada vez estamos más acostumbrados a escuchar comentarios como «no, si sé que Fulano es malo, pero es que los demás son... todavía peor». Todos podríamos poner más de un ejemplo.

«Yo soy el bueno...; tú siempre el malo», un sencillo aforismo cotidiano, un espejo de realidades sociales y económicas que se mueven en un escenario que busca la competitividad y la competencia mal entendida.

Siempre hay un responsable de los aciertos. Sin embargo, raramente se recuerda a los «grandes» por sus errores; es más, somos dados a maquillar cualquier ápice de fallo que pudiera haber tenido, y que hiciera peligrar su imagen de ganador, de triunfador...

Pero no quiero parecer pesimista. Nada más lejos de mi ánimo. Prefiero, por el contrario, quedarme con la idea del «virtuoso» de Gracián y practicar la generosidad. Tal vez haya llegado la hora de sumar. El trabajo conjunto será el gran objetivo, el gran valor en alza, aunque, por supuesto, sin abandonar ese ego individual que el ser humano lleva inevitablemente en su interior. En los grandes acontecimientos se encuentra el reconocimiento. ¿Qué sería de la ciencia y sus avances si no existiese ese valor?

La competitividad personal en un mundo cada vez más desafiante nos lleva a buscar responsables olvidando los valores éticos. Si nos atenemos al mundo de la empresa, debemos reflexionar: ¿hemos sido capaces de entender nuestra naturaleza humana? Hoy, todos seguimos buscando y valorando el trabajo en equipo, la gestión del talento, la evaluación del desempeño, etcétera; en definitiva, instrumentos que faciliten un análisis de nuestros comportamientos en organización, algo intrínsecamente unido a nuestra condición de personas.

Hoy la fuerza personal puede más que el talento. La vida se contempla como un *challenge* que hay que afrontar con ganas, ambición y coraje. Así nos lo han demostrado aquellos predecesores que han sido motores de este mundo cambiante y que nos sirven ahora de modelo para seguir y que nos ayudan en la actualidad a seguir con el proceso.

Reaccionar con coraje ante una situación adversa, ante un reto que se nos presenta, supone un don con el que un líder debe contar. El

Con lo primero, consigues...

Baltasar Gracián y Morales

triunfo profesional es el resultado de un trabajo continuo. Si el instrumento es la autoridad, frágil sistema tenemos. Si las organizaciones, los equipos, las personas... nos apoyamos únicamente en la autoridad, nos sostenemos sobre un punto débil que rápidamente será neutralizado por la realidad, por el reparato obligado de méritos y desméritos. No debemos olvidar nunca que todos somos personas y que nuestro trabajo se orienta hacia un bien común y un éxito conjunto. En un sistema dinámico y exigente como en el que nos movemos, nuestro método nunca debe ser de suma cero, «yo gano, tú pierdes», sino, más bien, debe basarse en el reconocimiento de que ambos hemos ganado si al final hemos encontrado el camino adecuado para guiar nuestra organización y nuestro destino.

Los resultados, la productividad, el rendimiento, el éxito... de un proyecto serán siempre consecuencia del «buen hacer» del equipo, conducidos, orientados y guiados por un buen líder.

Si todos trabajáramos sobre los aciertos, el mundo sería aburrido. Ahora, más que nunca, el éxito no se basa en la estima individual sino en el reconocimiento de los errores, señal de acción. Los responsables siempre nos ampararemos en el éxito, pero nos comportaríamos de forma necia si éste lo basáramos en los errores del compañero o contrario.

Fernando Pimentel
EOI



Qada uno posee su fortuna. Los tontos poseen con frecuencia la de una larga vida. No hay afán sin consuelo. Los necios tienen en ocasiones el de ser dichosos. Y bien dice un dicho: «La suerte de la fea la hermosa la desea». Para vivir mucho, parece ser necesario valer poco. El que vale mucho muere pronto, y el que para nada vale vive mucho.

En un momento en el que la palabra «crisis» aparece una y otra vez en los medios de comunicación, parece extraño que una persona admita que es feliz. La realidad se muestra bien distinta y muchos son felices a pesar de pasar por situaciones difíciles. Basta con salir a la calle para comprobar que, con muy poco, nos conformamos. ¿Dónde encontramos la felicidad? Se trata de un tema ampliamente debatido sin respuesta clara todavía. Sin embargo el aforismo de Gracián posee total actualidad. En esta vida rutinaria y complicada, pocos saben que ser feliz brinda grandes beneficios. Estudios científicos revelan que una persona feliz es exitosa, vive más tiempo y puede obtener mayores ingresos económicos, de ahí que exista una «alta rentabilidad ligada a la felicidad».

Así, la vida y la felicidad en el ser humano deben ir estrechamente entrelazadas. La segunda se rige por unos patrones muy parecidos. En primer lugar, para ser feliz, debes empezar contigo mismo ya que la felicidad viene principalmente de nuestros seres queridos. Y es que las relaciones sociales constituyen un elemento crucial para la felicidad. «La felicidad, cuando se comparte, crece». «Sentirse útil y querido es fundamental». La podemos encontrar en los otros, de ahí la importancia de desarrollar una educación que gire alrededor de valores como la solidaridad y el compañerismo.

Ser feliz con lo que te ha dado la vida implica actuar de una manera positiva, luchando por aquello que podemos cambiar y asumien-

do lo que no. Somos humanos y cometemos errores. Se ha de encontrar un buen equilibrio entre el conformismo y la ambición.

Nuestra felicidad puede materializarse si seguimos algunas de estos consejos:

Vivir el presente: aprovechar cada momento y no permanecer en el pasado ni soñar con el futuro. La vida no se compone de remordimientos y planes futuros. No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy, lo cual es aplicable a cualquier otro aspecto. Se ha demostrado que, si uno se siente agradecido, aumenta el factor de felicidad.

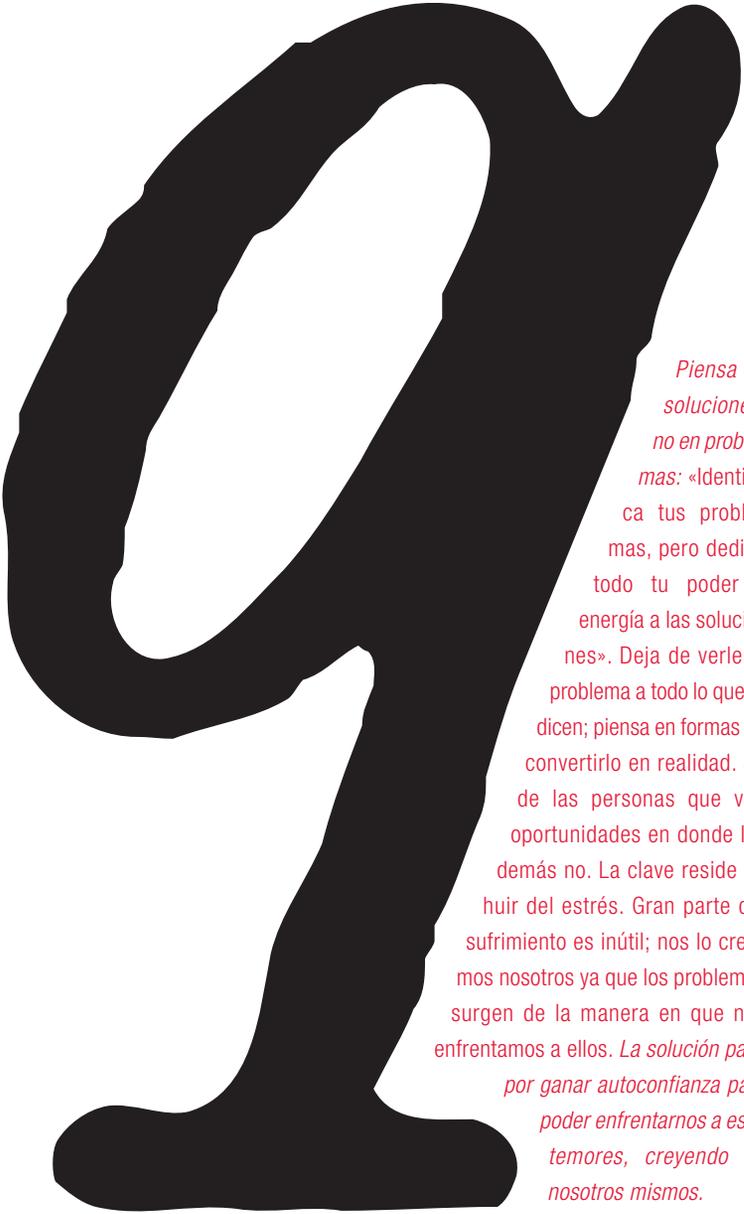
Atrae las emociones positivas: la felicidad es una actitud; se define por una serie de emociones positivas sostenibles; es un proceso donde se debe buscar lo positivo ya que tendemos a quedarnos con lo negativo, ya que está demostrado que esto último perdura más. Hay que proponerse ser feliz diariamente.

Aprecia lo que tienes antes que sea demasiado tarde: cuántas vidas se desperdician buscando lograr una felicidad que ya se tiene pero que muchas veces no vemos. La verdadera felicidad consiste en amar lo que tenemos y no sentirnos tristes por aquello que no tenemos. Todos tenemos cosas buenas en la vida; se dan miles de razones para amar nuestra vida y recordarlas todos los días; nos hacen caer en la cuenta de que las cosas no están tan mal y, además, nos dan razones para sentirnos felices.

Toma riesgos: «Tus arrepentimientos no son de lo que hiciste, sino de las cosas que no hiciste. Así que aprovecha la oportunidad». No se gana sin arriesgar, y nunca se pierde cuando se ha intentado. Francamente la felicidad se encuentra en la escalada, no en la cima. Arriesgarse es bello si la esperanza es grande.

Cada uno posee su fortuna...

Baltasar Gracián y Morales



Piensa en soluciones, no en problemas: «Identifica tus problemas, pero dedica todo tu poder y energía a las soluciones». Deja de verle el problema a todo lo que te dicen; piensa en formas de convertirlo en realidad. Sé de las personas que ven oportunidades en donde los demás no. La clave reside en huir del estrés. Gran parte del sufrimiento es inútil; nos lo creamos nosotros ya que los problemas surgen de la manera en que nos enfrentamos a ellos. La solución pasa por ganar autoconfianza para poder enfrentarnos a esos temores, creyendo en nosotros mismos.

La vida no sólo es trabajo: la felicidad en el trabajo encuéntrala trabajando en tus talentos... Si el trabajo no te gusta, trata de hacer algo que te guste... Siguiendo con la teoría de la mandarina, nuestro tiempo lo hemos de repartir entre aquellos que necesitan de nosotros. Encontrar una conciliación resulta fundamental, siendo la distribución de la misma muy personal. Esto incluye las atenciones a nuestro cuerpo o una cosa tan simple como dormir bien.

El materialismo no da la felicidad: la compra de bienes materiales te da un subidón temporal, pero, tras obtenerlos, nos adaptamos rápidamente. El dinero te da la libertad para decidir lo que quieres hacer con tu vida. Libertad sí produce felicidad.

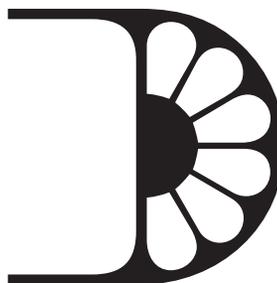
Cultivar el sentido del humor: es importante saber reírse de uno mismo. La sonrisa abre los corazones y despierta emociones positivas.

Busca ser mejor cada día, no perfecto(a): obstinarse en la perfección puede llegar a ser un obstáculo en tu vida; somos humanos e imperfectos. Proponerse ser mejor cada día te ayudará a crecer como persona y en tu profesión. Si te concentras en superarte un poquito más, no sólo te quitarás esa amargura que viene de compararse con los demás sino que verás cómo te vuelves más exitoso(a) con el tiempo.

Concluyo manifestando que se debe entender que la felicidad es una actitud de vida, que debemos buscar de forma activa y que está al alcance de todos.

Carlos Lozano

EOI y managing director de BICG



NO EXAGERES TUS SUEÑOS DE TRIUNFO

Umás cuando comienzas tu carrera. Todos tendemos a exagerar la grandeza de los triunfos que planeamos, y esta actitud es más frecuente en los que menos capacidad tenemos. Se imagina uno alcanzar la máxima maravilla. Si te creas una gran esperanza, y ésta no se cumple, será un tormento causado por tu vana imaginación golpeada por la verdadera realidad. Corrige con la cordura esos desaciertos de la mente, y aunque desees lo mejor, siempre espera lo peor, para tomar con ecuanimidad y calma lo que venga. A cabeza caliente, mente fría.

Nos habla el genio aragonés, desde atrás, a nuestro oído directamente, y nos recuerda, casi como al César, que somos débiles. El ansia de triunfo, un excelente acicate personal para alcanzar nuestras metas, es tan legítimo como humano y peligroso. Nos pide Gracián que seamos inteligentemente humildes en el conocimiento de nuestras fuerzas (mezcla de fortalezas y debilidades), que nos permitirá adaptarnos a metas realistas, alcanzables y todo ello sin perder una sana ambición.

El consejo es más importante aun cuando llega a nuestros jóvenes, que invierten tiempo, esfuerzo y dinero en su formación, en sus futuras fuerzas, en un mundo en el que parece que sólo se triunfa por caminos cortos y de, aparente, poca dificultad. El joven debe ser consciente de su fuerza, de que ésta se puede incrementar; que, sin duda, lo hará con la experiencia y su preparación, para prever los pasos adecuados, en número y en tamaño, sin deslumbrarse por estrellas fugaces.

Jóvenes y, en alguna menor medida mayores, adolecemos, en general, de un conocimiento propio insuficiente que nos prepare para planificar nuestros caminos. Como decía el refrán, «llevamos las alforjas con nuestras virtudes delante y nuestros defectos detrás» y ambos lados suman nuestras fuerzas reales. Nos cuesta asumir nuestras debilidades y caminamos procurando no verlas, pero están ahí. Sólo una reflexión honrada con nosotros mismos nos permitirá asumir nuestra verdadera fuerza.

Y más cuando comienzas...

Baltasar Gracián y Morales

No nos llama Gracián a ser conformistas; no equivoquemos el mensaje: una cosa es conocer nuestras limitaciones para optar a una acción realista y otra, que no podamos mejorar esa situación. El estudio, la formación, la reflexión, como dice el propio Gracián, la inteligencia emocional para vernos en el espejo de los demás, las amistades viejas (como los vinos), los superiores inteligentes y los subordinados leales y claros nos pueden hacer mejores si queremos serlo.

Lo que no nos explica el jesuita es en qué consiste el triunfo, y quizá nuestra reflexión personal debe empezar por ahí, por conocer «¿Qué quiero hacer? ¿Adónde quiero llegar?». La respuesta no es fácil y más si la pregunta se la hacen los jóvenes, aquellos que tantas veces me responden en la universidad «no sé» cuando les preguntas por su futuro a medio plazo. «Para quien no sabe adónde va», cualquier camino es bueno; por eso tantos jóvenes caminan por sendas de final incógnito, en un mundo donde la competitividad se eleva cada vez más, mientras que, en esas travesías, las sirenas cantan constantemente desde los laterales, en forma de mensajes envenenados que los puede llevar al naufragio. Es obligación de profesores y formadores cultivar el «talento», tal y como lo define José Antonio Marina, como «ese dinamismo poderoso que sabe hacer buen uso de las capacidades, elegir bien las metas y los medios y mantener el empeño en alcanzarlas». Nada menos.

Serafín Carballo

EOI y director de consultoría Prysma Calidad y Medio Ambiente



Ninguno hay que no pueda ser maestro de otro en algo, ni hay quien no exceda al que excede. Saber desfrutar a cada uno es útil saber. El sabio estima a todos, porque reconoce lo bueno en cada uno y sabe lo que cuestan las cosas de hacerse bien. El necio desprecia a todos por ignorancia de lo bueno y por elección de lo peor.

De los aforismos de Gracián he escogido este que se me antoja una síntesis maravillosa de su *Arte de la prudencia*.

Para empezar a estimar, que entiendo yo reconocer, quisiera en primer lugar agradecer y reconocer a la EOI por invitarme a participar en esta práctica que no es otra que comparar pensamientos del pasado para constatar que hoy son tan vigentes como ayer.

En infinidad de ocasiones he dado las gracias a todos los que me rodean. Siempre aprendí algo de amigos, enemigos (si los hubiese), colaboradores, familia, vecinos.

De todos he aprendido con una mirada, una palabra, un gesto, una acción; lecciones de vida asimiladas de forma cotidiana, si miras con agradecimiento, a todo lo que te rodea.

Dice Gracián: «El sabio estima a todos porque reconoce lo bueno en cada uno y sabe lo que cuestan las cosas de hacerse bien».

Permítanme que les cuente que durante toda mi vida tanto personal como profesional me he aplicado humildemente esta máxima de Gracián.

MRW, la compañía que presido, ha estado inspirada por este concepto. Hoy somos la red española de transporte urgente pri-

vado más cercana al cliente. Lo hemos conseguido aprendiendo los unos de los otros y de nuestros usuarios, de nuestros proveedores y de nuestros fallos y aciertos. Aprendiendo a reconocer el error propio, se empieza a estimar a quien te lo hace ver de forma constructiva; incluso de aquel que, alzando la voz y con formas irrespetuosas, te lo muestra, también se inculca la forma de no hacerlo.

Hoy todavía mucha gente niega la razón al viejo por ser viejo y al joven por ser joven. Hoy todavía mucha gente teme lo desconocido más por ignorancia que por argumentación. Han pasado los años, la tecnología nos desborda y, sin embargo, la esencia del ser humano todavía no ha cambiado en lo fundamental.

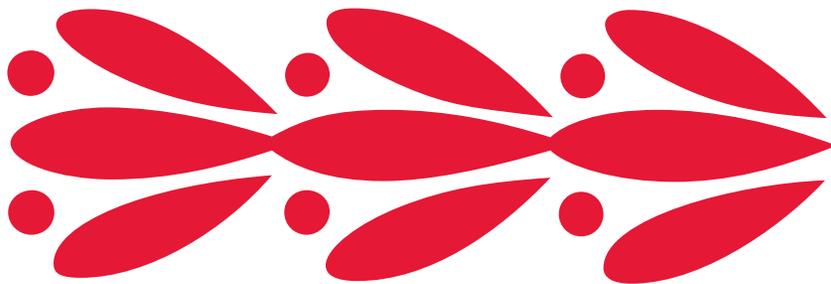
Cuántos errores seguimos cometiendo por no escucharnos los unos a los otros, cuánta falta de reconocimiento del trabajo de los demás por envidias, orgullo o ideologías diferentes.

Cuánto gran trabajo desperdiciado por erróneas elecciones, por no reconocer el esfuerzo cuando el proyecto fracasó. Es curioso, pero pocos son los que miden y valoran el esfuerzo del fracaso. Gracián nos recuerda que, si sabemos reconocer este esfuerzo, estaremos asegurando un futuro éxito.

Que no nos dé miedo aprender de todo el mundo sea quien sea.

Déjenme que les exponga algunas reflexiones de expertos en innovación.

Dicen que cerca de un 75 por 100 de las ideas desarrolladas en las empresas proviene de la gente de primera línea de trabajo. Son las personas que se hallan más cercanas al cliente o a la produc-



EL ARTE DE LA PRUDENCIA

AFORISMO 195

Ninguno hay que no...

Baltasar Gracián y Morales

ción las que transforman los procesos o los servicios, gracias a su experiencia diaria.

Cerca de un 15 por 100 de las nuevas ideas proviene de la pura casualidad y el 10 por 100 restante de acciones de I + D + i.

Como ven, son cifras consensuadas a nivel internacional y que destilan precisamente el aforismo de Gracián: «Ninguno hay que no pueda ser maestro de otro en algo, ni hay quien no exceda al que excede».

Ahí va mi humilde advertencia a algunos directores que dirigen sus empresas desde urnas de cristal. Su día se encuentra lleno de reuniones interminables con sus consejos y comités, donde, obviamente, toman decisiones críticas y trascendentes para el devenir de sus organizaciones. No saben cómo, pero poco a poco se fueron alejando de sus bases, del contacto con la gente de primera línea y, lo que es más peligroso, de sus clientes.

En algunos otros países, todavía se conserva una buena práctica: «Dirigir mientras caminas».

Se trata de algo tan sencillo, como que, de tanto en tanto, el director general pasee, hable con su gente, de forma fluida, escuchando con atención, como si de un alumno se tratase, con ganas de aprender de aquellos que diariamente materializan su proyecto de empresa.

El mundo hoy se nos antoja global, distante y cercano al mismo tiempo. La oportunidad de aprender ya no se reduce a aquella donde el aprendiz admiraba con pasión la sabiduría del artesano y éste, con cierta envidia, la fuerza imparable de la juventud. En ambos casos eran transmisiones uno a uno de conocimiento compartido.

Las nuevas tecnologías ponen a disposición de millones de personas lo que otros millones realizan y viceversa.

El gran reto radica en convertirnos en sabios y aprendices para que, poco a poco, los necios dejen de serlo.

Francisco Martín Frías

Presidente ejecutivo de MRW



Haz como algunas naciones que, buscando progresar, se han separado de quienes les dieron origen, para lograr la grandeza. La patria donde naciste es, en ocasiones, un obstáculo para tu progreso, pues los que comparten tu nacionalidad pueden tener envidia de ti, porque, siendo su compatriota, eres más culto y sabio. Y se ocupan de destacar más las debilidades con que comenzaste que la grandeza que has alcanzado. Todo lo extranjero es estimado, ya sea por el misterio que lleva lo que vino de lejos, ya porque lo vemos hecho y derecho, sin haber conocido las vicisitudes de su crecimiento. Aprende a viajar, a trasladarte, a trasplantarte.

En ocasiones, la carrera profesional o simplemente la experiencia de conocer nuevas culturas y maneras de proceder invitan a hacer las maletas y trasladarse de país. En esta decisión, es fundamental considerar el nuevo aprendizaje, la experiencia vital y el intercambio de conocimientos como factores determinantes en la decisión final.

El aprendizaje muestra numerosas etapas en el desarrollo de un profesional, los cimientos se construyen en las escuelas básicas y en la infancia, la adquisición de conocimientos y vocación se determinan en la etapa universitaria y, finalmente, la concreción del aprendizaje se muestra en la actividad diaria de los profesionales. Nunca se deja de aprender; cada nuevo proyecto, cada decisión, cada diferente punto de vista dentro de la organización ayuda a enriquecer el muestrario de habilidades que permiten a un profesional afrontar nuevos retos.

Desarrollar una carrera profesional en el mismo ámbito local no permite alcanzar la visibilidad necesaria en los tiempos actuales. Exis-

ten multitud de libros y herramientas para conocer las maneras de pensar y actuar en otros entornos e idiomas, así como numerosas revistas de divulgación y programas de formación que tratan de cubrir esta área del aprendizaje internacional, con un método definido pero «impuesto» e «incompleto»; impuesto porque nunca se habrá desarrollado como un aprendizaje de vivencias y experiencias e incompleto porque, sin la experiencia de residir en un país y conocer la cultura local, siempre quedarán aristas sin pulir.

Este aprendizaje tan necesario para ser un profesional completo derivará en experiencias y son éstas las que completan y enriquecen la carrera profesional del próximo directivo. Existen infinitas maneras de encarar un problema y encontrar la solución. El catálogo de recetas para resolver una encrucijada siempre se hallará cojo sin la experiencia adquirida en el extranjero. Si no se opta por conocer nuevas tendencias y modelos organizativos, las decisiones que tome el profesional ante cualquier situación e imprevisto estarán sesgadas y muy limitadas a lo conocido o lo correcto. La lente siempre será la misma y los aumentos para profundizar en los detalles, limitados. Al igual que una nueva lente ayuda al que tiene problemas de visión, la experiencia internacional permite observar la misma situación desde enfoques totalmente distintos y hasta revolucionarios.

Al igual que el profesional se adapta y enriquece de nuevas experiencias, el nuevo entorno que lo recibe se transforma. Quienes comparten experiencias con él, ya sean pares, directores o empleados, interactúan; se produce, por tanto, un intercambio de conocimientos que redundará en una mejora de la organización. El extranjero es bienvenido porque aporta frescura y nuevos enfoques; posee la capacidad de enfrentarse y cuestionar procedimientos y reglas de actuación definidos, no porque los anteriores fueran malos e incomple-

Haz como algunas naciones...

Baltasar Gracián y Morales

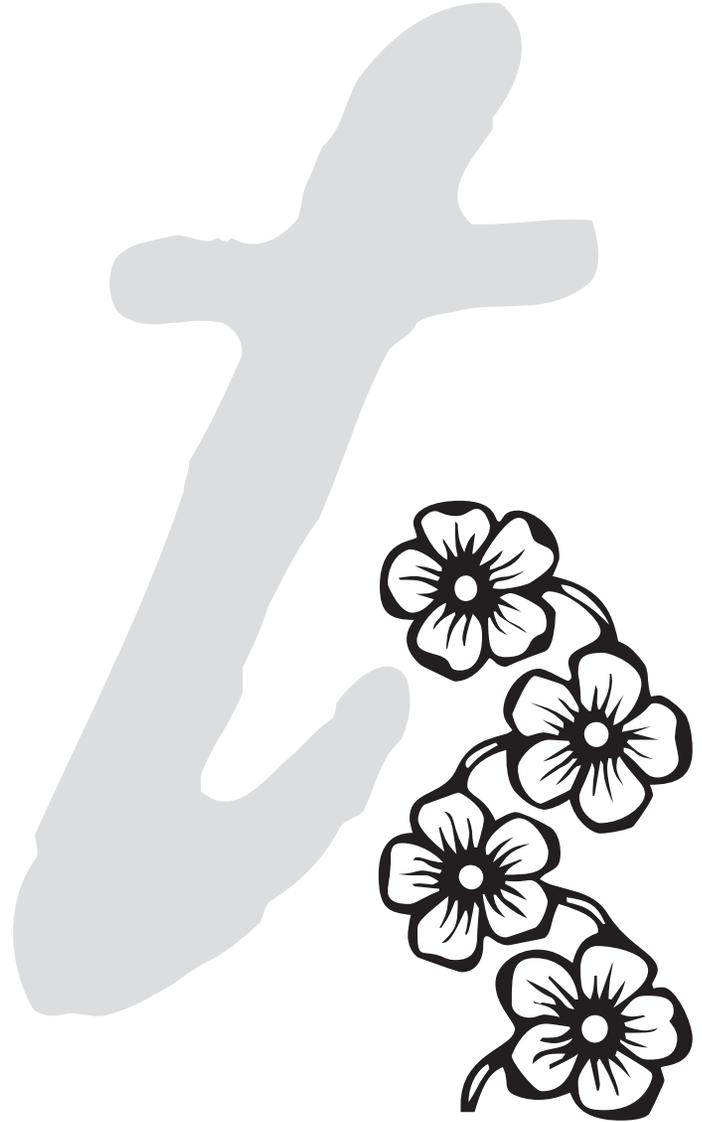
tos, sino porque su campo de visión y su manera de pensar es diferente. Finalmente, el extranjero se presenta como algo desconocido y del que no existen imágenes preconcebidas de un comportamiento anterior.

Ante todas las bondades del encaje extranjero y la organización, existe la prudencia y el arte de manejarla y ejecutarla. Ni todo lo nuevo es bueno, ni todo lo viejo es malo. En el profesional recae la responsabilidad de discernir si sus enfoques son implementables, si los nuevos conocimientos que adquiere son buenos en sí por su génesis internacional y, sobre todo, si las experiencias pueden replicarse. Lo que sí que se halla fuera de toda duda es que, cuando más posibilidades se dan para decidir y más herramientas existen para actuar, menor es la incertidumbre ante el planteamiento de una solución.

El profesional debe aprender a viajar, a trasladarse y a adaptarse. Ante la comodidad de no enfrentarse a lo desconocido, existe el premio de enfrentarse al nuevo reto y salir indemne de él, fortalecido, más sabio. El miedo al que siempre se enfrenta el viajero es a que algo cambie cuando regrese, a que quienes quiere hayan cambiado cuando vuelva y a que su paso por la experiencia extranjera lo cambie y todo lo que en su pasado lo enriqueció le parezca poco. A los dudosos les diría que, cuando viajan, no se dejan nada; lo que realmente importa se lo llevan en sus recuerdos, afectos y experiencias; cuando regresen, será una nueva etapa de aprendizaje, experiencias e intercambios. El aprendizaje deviene eterno. Por tanto, viaja que lo extranjero es bienvenido.

Carmen de Andrés

EOI y presidenta de CYTSA



HAZ QUE TE VEAN COMO SENSATO, EN VEZ DE ENTROMETIDO

La mejor vía para conseguir que te aprecien es tener méritos. Y si te ocupas de elevar tus valores, es seguro que lo lograrás. La entereza sola, no basta. La simpatía sola es indigna, si no haces el esfuerzo por perfeccionarla, pues las cosas que no han sido trabajadas siempre están en su forma primitiva. Si tu esfuerzo no las perfecciona, perderás reputación. Tan importante es que merezcas estar en un lugar, como el saber introducirte.

¿Qué es lo que separa la sensatez de la intromisión?: ¿el saber hacer algo con excelencia?, ¿la simpatía de la profesionalidad? ¿Qué nos convierte en distintos, virtuosos, excelentes, respetables y admirables?: la diferencia está en el esfuerzo, el trabajo, la formación, el afán de superación y todo aquello que tiene como finalidad perfeccionar aquellas cualidades que son innatas a nosotros y adquirir esas otras que, si bien no lo son, podemos acabar disfrutando con nuestro esfuerzo y trabajo.

Las habilidades nos son dadas en estado puro, pero tenemos que agrandarlas cada día. El conformismo, la falta de constancia, la ley del mínimo esfuerzo, todo ello provoca que los talentos de los que disponemos, lejos de volverse más grandes, se vayan empequeñeciendo.

La personalidad, a lo largo de la vida, se va forjando con esfuerzo, con renuncias, con concesiones, con formación. Ese carácter es uno



de nuestros sellos de identidad, el que nos hace valedores del mérito, el reconocimiento, el respeto de los demás y del nuestro propio.

Alguien me dijo una vez que el mejor discurso es el que se ha ensayado 1.000 veces. He podido comprobar en primera persona la realidad de esta frase. Siempre, sin excepciones, una mejor preparación de una entrevista, de una conferencia, de una reunión, etc., conlleva resultados infinitamente superiores a una actividad realizada sin preparación y ejecutada confiando únicamente en nuestras habilidades. A veces, fruto del azar y sin esfuerzo, obtenemos frutos excelentes, pero no es algo que podamos controlar o repetir de nuevo, ya que ha sido producto de la casualidad, de ese momento de suerte; por tanto, el buscar que los resultados excelentes se conviertan en duraderos depende de nosotros.

¿Se encuentra actualmente en crisis todo lo anteriormente mencionado? El esfuerzo, el trabajo ¿son valores a la baja? ¿Es la genera-



EL ARTE DE LA PRUDENCIA

AFORISMO 199

La mejor vía para conseguir...

Baltasar Gracián y Morales

ción actual y las que vienen, acostumbradas a conseguir todo de una manera fácil, inmediata y sin esfuerzo? ¿Son las nuevas tecnologías una de las principales causantes del querer todo ahora, rápido y sin poner mucho empeño y esfuerzo por conseguirlo?

¿Han cambiado las reglas del juego? Quizá ya no resulte necesario el trabajo, el esfuerzo, la formación, para conseguir lo que se quiere. A lo mejor se trate de conceptos desfasados, que ya no encuentran cabida en esta nueva era de la información e innovación en la que vivimos.

En un momento en que la información se ha democratizado y en el que podemos acceder a más contenido del que hubiésemos podido imaginar, la necesidad de formación, esfuerzo y trabajo para poder llegar a ser una persona profesional, valorada, admirada, respetada y excelente es aún mayor. En un momento en el que parece que todo vale y que prima la inmediatez sobre la calidad, los anteriormente

mencionados deberían ser valores que cotizaran al alza y, hoy más que nunca, hemos de hacer por adquirirlos y desarrollarlos.

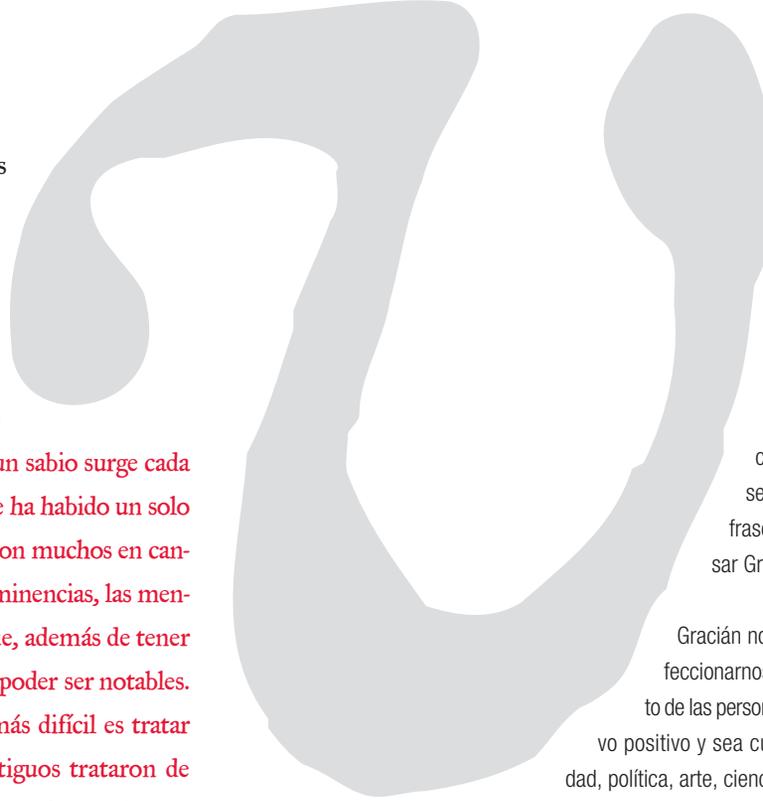
Las palabras de Baltasar Gracián adquieren en la actualidad más sentido que nunca, en un momento en el que todo cambia tan rápido. No debemos perder lo que podríamos calificar de valores o teorías tradicionales, pero, sin duda, nos encontramos más necesitados de ellas que nunca y, en consecuencia, hemos de seguirlas y no perderlas para poder continuar desarrollando nuestras habilidades innatas y las que no lo son tanto, con profesionalidad, excelencia y saber hacer.

Bárbara Navarro

Directora de RR.HH. de Google España y Portugal

CONOCE BIEN A LOS MÁS NOTABLES
DE TU TIEMPO

No son muchos. Fíjate que hay una sola Ave Fénix en todo el mundo, un solo comandante en un ejército, un solo gran líder en una organización, y un sabio surge cada cien años, dice la máxima. Siempre ha habido un solo rey. Los mediocres son comunes, son muchos en cantidad pero con poca calidad. Las eminencias, las mentes preclaras, abundan poco, porque, además de tener inteligencia, deben cultivarla para poder ser notables. Y, cuanto más reconocidos son, más difícil es tratar de alcanzarlos. Muchos reyes antiguos trataron de alcanzar la fama de esos gigantes que fueron Alejandro y César, pero fue en vano, pues es imposible hacerse reconocer con simples palabras, que no son más que aire sin los hechos que las avalen. Por eso, son pocos los Sénecas, y un solo Apolo ha logrado la fama.



Como suele ser habitual en el lenguaje de los conceptistas, puede encontrarse más de un sentido en las frases y las palabras de Baltasar Gracián.

Gracián nos invita a mejorar y a perfeccionarnos a través del conocimiento de las personas que, por cualquier motivo positivo y sea cual sea su línea de actividad, política, arte, ciencia, etcétera, son genuinamente importantes y pueden, y deben, ser consideradas clave como ejemplos sociales.

Nos define a quienes tenemos que tener por notables; nos avisa de que no se deben conocer por tales sino a los intrínsecos, eminencias

No son muchos. Fíjate...

Baltasar Gracián y Morales

o mentes preclaras; no necesariamente a todos aquellos que, en la escala social, ascienden a dicha categoría en conformidad con su simple aceptación por los que los rodean.

Aunque no podemos sustraernos a la visión pragmática del conjunto de los aforismos de Gracián, debemos interpretar éste no sólo en un sentido social y material sino especialmente, y sobre todo, intelectual y ético. Hemos de suponer que en la idea de conocer ésta, básicamente, la de realizar los esfuerzos de analizar, estudiar y comprender las personalidades notables y las causas y atributos, y sus métodos de cultivo, que son necesarios para acceder a dicha condición.

Como, por alcanzar a los notables, habrá que entender ponerse a su nivel, efectivamente Gracián da la receta para enfrentarse a dicho reto, induciéndonos directamente al esfuerzo, a la praxis, a la acción enfrentada a una contemplación mostrada explícitamente como esté-

ril si no va acompañada de aquélla, condición sine qua non para alcanzar el nivel de notable que permite, auténticamente, servir de modelo útil social e individual.

Cuánto hubiera dado Gracián por haber dispuesto, como nosotros ahora, de las nuevas tecnologías, de las redes sociales, que permiten que muchos de las personalidades a las que él se refiere puedan ser contactadas desde cualquier punto geográfico por el común de los mortales y a través de las que se puede tener trato y comunicación con muchas de ellas, de modo que se posibilite el conocerlas y tratar de alcanzarlas, en los sentidos de este aforismo.

Mariano Gómez Agüero

EOI y asesor en servicios de finanzas corporativas

HAZ LO FÁCIL COMO SI FUESE DIFÍCIL, Y LO DIFÍCIL,
COMO FÁCIL

A sí manda el buen sentido: lo fácil trabajalo como si fuese difícil para que la confianza no te conduzca al descuido, y éste al fracaso. Lo que más puede impedirte hacer algo fácil es darlo como hecho, como si no requiriera atención y esfuerzo para hacerse. Frente a las tareas grandes y difíciles, no te detengas a pensar que son grandes y difíciles, pues eso puede restarte ánimo para culminarlas. Ponles el mismo esmerado esfuerzo y atención que pusiste a lo fácil, y que hizo doblemente fácil lo que era fácil. Con esa fuerza tenaz, se te hará fácil lo difícil.

Con el fácil y el difícil, Gracián se vale aquí otra vez de un curioso trabalenguas para atraer la atención. Consejos sobre la forma de conducirse en la vida práctica son constantes en las obras de Baltasar Gracián. El estilo a veces provocativo, a veces lacónico, a veces jugando con el lenguaje como en el aforismo anterior, le permitió obtener un mayor impacto en la sociedad de la época y . . . , dicho sea de paso, no pocas enemistades.

Gracián recomienda al lector un comportamiento: dar importancia a lo sencillo y no asustarse ante lo complejo. Más claro no puede ser. Hoy nos atrae la sencillez, la actualidad del concepto y el juego de las palabras. No sería distinto en el Siglo de Oro. Consejo más intemporal tampoco puede ser.

¿Qué es lo fácil? ¿Qué es lo difícil? La dificultad y la facilidad ¿son acaso un atributo de las distintas situaciones a que nos enfrentamos o son más bien una consecuencia de nuestro propio entrenamiento para esas mismas situaciones?

¿Debemos asociar lo fácil a lo que no requiere especial atención y lo difícil a lo que, por complejo, requiere de nuestros mayores esfuerzos y concentración?

O, más bien, ¿deberíamos asociar lo fácil a aquello para lo que estamos preparados y lo difícil a aquellas circunstancias en las que aún no hemos aprendido a movernos con soltura y que nos genera una cierta inquietud?

Visto de este modo, nada es fácil o difícil: todo cambia en función de nuestro propio entrenamiento. ¿Es fácil conducir un vehículo? ¿Es difícil resolver una ecuación? ¿Es fácil cocinar? ¿Es difícil escribir un verso? ¿Es fácil escalar un 3000? ¿Es difícil saltar un charco?

La lección de Baltasar Gracián nos anima a prepararnos y a adquirir la práctica necesaria para enfrentarnos con serenidad y dedicación a la mayor parte de las situaciones. Ésta es la única forma de «convertir lo difícil en fácil».

Gracián acierta cuando sugiere que el riesgo de fracaso se eleva cuando no prestamos suficiente dedicación a temas para los que nos sentimos sobradamente capacitados. El deporte nos demuestra — a veces con crueldad — cuán necesaria es la preparación y el entrenamiento continuo para mantener incluso los más mínimos niveles de rendimiento. Lo mismo es aplicable a nuestra vida real. Nada hay que, por haber dominado en algún momento (lo «fácil» diría Gracián), no deba estar permanentemente sometido a entrenamiento. Lo vivimos cada día en nuestra interactividad con el trabajo, con nues-

Así manda el buen sentido...

Baltasar Gracián y Morales

...tros empleados, con nuestros clientes, con nuestras familias. Los errores cometidos en situaciones conocidas a las que no se prestó especial atención son los más dolorosos de la vida. Los errores cometidos en situaciones desconocidas nunca nos duelen tanto y nos proporcionan un aprendizaje que aceptamos de buen grado.

La conclusión es que debemos estar en entrenamiento permanente en lo conocido y en lo desconocido.

«Frente a tareas grandes y difíciles, no te detenga el pensar que son grandes y difíciles pues eso puede restarte ánimo para culminarlas», nos dice Gracián.

En términos actuales el mensaje es de profesionalidad, de automotivación, de disposición de recursos y de trabajo en equipo.

Para un directivo profesional, el tamaño del reto no debe ser un obstáculo insalvable. La profesionalidad y la automotivación aparecen ahí como los motores principales que impulsan e incluso estimulan a enfrentarse a la situación.

Pero no olvidemos que lo fácil es aquello para lo que estamos entrenados y lo difícil aquello para lo que no lo estamos. Siguiendo este principio, si alguna situación se nos aparece extremadamente difícil, significa que no nos encontramos preparados en cuyo caso debemos pensar en los recursos necesarios en forma de personas y de

equipos entrenados para atacar esas «tareas grandes y difíciles». Sería una temeridad enfrentarse a ellos armado solamente de motivación y profesionalidad.

Y, una vez rodeado de esos equipos, debemos aprender de ellos, obtener lo mejor de sus cualidades para el proyecto, actuar a la vez de impulsor y de motivador y corregir el timón si el rumbo de desvía. Es el trabajo del directivo en una empresa, del entrenador de un equipo y, si me lo permiten, también de un padre de familia.

En definitiva, la lección de Baltasar Gracián consiste en que hemos de tener siempre una predisposición a entregarnos para hacer las cosas bien, con independencia de que las veamos fáciles o difíciles, porque la facilidad o dificultad son sólo una consecuencia de nuestras propias limitaciones.

José Longás

Consejero delegado de BSH Electrodomésticos España

NO QUIERAS LO QUE TODOS QUIEREN Y SÉ FELIZ
CON LO QUE TIENES

Si eres así, eres dueño de una muy especial sensatez. Es muy necesaria para el novato que empieza su carrera, pues algunos, inconformes con lo que tienen, han caído en la trampa de desesperarse por alcanzar lo que otros poseen. Tan torpe es el que ríe por todo como el que sufre todo.

La felicidad está ligada a la armonía personal. Por eso la búsqueda del equilibrio afectivo, laboral y espiritual es el reto.

a) *El equilibrio afectivo* reside en el entorno personal y familiar. El hombre necesita dar y recibir afecto. Para ello es mejor empezar por quererse y preocuparse por uno mismo; así resulta más fácil ayudar a los demás en los contextos en los que nos relacionamos. Afortunadamente hoy día las nuevas tecnologías nos brindan una gran oportunidad para compartir nuestros afectos de forma casi ilimitada a través de las redes sociales.

El equilibrio afectivo es muy importante y por eso lo pongo en primer lugar. Para profundizar en el tema, invito a repasar las obras de un autor clásico y otro contemporáneo: Antoine de Saint Exupéry en su libro *El principito* nos dice que «es a través del corazón como uno ve correctamente; lo que es esencial es invisible a los ojos»; Daniel Goleman en su obra *Inteligencia emocional* nos invita a profundizar en la capacidad para diferenciar entre nuestros sentimientos y nuestras acciones para aprender así a controlar nuestros impulsos.

b) *El equilibrio laboral* es consecuencia directa de la armonía con la empresa para la que trabajamos y de nuestra realización personal y/o profesional a través del trabajo que desarrollamos.

Para ello en los procesos de selección sobresale en importancia el mirar cuidadosamente el encaje de la personas con la organización y con el perfil del puesto de trabajo. Ambos son importantes, pero, si cabe, el encaje con la organización lo es más. Entrenar en valores, cultura e identificación con la organización resulta más complicado que entrenar en los conocimientos técnicos requeridos para el puesto.

Esta labor de elegir adecuadamente a la persona correcta para el puesto y para la organización es vital para el empresario pero también para los candidatos. Desgraciadamente muchas personas deciden erróneamente incorporarse a una organización movidos únicamente por su prestigio social o liderazgo en el sector, sin analizar su nivel de compromiso con los valores, cultura y prácticas de la empresa.

Una vez elegida la organización y el trabajo adecuados en función de las capacidades e intereses personales, cada uno debe cuidar de su desarrollo profesional y de su propia empleabilidad. Para ello una buena ayuda para conseguir las metas que nos proponemos a largo plazo es el establecimiento de objetivos alcanzables y revisables a corto y medio plazo.

A la hora de establecer objetivos es preferible participar en los mismos en lugar de que nos vengán impuestos y plante-

Si eres así, eres dueño...

Baltasar Gracián y Morales

arlos de forma acorde con las capacidades y el potencial de cada persona. Resulta fundamental no dejarnos llevar por ambiciones desmedidas y, sobre todo, poner el esfuerzo en la consecución de los objetivos establecidos.

Sirva como recordatorio el acrónimo de origen sajón SMARTER para guiarnos a la hora del establecimiento de objetivos:

S (*specific*/específicos)

M (*measurable*/medibles)

A (*achievable*/alcanzables)

R (*realistic*/realistas)

T (*time-frame*/establecidos en el tiempo)

E (*ethical*/éticos)

R (*rewarding*/con recompensas establecidas)

c) *El equilibrio espiritual* dota a las personas de su razón de ser. Es consecuencia directa del ánimo sereno que la afectividad y el cumplimiento del trabajo bien hecho nos proporcionan. Se relaciona, por tanto, con el equilibrio vida personal-vida profesional que tanto anhelan hoy día los empleados y las organizaciones. Este aspecto y equilibrio espiritual resulta fundamental para no dejarnos vencer por las dificultades que el día a día nos plantea. Tiene mucho que ver con la ética y enlaza directamente con el enunciado de este aforismo: «No quieras lo que todos tienen y sé feliz con lo que tienes».

Para ser feliz con lo que se tiene, es fundamental conseguir cerrar este triángulo afectivo-laboral-espiritual. Por destacar algunas claves de las que ya hemos comentado, éstas podrían ser perseverar en la acción, no dejarse vencer por las dificultades que la vida nos presenta y ayudar y confiar en la ayuda de los que nos rodean.

Y, como despedida de esta reflexión, cito parte de uno de mis poemas preferidos, obra de Rudyard Kipling:

Si puedes tener fe en ti mismo,
cuando duden de ti los demás hombres
y ser igualmente indulgente para su duda;

si puedes esperar,
y no sentirte cansado con la espera;

si puedes, siendo blanco de falsedades,
no caer en la mentira,
y, si eres odiado, no devolver el odio;
sin que te creas, por eso,
ni demasiado bueno, ni demasiado cuerdo;

.....
si todos pueden contar contigo
pero ninguno demasiado;

si llenas el minuto inexorable y rápido
con sesenta segundos de valor y trabajo...
Todo lo de esta tierra será de tu dominio
y mucho más aún: ¡serás hombre, hijo mío!

Jesús Gómez Carrasco

EOI y consultor

Estamos en el mundo, en medio de tiempos malos y buenos, y participamos de ambos. La suerte es variante: ni siempre has de tener felicidad ni siempre adversidad. Va desarrollándose nuestra vida como una comedia que al final entendemos. Si eres cuidadoso en manejarla, serás feliz hasta el final.

Las buenas razones resisten el tiempo convirtiéndose en intemporales. Un buen ejemplo de esto lo hallamos en este aforismo de Gracián al que el tiempo no le ha quitado ni un ápice de su valor, pues tanto Schopenhauer como Nietzsche alabaron su obra e incluso el *Washington Post* lo incluyó en 1992 durante 18 semanas en su lista de los más vendidos en el apartado de no ficción.

En este aforismo el pensador aragonés nos propone contabilizar las buenas y malas experiencias de la vida, para que, como en una empresa, al final lo que cuente sea cuadrar el balance, y no para repartir dividendos a los accionistas sino para poder disfrutar de nuestra propia vida.

A Gracián se le considera un pesimista digno exponente del Barroco. Leo en internet que, para él, el mundo era un lugar engañoso y hostil, donde las apariencias superaban a la virtud y la verdad. ¿No se referiría Gracián al poco valor de las hipotecas *subprime*, donde unos ponen el trabajo y cumplen las leyes y otros se llevan los resultados burlándose de la sociedad? Para él el hombre es un ser débil, interesado y malicioso frente al cual hay que tener recursos y habilidades para evitar caer en las trampas de la vida. Para salir airosos, se debe trabajar sobre una combinación de prudencia y experiencia, una experiencia que ya acumulaba Gracián cuando escribió este aforismo a la edad de cuarenta y seis años, once antes de su muerte.

Otro comentario de la red sitúa su obra indisolublemente unida a una España en decadencia. Otra vez nos recuerda a la situación actual: si

la España del *xvi* se despertaba tras la bonanza del oro y la plata de las tierras de América, la de hoy se despierta tras el ladrillo transmutado en oro, sólo que esta vez no hemos invadido las costas de las Indias sino que nos hemos expoliado a nosotros mismos, a nuestro futuro. Algo más de un siglo antes de que Gracián, un jesuita, escribiera estos aforismos, Francisco de Vitoria, un dominico, se ocupaba de materias tan actuales como, entre otras, la soberanía, las guerras justas, la propiedad privada, el dinero y los intereses. Nació la Escuela de Salamanca y se ponían las primeras piedras de lo que se considera el embrión de la responsabilidad social empresarial en España. El pecado de antaño se ha transmutado en la disyuntiva ética de si comerciar para incrementar la riqueza personal o cobrar intereses por el dinero prestado. Entonces se cuestionaba la propiedad de las riquezas de América. ¿No es esto lo que ha pasado con la crisis del ladrillo? Las ganancias vienen de no se sabe dónde y no se sabe bien quién va a pagar.

Pero ¿de qué habla Gracián? ¿Quizá de responsabilizarnos de nuestras acciones? El buen juicio no puede ser otra cosa que responsable para poder otorgar su carga de verdad a cada situación independientemente de si su signo es positivo o negativo.

¿Por qué no estará Gracián hablándonos de ahorrar, de guardar lo bueno de hoy para luego poder disfrutar lo conseguido en los malos momentos? En nuestra vida diaria hacemos algo parecido: acumulamos para que, en las situaciones menos agradables, más ásperas y grises, poder evocarlos y obtener de ellos la energía necesaria para reemprender la lucha en pos de otros buenos momentos futuros. Invertimos en las buenas situaciones para que nos prevengan de estrecheces venideras; por ejemplo, nuestros fondos de pantalla se encuentran llenos de fotos del entorno cercano. De esta forma esperamos que, al verlos, nos recuerden los buenos momentos vividos.

¿O está hablando Gracián de la variabilidad de la vida, de un mercado donde podamos esperar lo mejor y lo peor de los acontecimientos?

Estamos en el mundo,...

Baltasar Gracián y Morales

tos y donde lo único seguro es que hemos competido con los recursos de los que disponemos? ¿Nos habla de compartir, de alianzas?

Quiero fijarme ahora en las últimas frases: «Lo mejor, para ser feliz frente a esas variaciones, es que emplees la serena cordura, pues no es de sabio alarmarse. Va desarrollándose nuestra vida como una comedia que al final entendemos. Si eres cuidadoso en manejarla, serás feliz hasta el final».

Lo bueno y lo malo son considerados muchas veces como sinónimos del triunfo y el fracaso, de forma que la vida se compone de una estéril sucesión de todos o nada, en la que no queda lugar para los grises y, por lo tanto, para la valoración. De modo que esta reducción no nos deja más lugar que la de ser uno más entre el montón de perdedores al que nos vemos abocado en un mundo lleno de competiciones y de pocos ganadores. Gracián nos propone hacer una t contable entre ingresos y gastos, algo completamente mecánico y sólo al final nos habla de entender y de manejar, de algo para lo se que requiere inteligencia, acción; en definitiva, nos invita a ser proactivos y a tomar el control tanto de nuestras acciones como de su resultado.

No se trata tan sólo de aprender de nuestros errores, ni tan siquiera de aprender de nuestros aciertos, sino de emplear los buenos momentos para construir de forma que evitemos que los malos lo sean en tal grado que no seamos capaces de superarlos y, así, carezca de sentido trabajar por los buenos. Las oportunidades que brin-

da la vida o las fatalidades sirven para aprender, sin que hayamos hecho nada para que eso ocurra. No son fruto de nuestras acciones, sino de las de los otros o de la mera casualidad. Lo que sí corre por nuestra cuenta es el encontrarnos preparados para aprovecharlas cuando se presentan y el ser capaces de sacarles partido para nuestro propio rendimiento. Los buenos tiempos, ya sean fruto de nuestro trabajo o de la suerte, deben ser prolongados mediante la inversión en el futuro de forma que, cuando la coyuntura no resulte favorable, podamos seguir hacia delante desde una posición más ventajosa que la que teníamos al principio. Todas las personas se hallan sometidas a ese péndulo de lo bueno y lo malo, pero lo que marca la diferencia se encuentra en la capacidad de invertir esas ganancias en bienes y servicios que garanticen rentas futuras. Y aquí es donde cabe la duda de si España ha aprendido la lección de Baltasar Gracián o, por el contrario, ha preferido vivir de las rentas. Dejo al lector que juzgue el resultado.

Quiero, para terminar, proponer otra frase para la reflexión. Creo que en un país con poca tradición emprendedora, se necesita leer una obra escrita por uno de los mejores escritores anglosajones, Rudyard Kipling. Sin necesidad de hacer la compensación entre lo bueno y lo malo que nos propone Gracián, el autor británico pronunció esta sentencia que preside la salida de los tenistas a la pista central de Wimbledon: «Si te puedes encontrar con el triunfo y el desastre, trata a estos dos impostores de la misma forma»; es decir, olvidémonos de lo absoluto, algo pequeño, unidimensional, y centrémonos en lo relativo, tridimensional, que ocupa más terreno, que es más libre y en el que podemos fácilmente construir nuestra vida sobre él ya que nos permite tomar decisiones y aprender de sus consecuencias.

Jaime Pérez Martín Gaitero

EOI y responsable de calidad y medio ambiente de Adober Electricidad, S.L.

RESÉRVATE ALGUNOS TRUCOS DE TU ARTE: NUNCA LO DIGAS TODO

Los grandes maestros de cualquier oficio tienen la audacia de saber hasta dónde enseñar. Siempre le hacen saber a sus alumnos que faltan más cosas por enseñarles, y se reservan eso. En materia de educar y dar, debes cumplir siempre con este principio: estar siempre cultivando en los demás la admiración por lo que posees, y tu gran capacidad de dar.

Este erudito del siglo xvii concibió un gran número de pensamientos que hablan y dan consejo sobre cómo vivir en sociedad y cómo influir en ella para contribuir al progreso social. Tuvo la gran virtud de que muchos de ellos son, efectivamente, aplicables a nuestra época.

No pretendo analizar sus palabras sin partir de la visión pesimista que Baltasar Gracián tenía de la sociedad que, para él, estaba llena de maldad, egoísmo y avaricia. En este contexto, no es de extrañar el carácter «poco generoso» de este aforismo.

Resulta claro que, para Baltasar Gracián, su pensamiento contenía una verdad válida, un buen consejo para vivir, más bien, «sobrevivir» en su sociedad del siglo xvii.

Y también hoy día muchas personas podrían encontrarse de acuerdo con él, puesto que lo que se halla en el fondo de sus pensamientos es algo aún vigente, que preocupa en toda sociedad: el equilibrio entre los intereses individuales y el compromiso con la comunidad.

Visto por mí en la actualidad, el planteamiento de este aforismo se presenta algo perverso desde el inicio, pues Gracián ofrece herramientas egoístas y avariciosas para defenderse y sobrevivir en sociedad, cuando lo que los maestros deberíamos proporcionar al alum-

no son herramientas no para *sobrevivir*, sino para *convivir* y contribuir al progreso dentro de una economía social.

En el siglo xxi, se agradece la existencia de una visión más social y menos individual; desde el conocimiento y la educación todo lo que Baltasar Gracián plantea en su aforismo, en mi opinión, se muestra más que superado.

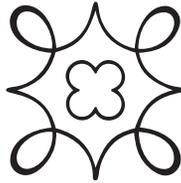
No se trata de retener, sino de crear, de ser constructivos y contribuir

Las acciones deben realizarse porque contribuyen al buen funcionamiento de la comunidad, por un sentido de ética puro, por el bien de todos.

Se da la paradoja de que el egoísmo nos lleva a la búsqueda de la felicidad y la plenitud personales, lo cual no se consigue sin ser y estar atento con la sociedad, siempre dispuesto al compromiso y a los sacrificios.

Así, un maestro debe inculcar a sus alumnos la búsqueda de soluciones para ser mejor, con uno mismo y con los demás. Debe enseñarles que la dedicación, el trabajo y la confianza en el futuro permiten desarrollar y aportar nuevas visiones, soluciones y argumentos sobre los cuales construir una mejor convivencia, un mayor progreso económico y social.

Es más, no nos basta con «ser» atento con la sociedad, como mencioné unas líneas antes, hay que «estar» atento a ella: lo primero, si duda alguna, para obtener éxito en la tarea de ser útil y eficaz, reside en identificar las necesidades sociales y nuevas oportunidades de progreso.



Los grandes maestros...

Baltasar Gracián y Morales

Esto nos obliga a ser más responsables aún, exigiéndonos el continuo esfuerzo para contribuir al progreso social y así mantener nuestra fama, nuestro prestigio y el reconocimiento de nuestra comunidad.

Baltasar Gracián, con su libro *El arte de la prudencia*, sin duda contribuyó a mejorar la sociedad de su época, pero el aforismo 212 «Resérvate algunos trucos de tu arte: nunca lo digas todo», analizado sólo y por separado, debe cuestionarse en el siglo XXI.

Reconocimiento y prestigio son un medio, no un fin

En esta lucha por la supervivencia en sociedad, Baltasar Gracián da mucha importancia al prestigio y la fama.

La fama, en aquella época, probablemente se vinculaba más al respeto y al reconocimiento al contrario que en el siglo XXI. Hoy, no deja de ser un «fogonazo», una imagen superficial y fugaz. Incluso, a veces, resulta caricatura del valor, reconocimiento y respeto. Hoy día la fama consiste más en «ser visualizado», en estar en el panorama mediático; ya no se encuentra necesariamente ligada al reconocimiento o prestigio por las aportaciones realizadas.

Baltasar Gracián tenía razón en que reconocimiento y prestigio nacen siempre como consecuencia de lo que la sociedad percibe. Pero, una vez más, su visión pesimista lo llevó a infravalorar la capacidad de las personas para ver lo que realmente cada uno aporta a la sociedad. Esto lo reflejará, dos siglos más tarde, la célebre frase de Abraham Lincoln: «Puedes engañar a todo el mundo algún tiempo y a algunos todo el tiempo pero no a todo el mundo todo el tiempo».

Un hombre no puede alcanzar su plenitud sin desarrollar su faceta social, sin contribuir a mejorar su entorno cercano y el general.

Un maestro y educador debe actuar con generosidad absoluta, sin guardarse nada para sí

De cara a sus alumnos, el valor más importante del educador es la credibilidad. Ésta se configura y sustenta sobre la base del reconocimiento de tus aportaciones. Guardarse conocimiento o experiencias no es aceptable y menos si el objetivo no es más que la búsqueda de fama o de un estatus personal.

Desde un punto de vista puramente profesional, esto va en contra de cualquier trabajo de equipo. Ahorrar y gestionar tus conocimientos puede ocasionar que en determinados momentos todos se encuentren pendientes de ti; incluso puede llevarte al éxito en un corto plazo. A la larga, esta actitud no hará más que limitar tu recorrido profesional; provocará en ti y en el entorno la pérdida del estímulo, de las ganas por seguir aprendiendo y colaborando; en definitiva, de influir positivamente en la sociedad.

Concluyo afirmando que Baltasar Gracián fue un personaje interesante, preocupado por su entorno, y alegrándose por el hecho de que, afortunadamente, no aplicó su propia premisa de guardarse para sí parte del conocimiento. Su aportación fue enorme, aunque si lo hizo, nunca lo sabremos.

José Ramón Sanz Pinedo
*EOI y presidente de la
Fundación NUMA*

Quiéralo o no, el que contradice siempre cuestiona el valor de la opinión del otro, y casi siempre lo pone en apuros. Daña las relaciones entre la gente y destruye los afectos. Hace que el contradicho eche afuera los motivos secretos de la afirmación que le han cuestionado, y es llave que abre el corazón y hace que se desborden los sentimientos. Cuando contradigas a alguien, hazlo con gran sutileza y moderación, con firme voluntad, pero con cuidadoso juicio.

Es la prudencia una virtud intelectual y moral, más lo primero que lo segundo, porque conduce a crear un juicio acertado en cada caso concreto. Y, con razón, es llamada la guía de las virtudes porque, sin ella, éstas no alcanzan su perfección. Gracián señala en sus aforismos los caminos por los que ha de transitar y razonar el «varón atento», que es a quien van dirigidos aquéllos y es también quien, con la necesaria prudencia, debe afrontar la escaramuza permanente que es la vida.

El aforismo 213 versa sobre la importancia de saber llevar la contraria. Y, ciertamente, esas ideas, que Gracián vuelca en su obra, son aplicables a la gestión diaria del directivo del siglo XXI.

De forma sutil, Gracián se refiere a la estabilidad emocional, que es una de las grandes cualidades necesarias en el directivo. Y hace algo más, porque a la moderación une una firme voluntad y a esas dos virtudes une el complemento del juicio cuidadoso.

La estabilidad emocional que Gracián demanda implica la tolerancia ante los actos hostiles y la constante renuncia al amor propio mal entendido, defecto de los que más problemas pueden crear, pues el orgullo y la obstinación derivada de él están reñidos con el espíritu

de equipo, de equilibrio y de cooperación. Esta estabilidad emocional revisita la forma externa de la serenidad y el autocontrol en todas las situaciones, en momentos tanto de triunfo como de dificultad, pues el verdadero profesional ha de ser igualmente eficaz en unos y en otros. Un buen directivo no puede enfadarse, ni alzar la voz, ni mucho menos perder los nervios, ni al contradecir ni en las circunstancias más adversas. Y, a la hora de argumentar su opinión contraria a la de sus colaboradores, debe hacerlo con cuidado y siempre con moderación, aunque con las necesarias dosis de firmeza.

Dice más adelante Balatasar Gracián en su aforismo: «Cuando discutas, hazlo con suavidad, dale facilidades [al otro] para que se exprese hasta que salgan a flote las razones en que se fundamenta, y caiga en las redes de tus argumentos». Y este consejo destaca otra cualidad esencial en el directivo que es la capacidad de comunicar con los demás y de motivarlos, capacidad necesaria para alcanzar los objetivos marcados y para realizar eficazmente las tareas encomendadas.

La función principal del directivo es siempre la de orientar, conducir y controlar el trabajo de otras personas. Un profesional muy inteligente y con ideas muy claras, e incluso muy acertadas, pero que no las transmite bien a sus colaboradores representa simplemente un potencial inútil, absolutamente perdi-

Quiéralo o no, el que...

Baltasar Gracián y Morales

do, por falta de la capacidad de impulsar y movilizar el trabajo de sus colaboradores.

En el aforismo objeto de este comentario, nuestro filósofo aragonés subliminalmente nos presenta otra virtud, también muy necesaria para la función directiva, que es la empatía, es decir, la capacidad y el hábito de ponerse en la piel del otro con el que interactuamos o, en este caso, con el que argumentamos. Por ello dice Gracián al final: «Así que lo mejor es que contradigas con moderación, y lograrás que el otro te enseñe cosas nuevas sobre el tema». Y es que, en efecto, manifestando nuestro gran respeto por el otro, incluso si su condición fuese la de oponente, en el combate dialéctico, que debe ser siempre respetuoso, el ganador será el que más y mejores argumentos exponga.

En ese proceso existe también otra muy importante cualidad personal, quizá la más importante, necesaria en una persona eficaz, como es la honestidad.

La salud espiritual equivale a la honestidad, honestidad que supone la exigencia de veracidad y de lealtad, pues ambas características son indispensables para merecer la confianza del entorno y para crear el imprescindible clima de equipo y de cooperación.

En ese refuerzo positivo que debe dar a sus colaboradores, un buen gestor no ha de olvidar, en el ejercicio de su labor directiva, dos ideas fundamentales que tiene que considerar siempre.

La primera idea es la de servir a los demás. No hay mayor satisfacción que servir al prójimo.

La segunda idea es la de hacer feliz al otro. Nuestra obligación consiste en ello, como una exigencia ética de convivencia. Pero, además, hacer felices a los demás es muy rentable; de hecho lo más, porque aumenta la eficacia de los demás. La frustración deriva inevitablemente en un trabajo mal hecho, mientras que la felicidad, la labor acometida con satisfacción, conduce siempre hacia la eficacia. Así, eficacia y felicidad están inseparablemente unidas y caminan siempre de la mano.

Por ello, el respeto a la lealtad y a la verdad, la política de confiar en las personas y darles responsabilidad, son las claves de la motivación y, por ello, siempre generan eficacia y, también, felicidad. Eficacia y felicidad, dos aspectos que siempre están vinculados, fundamentales en cualquier organización empresarial. No existe organización eficaz sin felicidad.

Juan Miguel Villar Mir

EOI y presidente del grupo OHL



PARA CURAR LA ENFERMEDAD, NO BUSQUES
UN REMEDIO QUE PRODUZCA DOS

Es muy frecuente que una persona, queriendo excusarse por un error, diga algo que es cuatro veces peor que el error. Si tratas de justificar una impertinencia con otra peor, se darán cuenta de que una de las dos es falsa o lo son las dos: que una mentira, para justificarse, necesita crear todo un mundo falso.

¿Cuántas veces cometemos un error y sistemáticamente buscamos una excusa que justifique lo sucedido? Somos humanos, y de humanos es equivocarse, pero resulta peor una mala excusa que ninguna.

Cuando era pequeña y me llamaban la atención, en lugar de disculparme por lo que había hecho, me inventaba alguna excusa que me ayudara a salir del trance. No tan sólo no conseguía arreglar lo sucedido sino que siempre acababa enredándome más de cómo estaba al principio.

Es de humanos equivocarse, y es de sabios rectificar. Con los errores aprendes y con la experiencia maduras, pero, si no quieres reconocer tus errores, no puedes avanzar como persona.

En todos los terrenos de la vida, encontramos a personas con excusas para cualquier suceso de su vida: jugadores que pierden un partido porque el árbitro estaba en su contra o alumnos que no pudieron hacer los deberes porque la noche anterior trabajaban. Y, desde

el punto de vista del que se excusa, siempre se piensa que su verdad es evidente y comprensible. Pero, si cruzamos la línea de la conversación, vemos que el receptor de la excusa tiende a buscar un argumento para replicar la excusa.

¿Por qué resulta tan fácil culpar a alguien y tan difícil admitir la propia culpabilidad? Nos gusta dar rodeos, construir mentiras para ocultar otra mentira. Mejor haz aquello de lo que no te tengas que excusar y rígete por aquellas acciones de las que no te tengas que arrepentir o que puedas justificar sin inventar excusas.

Nos excusamos por aquello que no hacemos y deberíamos haber hecho, por aquello que hacemos y deberíamos haberlo evitado, por aquello que olvidamos o aquello que no quisimos recordar. A veces me pregunto si aún existe algo absoluto o si todo es negociable, interpretable y si la botella puede ser que se vea medio llena o medio vacía. ¿Existe el bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto, lo verdadero o lo falso? A veces nos forzamos a dar forma a la verdad, cambiarla, al encarnarnos a decisiones que hemos tomado que no son

Es muy frecuente que...

Baltasar Gracián y Morales



nuestro modo de hacer. Y, a veces, simplemente esta verdad que hemos creado para justificarnos nos acaba atrapando. La verdad es lo único absoluto, aunque resulte dura de entender, costosa de afrontar. Aunque la verdad sea más cruel que cualquier mentira, sigue permaneciendo como absoluto.

Así que no debemos dedicar esfuerzos y energías en inventar alguna excusa que nos ayude a salir del paso, porque, tarde o temprano, aquello que hayamos inventado nos atrapará y deberemos tener que lidiar con el embrollo que hemos empezado y que se ha agrandado por momentos. En lugar de dedicar energía a justificar y a dar excusas, sería mejor aprender del pasado, crecer con los errores que hacemos a lo largo de nuestra vida.

Nuestro destino nos pertenece; si, en la final del campeonato de golf, un jugador pierde no dirá que fue porque le dolía el brazo. Poner excusas es justificar algo con lo que tenemos que convivir el resto de nuestras vidas. ¿No es mejor aceptar lo sucedido y buscar remedio para que la próxima vez no suceda lo mismo?

Cuando sabemos que podríamos haberlo hecho mejor, ¿por qué no nos ponemos las pilas, en lugar de justificar a todos que hicimos lo que pudimos? Creemos que estamos constantemente juzgados y que la gente opina de nosotros, pero vale más lo que piense uno de uno mismo, que conozca sus límites y sus sueños y, a partir de ahí, luchar por ello, siempre adelante y, si en el camino caemos, no busquemos una excusa para la caída, sino que dediquemos esa energía a levantarnos del suelo para volver a caminar.

En conclusión, es mejor no inventarse excusas que dar una mala y desacertada, porque sólo puede llevarnos a dedicar más esfuerzos en inventar cualquier justificación sin sentido y hacernos perder credibilidad por momentos. Convive con las decisiones que has tomado y aprende con cada una de las decisiones porque, acertadas o no, serán tuyas y no tienes que justificarte ante ellas; mirar únicamente hacia delante y mejora aquello que creas que pueda.

Andrea Lisbona Vives

Directora general de Touchland

SI UNO NO PUEDE PONERSE LA PIEL DE LEÓN,
PÓNGASE LA DE ZORRO

Saber ceder a tiempo es otra forma de ganar. Quien se lanza y hace un buen intento no pierde reputación, aunque no triunfe. A falta de fuerza, cultiva la destreza, por un camino o por otro, por tu inteligencia natural o el artificio aprendido. Más triunfos ha logrado la habilidad que la fuerza, y más veces perdieron los valientes que los sabios.

A veces ocurre que, por algún estímulo externo a ti, se desencadena una catarsis interna que te lleva a reafirmar, o no, una actitud enraizada en tu ser íntimo.

Reflexionar sobre el aforismo 202 de Baltasar Gracián me ha llevado a constatar la sabiduría práctica que encierra, de absoluta actualidad, y la cercanía de la sentencia a mis convicciones, aunque a veces en su aplicación cotidiana, me traicione un temperamento no totalmente educado.

La forma más respetuosa que se me ha ocurrido para abordar el reto de comentar a Gracián es relatar un episodio habitual en la vida empresarial que muestra como la protagonista ejecutó, probablemente sin tener como referencia a Gracián, su sabia recomendación. Porque al final, lo cierto es que: *“Lo importante es lograr lo que te propones, pues no alcanzarlo, te hará sentir despreciado”*.

Son las 7:30 de la mañana. «Señoras, señores, buenos días, me alegro». La voz de Carlos Herrera es, como siempre, lo primero que Elena oye cada mañana de trabajo. Justo a las 7:30. A los despertares siguen los ronroneos escasos y no totalmente satisfactorios de un placer menor, tan menor que de lunes a viernes se queda en gustillo. Sea como fuere, son unos minutos que Elena necesita para arrancarse del duermavela que tira de ella, para que no abandone su refugio ingrátido.

Hoy le cuesta más porque no ha dormido bien. Antes de acostarse preparó minuciosamente la reunión que tendrá por la mañana. Recreó

el escenario, las intervenciones de los asistentes; de unos y otros, y las posibles argumentaciones.

En el *e-mail* de convocatoria rezaba «Reunión urgente mañana a las 8:30». Estaban citados los directores de *Marketing*, Comercial y Comunicación, que era ella. En el cuerpo del mensaje aparecía copiado el texto de teletipo de una agencia americana en el que se indicaba la posible retirada de los medicamentos producidos con Rofecoxib, por la FDA.

Elena ya había advertido sobre las declaraciones de la Asociación de Pacientes en relación con los efectos nocivos que provocaba el uso prolongado del principio activo, pero nadie de la farmacéutica en la que trabajaba la había prestado atención: los presupuestos estaban bajo mínimos y Ventas tenía que cumplir objetivos; éstos fueron los argumentos y se zanjó el tema.

Pero sabía que ahora las miradas irían hacia ella. Lo más probable es que la FDA sólo hubiera admitido a trámite el expediente, pero ya estaba en los medios de todo el mundo.

Se había acostado dando el último repaso. Y ahora mismo, mientras miraba su cara en el espejo al tiempo que se cepillaba los dientes, seguía recreando la situación ficticia. No, Rafael. Si buscas un culpable no soy yo. Así empezaría.

Elena era una chica lista, entregada, comprometida y muy directa. Eso le había valido respeto entre la profesión, y aceptación entre sus jefes. Pero ahora el escenario había cambiado: jefes nuevos, sin compromiso y con pocos valores, sin idea de permanencia y con el convencimiento de que ser el jefe equivalía a ser el amo; no es que lo digan, pero lo piensan. Con educación, sin pasarse, pero dejando claro que el mando es algo que se tiene por genética o por herencia y, a partir de ahí, todo es tolerancia y bondad hacia el colaborador, porque ya no se llama empleado.



Saber ceder a tiempo...

Baltasar Gracián y Morales

Se puso un maquillaje sencillo, enfatizando los ojos, que son su mejor activo, y un colorete discreto: un punto de luz, se dijo, mientras movía la cara de un lado a otro. Ya está.

Y ¿si la reunión era el preludio de una decisión ya tomada? Ella había asistido a algunas desde que llegó Rafael como director general, pero siempre para directivos de más peso, no para cargarse a una directora de comunicación.

¿Será mejor falda? Un vestido es demasiado, inadecuado para una sesión de trabajo interna. Sí, mejor un traje de chaqueta. Eligió uno gris oscuro, elegante, con un top blanco escotado lo justo, zapatos negros de tacón alto y medias negras muy tupidas. Perfecto, se dijo. Y sintió energía renovada, suficiente como para querer dar un paso más en la superación de su imagen. «Éstos», dijo, y se puso unos pendientes de bisutería de diseño, de largura media que completaban su *look* de profesional actual. Sonrió, y esa sonrisa que le devolvía el espejo, a veces, parecía la señal para coger el bolso y salir a la calle con paso decidido, sin mirarse más, con esa última imagen guardada, como parte de su bagaje.

A las 8:30 en punto entraba en el despacho de Rafael. Siempre colocaba las reuniones importantes a esa hora, para no partir la mañana, decía. Elena pensaba que todo respondía a una estrategia: durante la primera media hora, en la que sólo hablaba él, las guardias se relajaban, y entonces aprovechaba para lanzar lo que tuviera previsto y, tras alguna intervención, pocas porque las reuniones duraban una hora máximo, el tema se cerraba. Sin café, ni nada.

—Buenos días —saludó sonriente Elena.

Que estuvieran ya todos no era buena señal. Al parecer se había adelantado la reunión porque Rafael debía atender una emergencia en Londres. Lucía, su secretaria, había mandado un mensaje que ella no había leído porque no había mirado la BlackBerry aún.

—Elena, buenos días, acabamos de empezar. Patrick me ha llamado personalmente y está muy enfadado por la información de la FDA.

Se calló y la siguió mirando fijamente, esperando respuesta.

Elena hizo un recorrido visual a la audiencia.

«Esto no es cosa de *Marketing*. Es asunto de Comunicación», parecían decir los ojos del director de *Marketing*.

«Te pagan para evitar esto, para que esto no se produzca. Tu trabajo es controlar a los medios», podía leer en la mirada de Rafael.

«Nos va a destrozar las ventas», apostillaría el director de Comercial.

Sintió que daba igual lo que dijera, que había sido designada para expiar el pecado que, desde luego, no había cometido, y que ellos, Rafael y los otros, lo podían hacer.

—Entiendo el enfado de Patrick —respondió Elena, serena y tras unos segundos para dramatizar lo siguiente—. Aquí tengo un informe de la Agencia Europea del Medicamento (EMA), un poco antiguo, de noviembre de 2009, que no es desfavorable y, con las cifras que arroja, se podrían contrarrestar los comentarios de la Asociación de Pacientes. Hemos preparado una nota de prensa, que te traigo para que la eches un vistazo, y están convocados los medios especializados para que les presentes los datos del informe. Con eso pararemos el golpe y, quizá, podías cerrar una reunión con el presidente de la Asociación de Pacientes (le he llamado y está disponible) para acercar posiciones. Internacional está informado, por si quisieran coordinar acciones similares en las capitales. Claro, si te parece bien.

El tono suave, casi sumiso, de Elena no se correspondía con la firmeza que transmitía su mirada, que apuntaba directamente a los ojos de Rafael. No era un desafío; se trataba de un escalón más.

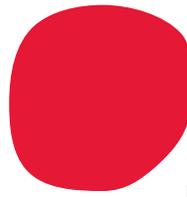
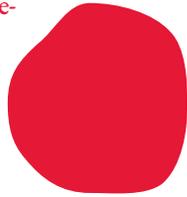
—Lucía, ¿nos traes café? —se oyó.

Concha Mayoral Palau

Directora general de Ventus Consulting

NO DECIDAS GUIADO POR LA PRIMERA IMPRESIÓN

No seas como muchos, que se dejan arrastrar y comprometer con lo primero que les dicen, y luego esta decisión les impide tomar en cuenta aquello de lo que se enteran luego. Y, como lo primero que se ve es casi siempre falso, pierden la oportunidad de sacar provecho a lo verdadero. Es mejor que sepas que pueden impresionarte, y deja que te llegue una segunda, una tercera y otras impresiones, antes de decidir.



Si se echa la vista al pasado, se observa que, desde el punto de vista empresarial y de los negocios, la naturaleza del hombre no ha sufrido cambio alguno con el paso de los siglos. Esto se observa igualmente en esta serie de 300 sentencias o estrategias sobre el éxito de las relaciones sociales y económicas.

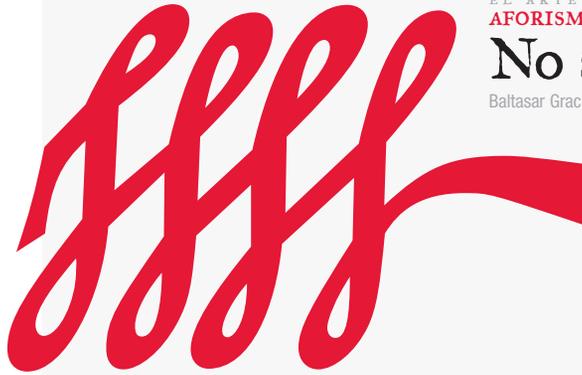
Baltasar Gracián, en su precepto número 227 del *Oráculo manual y arte de la prudencia*, «No decidas guiado por la primera impresión», refleja que las decisiones rápidas y la voluntad impetuosa son malas consejeras.

De esta forma, nos vemos obligados a hablar de la prudencia. Esta virtud de la razón práctica ayuda a discernir el bien y elegir el medio justo para conseguirlo. Así, es importante no confundir el fin con los medios y menos perjudicar el fin con un manejo imprudente de los medios.

Las decisiones no deben ser tomadas con apasionamiento, sino racionalizando cada uno de los pasos que se han de seguir para la obtención de un objetivo, ya sea personal o profesional. Igualmente la primera impresión no es la que cuenta; no se debe dejar influir la persona, sino que, sopesando y razonando, hay que tomar una decisión entre las diferentes alternativas que se ofrecen.

No seas como muchos,...

Baltasar Gracián y Morales



En el mundo de los negocios, el decisor, tras el planteamiento de objetivos, debe meditar sobre cada una de las alternativas que se le presentan para poder cumplir con las metas planteadas; de esta forma, debe entender que cada elección que haga en el camino le podrá llevar hacia una meta distinta a la deseada o a la realización parcial de su objetivo.

Para que tales fines se hagan realidad, primero se deben observar las diferentes variables que interaccionan con el entorno; realizado esto, se necesita que se recapitule la máxima información sobre dichas variables, para que, de esta manera, se pueda elegir ciertamente el camino más apropiado para la consecución de los objetivos propuestos.

Otro de los consejos que ofrece Baltasar Gracián en este precepto de vida es la toma de decisiones pausadamente. Se ha de racionalizar cada una de las opciones que se ofrecen de forma ordenada, sin prisas, meditando, puesto que la monotonía y las exigencias sociales producen sobre el ser humano cierto desasosiego que pueden llegar a tomar una decisión errónea que no sólo afecta a los entornos más cercanos o al propio individuo, sino también a los no controlables.

La prudencia, el raciocinio, la imaginación y la meditación son herramientas fundamentales para obtener una ruta que lleve hasta, según W. Chan Kim, un océano azul.

Uno de los principales objetivos de un negocio es la obtención de una ruta que permita navegar tranquilamente, sin que nadie obstaculice el rumbo.

Obtener el éxito de esta consigna ocurre cuando se consigue abrir las puertas de un océano de estas características. Una vez dentro, dicha entidad se convierte en un modelo para el resto y, en poco tiempo, en algo obsoleto. En ese momento es cuando este océano se convierte en uno rojo, lleno de tiburones que lo único que desean es devorar a su competencia mediante el reflejo del modelo original.

Tanto Apple como Nintendo con su Wii han conseguido alcanzar dichos océanos azules en sus segmentos empresariales. La toma de decisiones pausada y reflexiva ha hecho que dichos buques insignia se conviertan en líderes que abren nuevos caminos que el resto sigue.

Aunque la diferencia entre el mundo empresarial del siglo XVII y el actual son diferentes, se ha observado con curiosidad cómo el hombre permanece actuando de forma semejante y manteniendo su manera de ser a lo largo de la historia.

Enrique Carvajal
*EOI y director general y CEO
 de Siset Experience/Impruven*

No estés todo el tiempo expresando teóricas especulaciones, sin que puedas poner en práctica una idea exitosa en los negocios. Cuidate de la debilidad de los sabios. Son fácilmente engañados porque conocen las generalidades, pero se pierden en las particularidades: ignoran el vivir cotidiano, que es más precioso. ¿De qué sirve el vivir sin un sentido práctico? El saber vivir es hoy el verdadero saber.

La base de la información en este mundo actual, sin claros límites a la comunicación, se halla dispersa en diferentes foros y círculos. La rapidez con la que accedemos y conocemos «información» sobre todo tipo de temas nos hace confiados y, a veces, pecamos de soberbia, la cual no se relaciona con la edad; es una enfermedad que a todos ataca y, como el refrán apostilla: «El oro hace soberbios y la soberbia, necios».

Baltasar Gracián nos lleva a dos reflexiones a través de su aforismo: una primera, que el conocimiento teórico y el exceso de información no son necesariamente garantías de éxito ante cualquier reto personal y/o profesional y, en segundo lugar, que la práctica de los hechos, el aprendizaje, nos aporta la verdadera visión de las cosas.

Comenzamos con una borrosa visión, sesgada e imprecisa, que nos lleva a inseguridades e inequívocos errores frente a terceros; avanzamos a lo largo del tiempo en el desarrollo de nuestra idea, vida o negocio, y las luces se encienden y los decorados se caen... y, sorprendentemente, lo complejo se simplifica, lo afectado se desnuda de vanidades, lo desconocido se nos muestra y nos damos cuenta de que todo era más sencillo; tenemos más experiencia.

Vivir en el mundo real es compartir vivencias reales. ¡Cuántas veces, frente a un viaje, proyecto, cita, negocio..., nos imaginamos cómo

va a desarrollarse y cuántas veces, en el momento de su desarrollo, sentimos que todo era más natural y sencillo...! Sin la experiencia práctica de los hechos, no medimos la importancia de los matices; tenemos lo que coloquialmente se denominan «errores de bulto».

El éxito reside en el punto medio, como casi en todas las cosas. A veces, la inseguridad nos lleva a explicar y explicarnos a través de teorías y formulaciones cómo deben desarrollarse las cosas; nos preparamos concienzudamente antes de «tirarnos a la piscina»; conocemos mil proyectos, devoramos cientos de libros, disertamos con múltiples interlocutores de «lo académico», y nos creamos una ficción de lo que ocurrirá; nos la creemos. No sólo nos damos el batacazo, sino que, además, nos sorprende.

En el sentido contrario, y poniendo por pasiva las palabras de Baltasar Gracián, también la temeridad anida en nuestras vidas y negocios. Sin más zurrón que la ilusión, nos embarcamos en las más difíciles aventuras, y sin duda entre ellas la de los negocios y la empresa, donde, en las procelosas aguas, nos aguardan habituados, acostumbrados, avezados y baqueteados competidores y, también, dubitativos clientes; las ideas, y su recreación mental, cuan soñar despierto, nos llevan, por falta de conocimientos y formación, a verdaderas temeridades.

A mi entender, Baltasar Gracián, en su reflexión, no pretende más que recordarnos lo malo que puede ser el sentirse encumbrado por la acumulación de conocimientos, sabiduría, y ello mismo, lo lejos que nos puede situar de la realidad y cotidianidad de la vida en cualquiera de sus facetas, hasta el extremo de ser objeto de burlas y befas de nuestros próximos y extraños.

No estés todo el tiempo...

Baltasar Gracián y Morales

Pretender convertirse en un experto en todo no es posible; quizá antiguamente, entre los estudiosos y los maestros de los gremios, pudiera encontrarse la figura venerada y respetable por sus conocimientos; hoy día, la rapidez de los cambios en la forma de vida, los inventos, las costumbres, la realidad «sociocultural», nos aboca a ser figuras de papel en la tormenta de los tiempos en que nos tocó vivir, donde hay que apoyarse sobre unas bases que nos permitan «anclar» nuestros principios morales y sociales.

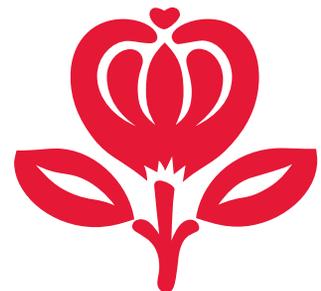
Es, a mi entender, recuperando «las verdades del barquero», como podemos centrar nuestra relación en la sociedad, y con nuestra «escala de valores», formar los ejes que referencian nuestro comportamiento y forma de actuar.

La reflexión nos llevará a definir cuáles son, por tanto, los pronunciamientos de partida que propugnamos interiormente para vivir en armonía; qué planteamientos de la vida nos permiten sentir que nuestras acciones nos hacen sentirnos participativos de manera positiva.

La definición de ese «yo querido...», y el respeto en nuestras acciones a los principios asumidos, nos presentará ante la sociedad como una persona íntegra y consecuente. No sé si «sabia» es hoy un término correcto, respetada por los demás y, sobre todo y lo más importante, viviremos conformes con nosotros mismos.

Vicente Dávila

EOI y socio director de Kubi consultores



Muchas veces la mejor sabiduría consiste en dar la idea de que no sabes. No debes mostrar ser ignorante, pero en ocasiones te conviene hacer ver que ignoras. Si quieres llevarte bien con gente necia y torpe, no le echés en cara que eres sabio: con el necio, necio; con los locos, loco. Debes hablarle a cada uno en su propia lengua.

El aforismo 240 de Baltasar Gracián tiene un título, «Haz uso de la bobería», ligeramente diferente al que encabeza este comentario, que considero que los editores de esta publicación han acertado al traducirlo, por estar más adecuado al siglo XXI, aunque el original lo pudiera estar al XVII.

El comentario del propio Gracián, que se inserta a continuación, pone de manifiesto el acierto de la traducción.

Haz uso de la bobería. A veces es bueno aparentar que no sabes nada. No muestres ser ignorante, pero, en ocasiones, conviene hacer ver que ignoras. Habla a cada uno con su lenguaje: con los tontos, tonto y, con los locos, loco. No es tonto el que, en una circunstancia, se hace pasar por serlo, sino el que realmente lo es. Si tienes que aparentar bobería, controla la medida correcta porque, si exageras, o parecerás doblemente bobo o se notará el juego.

El aforismo me sugiere, desde el punto de vista del *management*, las siguientes reflexiones que expongo más abajo.

Más que aparentar ignorancia, lo que realmente resulta positivo y apreciado es evitar la prepotencia derivada de encontrarse en «posesión de la verdad». Un exceso de «aparente» conocimiento puede matar en agraz la exposición de las ideas de los colaboradores y, en consecuencia, el enriquecimiento de los planteamientos inicia-

les del líder. Cuando se intenta demostrar que se posee todo el conocimiento sobre un tema, se inhibe la aportación de ideas y, en ocasiones, ni se deja hablar al equipo.

Es, asimismo, muy importante saber escuchar hasta el final los razonamientos de los componentes del equipo e integrar, en una síntesis global, todas sus ideas valiosas. Por muchos conocimientos que se tengan, hay que estar dispuesto a escuchar nuevas aportaciones, nuevos enfoques, distintos de los propios, y tener la humildad de aceptarlos.

No importa aparentar ignorancia cuando realmente se plantean temas que se ignoran, por ejemplo, al acceder a una nueva empresa o a un nuevo puesto; en esas circunstancias, es aceptable y bien aceptada la pregunta del «ingenuo». No se debe dejar de preguntar aquello que se ignora; si se hace inteligentemente, no va en detrimento de la autoridad sino todo lo contrario; lo que realmente deteriora la autoridad es aparentar conocer lo que se desconoce.

Tampoco se deben hacer excesos en aparentar una «falsa humildad», porque, si se descubre, decepciona y mina la moral del equipo; como dice Gracián: «Si exageras, o parecerás doblemente bobo o se notará el juego», y en el aforismo 219: «No des imagen de falso. Es mejor que se te considere prudente y no astuto».

Saber escuchar y hablar a los componentes del equipo exige conocer sus distintas capacidades, actitudes y estilos. Ya Gracián afirmaba: «Habla a cada uno con su lenguaje», lo que implica haberlos escuchado atentamente.

No se puede escuchar y tomar las correspondientes decisiones de la misma manera a un emprendedor, a un ejecutivo eficaz, a una per-

Muchas veces la mejor...

Baltasar Gracián y Morales

sona eficiente y sistemática o a otra que esté centrada en aspectos relativos al comportamiento humano.

Al primero se le debe escuchar el planteamiento global y, a continuación, habiendo aceptado, en principio, sus ideas, tratar de centrarlo, bajarlo al suelo.

Con el ejecutivo eficaz se actúa de manera diferente, porque sus ideas suelen ser muy concretas y sintéticas; no suele interesar entrar en detalles de los procesos sino centrarse en el resultado; una vez escuchadas sus ideas, al contrario de lo que conviene hacer con el emprendedor, será conveniente reconducirlas hacia la inclusión de ciertas innovaciones en sus comportamientos habituales, especialmente en todo lo relativo al trabajo en equipo que, con frecuencia, considera una pérdida de tiempo.

A una persona eficiente y sistemática se le debe dar tiempo suficiente para que exponga los detalles del proceso, escucharla con atención y tratar de reconducirla hacia los resultados, poniendo énfasis en que, sin resultados, el cumplimiento estricto de los procesos y procedimientos no conduce a nada si no es a «quebrar conforme a la ley y los reglamentos».

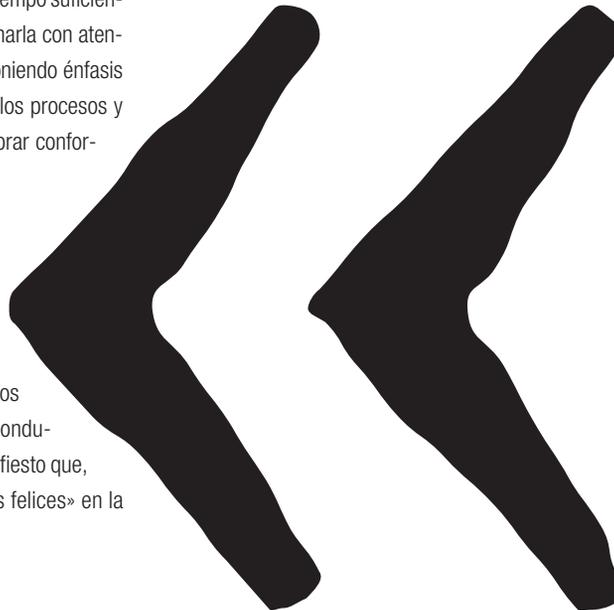
Finalmente, a los colaboradores centrados en aspectos relativos al comportamiento humano hay que escucharlos con mucha atención, dándoles tiempo a exponer sus preocupaciones en relación con el trato que se les da a las personas; como en los casos anteriores, una vez oídas sus ideas, es preciso reconducirlas hacia el logro de resultados y ponerles de manifiesto que, sin resultados, no será posible mantener «personas felices» en la empresas.

Las cuatro tipologías de personas a las que hacen referencia los párrafos anteriores comparten, dentro de su diversidad, una característica común: a todos les gusta que se les hable con claridad y se les reconozcan sus esfuerzos y sus méritos. Ya lo decía Gracián en el aforismo 216: «Convencerás si hablas con claridad», y en el 236: «Haz ver a la gente que valoras sus méritos».

En conclusión, no se trata tanto de aparentar ignorancia como de evitar la prepotencia, aceptar las propias limitaciones y, especialmente, saber escuchar con atención, a cada uno según su estilo, y acatar, con humildad, sus buenas ideas.

Francisco Cal Pardo

EOI, presidente de LEADAIR y presidente de honor de Tecniberia



DE VEZ EN CUANDO EXPRESA OPINIONES DISTINTAS
DEL PENSAR DE LA MAYORÍA

Qon ello indicas que tienes más cultura y virtud. Cuidate siempre del que nunca se opone a lo que dices, pues no es señal de que te ama, sino de que a sí mismo se ama, y quiere congraciarse con algún fin. No te dejes engañar de los lisonjeros: es mejor apartarle que pagarle. Líbrate de que tus cosas les agraden a todos, pues indica que no son realmente buenas o que alguno te miente, porque es de pocos ser en todo perfectos.

Me gustaría empezar comentando acerca del propio título del libro y de su autor.

Siempre he tenido una especial simpatía por Baltasar Gracián. Creo que en esto ha influido su origen, Belmonte, muy cerca de Calatayud, pueblo aragonés que, en homenaje a su ilustre hijo, adoptó su apellido pasando a llamarse Belmonte de Gracián.

De todos es bien sabido que las gentes de Aragón siempre han llevado en su ADN el hablar socarrón y la astucia en su razonar, lo que en Baltasar Gracián se traduce en una agudeza especial e ingeniosa para asociar palabras e ideas, como se puede comprobar en esta singular obra que hoy comentamos.

El arte de la prudencia es un auténtico manual de cómo vivir de una forma cabal y discreta, en donde, de manera lacónica y sentenciosa, se transmite una auténtica filosofía de vida trasladable a cualquier período de la historia. El filósofo Nietzsche dijo sobre él: «Europa no ha producido nada más fino ni más complicado en materia de sutileza moral».

Paso ya a comentar el aforismo 245 de este libro: «De vez en cuando expresa opiniones distintas del pensar de la mayoría».

Gracián lo comenta y nos incita a que no nos congratulemos fácilmente con todo lo bueno que oímos sobre nosotros mismos o sobre nuestro obrar pues no siempre es señal positiva y sincera. Este sencillo aforismo te ayuda a tener los pies en la tierra, a saber que pocos son los perfectos y a cuidarnos de la autocomplacencia; no podemos agradar a todos.

Siempre he creído que expresar tu opinión con respeto crea el entorno ideal para relacionarse, trabajar, pensar, crear, pues, por propia lógica, ayuda a establecer un entorno de debate y discusión que fomenta la creatividad; lo contrario, la aceptación sin razonamiento ni debate, crea ambientes unidireccionales estáticos y no creativos.

Tanto desde los años de la universidad como desde el mundo de la empresa me gustó plantear opiniones que generaran e incitaran al debate y, con el paso del tiempo, compruebo que me han servido para enriquecer mis pensamientos, conocimientos y formas de obrar y, sobre todo, para conocer más a la gente.

Me gusta de Gracián su prudencia. No se refiere explícitamente a ser combativo, irreflexivo o con espíri-



EL ARTE DE LA PRUDENCIA

AFORISMO 245

Con ello indicas que...

Baltasar Gracián y Morales

tu de contradicción de una forma generalizada, sino que expresa claramente, al comienzo del aforismo, el tempo para actuar y expresar opiniones distintas: «De vez en cuando...». Ésta es la clave; lo opuesto nos llevaría a situaciones poco inteligentes y a personajes que, como vulgarmente se dice, «quieren dar la nota».

Otra idea que me gustaría comentar en torno a este aforismo es la dificultad de mantener y ser consciente muchas veces de la realidad cuando tu oído solamente escucha lisonjas; creerlas y hasta incluso pagarlas resulta fácil, de ahí que Gracián nos avise sobre que nos apartemos de los lisonjeros.

No conozco realmente a qué edad escribiría Gracián este tratado, pero evidencia que es el resultado de una experiencia de vida, de una profunda formación, de una capacidad intelectual y de un espíritu crítico y analítico digno de loa.

Desde el punto de vista literario, valga decir que no es mi especialidad y que, aun sintiéndome profano en la materia, me sorprende y maravilla la utilización que Gracián hace del lenguaje concentrando el máximo de pensamiento en el mínimo de forma y en una simpleza que no confunde los sentidos y que transmite el fondo del mensaje. La agudeza, la concentración del mensaje e ingenio por llegar a la médula sin necesidad de una gran retórica que se expresa en toda su obra, valida su famosa máxima: «Lo bueno, si breve, dos veces bueno».

Pero continuemos con las ideas que se transmiten en el aforismo que me ocupa y que la propia vida me ha hecho constatar: «Una muestra de prestigio es que seas murmurado por algunos, y más si te murmuran los que hablan mal de la gente buena. Librate de que tus cosas le agraden a todos pues indica que no son realmente

buenas o que alguno te miente, porque es de pocos ser en todo perfectos».

Cuando en tu quehacer diario eres testigo de las opiniones de los demás sobre tu persona o actuación, puede ser de gran utilidad mantener ese pensamiento en la mente pues te permitirá situarte en una posición de observación para obrar de la forma más objetiva posible. No podemos contentar a todos; siempre habrá matices y diferentes formas de ver las cosas y de actuar.

La afirmación de Gracián resulta, una vez más, un compendio de filosofía de vida que trasluce un pensamiento algo pesimista sobre un mundo hostil y engañoso donde prevalecen las apariencias frente a la virtud y la verdad. Nos sitúa en un entorno que exige de habilidades y recursos que nos permitan desenvolvernos felizmente.

Para preparar este comentario, he leído brevemente la biografía de este autor y he podido comprobar cómo su obra es un claro reflejo de su espíritu luchador e inconformista, polémico, perseguido y retirado de sus funciones, quizá por plasmar en el papel de forma clara y sincera las artes para desenvolverse entre las trampas de la vida, pero su valentía ha dejado para la posteridad una producción literaria singular que es una aplicación práctica a la vida del hombre, de cómo desenvolverse y comportarse en el mundo.

Y, cómo no, tal vez sea su origen aragonés el que me hace comprender mejor sus sentencias y máximas.

César Alierta

Presidente de Telefónica

U, aunque te pidan que te excuses, es una falta si es innecesaria. Disculpate antes de tiempo es culparte, es herirte tú mismo estando en salud, es darle argumento al que te quiere hacer mal, abrir paso al malicioso. La excusa anticipada hace que salgan a relucir los recelos que dormían.

Son frecuentes en estos tiempos los comentarios que se realizan en tertulias, jornadas, convenciones y también los articulistas en sus columnas, refiriéndose a la crisis de valores (ética, trabajo, esfuerzo, humildad, austeridad, compañerismo, etc.).

Curiosamente, en un momento de crisis económica prolongada y con perspectivas de duración en el tiempo, nuestro país destaca en deportes individuales y colectivos: tenis, ciclismo, automovilismo, motociclismo, entre los individuales, y fútbol, baloncesto, en los denominados colectivos.

Se citan los valores que sería necesario recuperar entre los directivos para reconducir nuestra maltrecha economía, la ética en los negocios, el trabajo, el esfuerzo, la austeridad, la humildad, el reconocimiento, etc.

Últimamente observamos que muchos de estos valores son precisamente los que atesoran nuestros deportistas de élite y, como consecuencia, los llevan a la ostentación de títulos al máximo nivel (campeones del mundo, olímpicos, el cenit...).

Los Alonso, Gasol, Nadal, Xavi, Iniesta, Contador, Casillas, etc., son un claro ejemplo de la más viva representación actual de nuestros deportistas de élite que atesoran los valores deseados.

La humildad que la mayoría de nuestros deportistas demuestran en sus comparencias públicas llama la atención, en un mundo de agresividad, ambición y presunción, carente a menudo de la ética que debiera ser bandera para liderar proyectos políticos y empresariales ante la necesidad de recuperar nuestra senda de crecimiento, que posibilite la creación de empleo y, por lo tanto, la solución al mayor problema de nuestro país: las altas tasas de paro.

Nuestros líderes políticos y algunos empresariales hacen virtud y prueba de resistencia del reconocimiento de sus errores; no existe la palabra «dimisión» y la rectificación pública ante los ciudadanos, que en su día confiaron una responsabilidad de gobierno a través del voto.

Posiblemente, muchos de estos líderes o gestores públicos y privados llevan a la práctica y al límite de lo posible el «No te excuses con quien no te lo haya pedido», por considerar que quien lo hace es el enemigo y a causa de la ceguera que supone no aceptar las situaciones complicadas originadas por la ineptitud.

Tal vez estos representantes institucionales se consideran en posesión de la verdad permanente y creen justificable cualquier actuación por una causa mal interpretada.

Y aunque te pidan que...

Baltasar Gracián y Morales

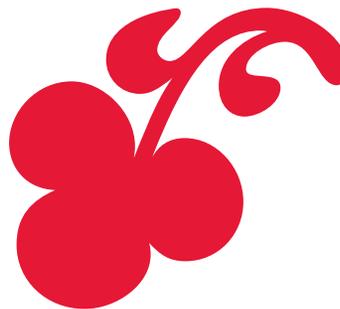
Pueden pensar que el tiempo todo lo oculta y que se trata de soportar durante un plazo determinado la presión mediática y de los opositores.

Excusarse como costumbre y en exceso pudiera ser interpretado como un signo de debilidad y, por lo tanto, un reconocimiento a la incapacidad de afrontar problemas y la habilidad para resolverlos.

Sería interesante practicar con normalidad y sin excesos las disculpas, siempre que lo requiera el hecho sucedido, en un mundo cada vez más desnaturalizado y grosero.

Practicar la humildad y la prudencia como rasgos de personalidad y, por supuesto, la honestidad comporta una actitud ante la vida que mejora, sin duda, la frecuente necesidad de plantearse todos los pros y contras que supone excusarse o no.

Salvador Arenere
Presidente de ADEA



Más se goza de las cosas ajenas que de las propias. Cuando adquieres algo, el primer día es muy bueno para ti como dueño, pero los demás días disfrutan los extraños más que tú. Deleitan las cosas ajenas con doblado placer, pues no tendrás que reparar cualquier daño que sufra, y te trae el gusto seductor de la novedad. Todo lo bueno es mejor cuando te privan de alcanzarlo: hasta el agua ajena sabe a néctar de abejas.

A la poética definición clásica de envidia como tristeza o pesar por el bien ajeno siempre me ha gustado más el realzar el pensamiento de gozar de lo ajeno, es decir, no envidiar sino más bien que te guste más lo que no es tuyo. En este aforismo de Baltasar Gracián siempre me ha llamado la atención su finura descriptiva al poner el foco en el disfrute más que en la tristeza por no disponer de lo ajeno. Frente a una visión de catecismo de centrarnos en la rabia del envidioso, Gracián nos ofrece la fórmula de aceptar tus sentimientos hacia lo ajeno. Gustar y disfrutar de lo que no es propio no implica ninguna patología; es más, podemos considerar un elemento de generosidad el aceptar que lo ajeno es mejor. Nunca un envidioso aceptaría lo bueno de lo ajeno y optaría por no disfrutarlo.

Este razonamiento nos permite analizar los dos conceptos que Gracián introduce en su reflexión: la tiranía de ser dueño y la seducción de la novedad. Ser dueño tiene sus pleitesías; a veces, no nos damos cuenta de los compromisos que adquirimos al ser dueños; además de sus consecuencias económicas, se debe pensar en los efectos colaterales mentales. Ser dueño implica preocuparte y ocu-

parte de un bien, desde el miedo a perderlo, el disgusto a que se estropee y la desazón que genera el prestarlo. En fin, que la propiedad conlleva esclavitudes mentales frente a la libertad del disfrute sin apropiarse del bien. El disponer de muchos bienes predispone a estar sujeto a las preocupaciones que origina su avatar histórico, es decir, nos encontramos bajo la tiranía de ser dueño.

El otro concepto, que tan sutilmente emplea Gracián, se refiere a la seducción por la novedad. La propiedad de un bien genera la habituación a su existencia. Lo establecido como bien socialmente sorprende por su ajuste a atesorar propiedades. Cuanto más tienes más relieve social posees (el tener frente al ser); por tanto, más que disfrutar, hay que preocuparse por tener. Esta visión del tener más que de disponer supone el encadenamiento a lo habitual en vez de poder cambiar continuamente.

Con la disposición de bienes permanentes, estamos matando la posibilidad de disfrutar de la novedad, la tiranía de ser dueño y lo que nos seduce, de vez en cuando, de lo nuevo. En este sentido, yo siempre hablo de las vacaciones que disfrutamos y clasifico a los humanos entre los que quieren vacaciones de hábito, aquellos que van al mismo sitio, que cada año repiten liturgias del pasado, a los que les gusta recordar lo que hicieron en pasadas vacaciones y tener días orientados al disfrute con lo habitual. Y, en cambio, la otra mitad de los humanos disfrutan cambiando de vacaciones, yendo a sitios novedosos, realizando cosas distintas, a la sorpresa y a lo no vivido anteriormente. En fin, de lo habitual se desprende un placer previsto mientras que lo novedoso implica uno imprevisto.

Gozar de lo ajeno aceptando que no es la única fuente de disfrute responde a un plan vital maravilloso. No se encierra en lo propio, pero tampoco genera el temido afán envidioso; el envidioso mira más hacia

Más se goza de las cosas...

Baltasar Gracián y Morales



su «tener» que buscar su ser. Aceptar que el ser humano está insatisfecho sólo con tener y tratar de reprimir nuestros anhelos por lo ajeno es lo que nos lleva a un círculo vicioso del recelo por erigirse en uno mismo. Desear disfrutar de bienes ajenos sin tener tristeza por no ser tuyo es un hábil consejo vital. No disfruta más quien posee más sino aquel que quiere disfrutar de los bienes sin importarle su propiedad. Como siempre, una vida con calidad emocional implica una salud mental centrada en tu ser, restringiendo tus necesidades, suavizando tus expectativas y disfrutando de tu día a día, como dice Mihály Csíkszentmihályi con su estado de conciencia al que denomina *fluir (flow)* que es vivir intensamente lo que se está haciendo con una concentración activa, como una experiencia óptima. Gracián se adelanta a nuevas visiones de la psicología positiva y establece que el *fluir* y el disfrutar independientemente de quién es el dueño resulta más positivo que encerrarnos en la celotipia de quién tiene más. De la dictadura del tener a la democracia del disfrutar debemos encauzar nuestra vida, no podemos vivir como Gandhi en un suspiro de ilusión sin ningún bien, pero tampoco nos asegura la felicidad el poseer riquezas en propiedad. En fin, Gracián nos regaló un aforismo lleno de matices y muy suavemente nos indica que el foco de disfrute no implica necesariamente el tener la propiedad del bien. Se ha de huir de la esclavitud del poseer y navegar por el mar del disfrute, sin pensar en quién es el dueño de dicho mar.

Disfrutar es un concepto sabroso; en cambio, tener es neutro. Creo que tener una ilusión es bueno, pero prefiero disfrutar de ella. En este sentido, piénsese que lo propio es una entelequia porque al final nadie atesora nada y la futilidad de la vida nos lleva a relativizar la importancia del poseer. Gracián nos indica que la posesión de bienes genera más enemigos que amigos, y la verdad es que disponer de personas que se ilusionen con tu riqueza es utópico. La opinión de las personas se genera por sus diferentes expectativas, sobre la posi-

bilidad de tener. Cada individuo es fruto de su conocimiento que desarrolla durante su experiencia vital. Tú no solamente eres, sino también tienes bienes y, en este sentido, estás mediatizado por generar envidias a tus congéneres. Pero la verdadera amistad se basa en la aceptación del otro por sí, y no por su tener. Hay que tener envidia del saber, del ser y de la pasión que tienen los demás y casi compadecerlos por sus riquezas materiales, por la cantidad de energía y preocupación que rodea a sus existencias.

«El mejor amigo es un enemigo converso», decía mi abuelo palentino y, sin duda, quien más me ha envidiado es alguien que puede ser quien más te empuje para ser tu mejor amigo.

En resumen, Gracián nos ha hecho pensar, más allá de una visión restrictiva de la envidia, en ser algo más que un instinto y valorar que gozar de lo ajeno es el arte de ser prudente.

Javier Cantera Herrero
Presidente del Grupo BLC

Has cosas, en el momento en que son novedades, serán muy estimadas. Pero la variedad es mejor que la novedad en todas partes. El gusto de la gente generalmente se siente más agrado, más fresco, y estima mejor un ligero cambio que impresione, en vez de un extremo que rompa la costumbre. Toma en cuenta que todo lo que una vez fue nuevo pasó.

Reglas, parámetros, esquemas, pautas, formas, indicaciones, normas, preceptos, guías..., nada es tan importante para el hombre como entender la vida bajo patrones adquiridos y conocidos.

Un sabor es interpretado por nuestra mente, si se analiza, como la suma de unas bases que van mas allá de lo que nuestras papilas gustativas nos indican y que se agrupan, siempre, con la obsesión de ser cosas que conocemos. Un olor nos recuerda a imágenes, situaciones, momentos, objetos, alimentos... que adquirimos cuando somos niños. Nuestro cerebro trata, en todo momento, de agrupar lo que vemos bajo parámetros estructurados en geometrías complejas, a menudo difíciles de describir salvo cuando se aplica el concepto de bello o feo, agradable o desagradable, etc., con cierta facilidad.

Regular, entender, buscar pautas de comportamiento que nos permitan mantener nuestro nivel de alerta de manera que liberemos recursos para otras funciones humanas, como amar o imaginar, no tan fácilmente explicables con esquemas razonados. Porque, al final, se trata de eso: supervivencia. El hombre, como cualquier ser vivo, trata de desarrollar su actividad vital en entornos conocidos, donde las cosas se comportan siguiendo parámetros donde «se sabe» cómo funcionan las cosas: dónde se hallan los alimentos, cómo se procrea, cómo se relaciona uno con amigos y enemigos, cómo se es bueno o malo... Ciertamente, y por ello, la naturaleza animal, y más concretamente la humana, tiende a mirar los cambios con recelo. Por-

que, al cambiar algo en el universo que rodea a un ser vivo, éste tiene que volver a reordenar, en primer lugar, sus normas de conducta y supervivencia retrayendo recursos puntualmente a tareas mas agradables.

Imagine que entra, hambriento, en un restaurante en el que no hay mesas ni camareros, con luces que se apagan y encienden continuamente y, durante unos minutos, ha de aprender cuáles son las normas de funcionamiento, apretando botones en una consola situada en una pared..., todo para poder comer. La experiencia puede ser finalmente positiva, pero, inconscientemente, el cerebro tratará de memorizar la fórmula exitosa para recibir comida la próxima vez sin pasar hambre durante tanto tiempo.

Sin embargo, se dan ocasiones en las que la naturaleza arranca un proceso en nuestro cerebro que nos permite evolucionar continuamente: la curiosidad. ¿Hasta qué punto la evolución conductual en los animales es consciente o accidental? ¿Por qué los animales buscamos cambios provocados en nuestro entorno? ¿Cómo es ese cambio?

Es difícil saber qué novedades realmente importantes para la humanidad han sido consecuencia de accidentes y cuáles de actuaciones meditadas y organizadas.

Probablemente, en la aversión al cambio latente en nuestro subconsciente, muchos de ellos hayan sido consecuencia de esa misma necesidad de supervivencia. Es decir, ante cambios sobrevenidos en nuestro entorno hemos tenido que realizar muchos otros en otros aspectos para reconducir nuestra vida; es decir, probablemente los primeros asentamientos agrícolas encuentren su origen en un cam-



Las cosas, en el momento...

Baltasar Gracián y Morales

bio derivado del clima, no en la voluntad de abandonar el nómadio. Más acá en el tiempo, los viajes de descubrimiento encuentran su origen en el cambio de los modelos de propiedad y explotación de las riquezas de la tierra. Sin embargo, ese detonante provoca que, al sumarlo a la curiosidad, se encuentren formas de mejorar las rutas en ultramar.

El cambio es difícil y la naturaleza lo sabe. Resulta inevitable, por la curiosidad o por el azar, o por la dinámica de la propia vida. Por eso la naturaleza actúa de manera imperceptible, tomándose su tiempo. Por eso, los hombres lo entendemos mejor cuando nos viene poco a poco aunque, como sabemos, el concepto de tiempo es muy relativo...

En los finales de los setenta del siglo pasado se empezó a comercializar la telefonía móvil en Estados Unidos. La utilidad de la misma se cuestionó durante muchos años, según reflejan estudios realizados en los ochenta, porque el móvil «agredía la privacidad» de los ciudadanos. En España estaba mal visto, por pretencioso entre otras cosas, su uso en la vía pública durante los noventa. Ahora nadie cuestiona su uso. Ha tardado quince años en encontrarse presente en 10 millones de hogares (promedio norteamericano).

La videoconferencia móvil, tecnológicamente al alcance de casi cualquiera, se halla en entredicho por los consumidores desde que se comercializa hace unos años. Se espera que se tarden seis años en incorporarse a 10 millones de hogares estadounidenses (ratio equivalente).

Lo que resulta cierto es que la voluntad innovadora de la curiosidad provoca que los hombres necesiten cada vez menos tiempo para asumir los cambios. Los

avances científicos y tecnológicos se desarrollan a tal ritmo que el ser humano reduce su aversión a aceptar cambios nuevos, pero, a su vez, se producen brechas cada vez más grandes entre ciudadanos que, por ejemplo, comparten la misma generación y el mismo territorio. Por ejemplo, la diferencia tecnocultural entre abuelos, padres y nietos se muestra tan amplia en los países desarrollados que nos enfrentamos a modelos educativos en los que no hay experiencias previas. Los abuelos y los padres no saben enseñar comportamiento social en la red a sus descendientes porque supone algo nuevo. Cuando los mayores consiguen asimilar las innovaciones, las tecnologías de moda, éstas ya han cambiado.

En cualquier caso no debemos confundir los cambios estructurales con los coyunturales y pasajeros. Ni siquiera la tecnología, con sus maravillosas propuestas, nos puede obligar a un replanteamiento continuo de cómo enfocar las cosas. Second Life fue el paradigma de las nuevas formas de relación humana... durante un año. Facebook parece que ha venido a cambiarnos la forma en que nos relacionamos con los demás, pero, pasado un tiempo, ¿terminaremos incorporándolo definitiva y masivamente a nuestras vidas?

Baltasar Gracián apelaba por el cambio tranquilo que permanece, porque súbito se olvida, porque se han producido novedades dispuestas a quedarse y otras que responden a modas pasajeras. Las grandes corporaciones tecnológicas, por ejemplo, lo saben y se cuidan de proporcionarnos, jugando con la cadencia y el tempo, las herramientas que nos facilitan y cambian la vida de manera que, cuando nos demos cuenta, no podamos vivir sin... ¡¡Vaya, ¿cuándo entró internet en mi vida?!!

Conrado Castillo Serna
Director general de Rooter

Combinan bien la atención del juicioso con la ponderación del recatado: mucha inteligencia se requiere para medir lo que hay que decir. Tan importante es conocer los caracteres y propiedades de las personas como conocer las hierbas y piedras por donde se camina. Para tratar con la gente, necesitas de tres cosas: ser crítico excepcional, observador profundo y de juiciosa cordura.

Introducción

Después de una era industrial, el humanismo del Renacimiento apareció con empuje en la «era del conocimiento». Durante las tres últimas décadas hemos ido poniendo como centro de muchas actividades al ser humano.

Con el convencimiento personal de operar con las siguientes reglas del juego:

- Confianza y respeto a las personas.
- Creer firmemente que la inclinación natural de las personas es hacerlo bien.
- Y que, tanto a nivel individual como colectivo, lo que siembras es lo que recoges. Como decía san Juan de la Cruz: «Pon amor donde no hay amor y sacarás amor».

La experiencia, y empíricamente «el efecto Pigmalión», nos demuestra que las expectativas que tenemos sobre los demás condicionan sus conductas. Dentro de la persona conviven tanto la maldad como la bondad; potenciemos esta última.

Reflexiones

El aforismo «saber probar a los demás» nos invita a entender a la persona como centro de pensamiento en la sociedad democrática; la persona es el elemento crítico en la creación de valor.

Antes de evaluar, y hacer juicios de valor, se debe tener en cuenta que:

- Se requiere una actitud personal de búsqueda de lo verosímil, con alta capacidad para escuchar a los demás.
- Es más fácil innovar y crear en un entorno de libertad y de confianza que en un entorno jerarquizado, donde se potencie la normalidad en las relaciones humanas.
- La comunicación es el arma para homogeneizar la información de que disponen los miembros del equipo y consensuar a través del debate las prioridades y los criterios.
- Las diferencias culturales se deben respetar; afortunadamente no se juzgan; se aceptan y se trata de convertir su existencia en una fortaleza.

Crear el entorno

Para reforzar los puntos anteriores y definir el contexto, traigamos a colación algunos fragmentos del libro *Lecciones de vida* de Elisabeth Kübler-Ross y David Kessler.

- «Dentro de todos nosotros existe un potencial de bondad inimaginable, la capacidad de dar sin esperar recompensa, de escuchar sin juzgar, de amar incondicionalmente. Ese potencial es nuestro objetivo. Si lo intentamos, podemos acercarnos a él, poco o mucho, cada minuto del día.»
- «Ser quienes somos significa rendir honor a la integridad de nuestra esencia humana. A veces eso abarca esas partes oscuras de nuestro ser que con frecuencia tratamos de ocultar.»

Combinan bien la atención...

Baltasar Gracián y Morales

- «Solemos creer que sólo nos atrae el bien, pero en realidad lo que nos atrae es lo auténtico.»

Hay tres palabras griegas que nos ayudan a entender la importancia de nuestra actitud en la comunicación y el entendimiento de los demás; son *ethos*, *pathos* y *logos*.

- *Ethos* es el factor de credibilidad. Las personas se preguntan: «¿Puedo confiar en ti?».
- *Pathos*: esta palabra conlleva la empatía. Las personas se preguntan: «Sinceramente ¿te preocupas por mí?».
- *Logos*, la palabra y los argumentos. La proclamación de la palabra es esencial, pero a las personas les importa cuánto te preocupas por ellos.

Conclusiones

Si no compartes los sentimientos, será más difícil convencer y compartir los conocimientos.

Hay que considerar, entender y atender las necesidades universales de la persona:

- Paz a través del «significado-sentido»,
- Tranquilidad gracias a la «esperanza».
- Crecimiento por medio del «aprendizaje».
- Disfrutar con las «relaciones personales».

Para recibir de cada miembro de una organización lo mejor de sí mismo, hacen falta ideales, visión convocadora del rol que esa organización tiene en la sociedad. No se puede tener éxito sin crear el compromiso de las voluntades de todas las personas de la organización.

Es cierto que a través de las tecnologías de la información entramos en contacto en un día con más personas que las anteriores generaciones a lo largo de su vida, pero hay que reconocer que, *a mayor tecnología, la sensación de pérdida de relación personal cada vez es mayor*. Necesitamos encontrar el tiempo adecuado para los demás. Se nos demanda rapidez al implantar lo decidido, pero se ha de ir con más calma al tomar las decisiones considerando también más variables.

Como el catedrático y filósofo José Antonio Marina nos recuerda, «la eficacia es rauda, la ternura lenta. La cultura de la prisa es ciega para la aparición de valores de nacimiento pausado, entre los cuales se encuentra la verdad y ciertos tipos de belleza. Tratar a alguien con consideración es concederle atención y tiempo, creer que es presuntamente valioso».

Luis Carlos Collazos
EOI y director de
RR. HH. del Grupo
HISPASAT

CONSIGUE QUE TE RESPETEN POR TUS VIRTUDES,
MÁS QUE POR EL CARGO

Nunca lo contrario. Por grande que sea una función, mayores deben ser tus virtudes personales. Con la ostentación del puesto que ocupas, aumentarán tus admiradores, y con la adulación llenarán tu corazón si eres muy pequeño de alma. Si te descuidas, perderás el empleo y la reputación. Augusto el Grande consideraba mayor su honorabilidad como hombre que su condición de príncipe. La grandeza de alma y la confianza en tus virtudes valen más que la jerarquía que tengas.

Los aforismos del autor español del Siglo de Oro tienen una especial vigencia y validez en unos tiempos convulsos y plenos de incertidumbre, tanto para la gestión y el gobierno de las empresas como para la sociedad en general. Los aforismos de Gracián deberían formar parte del cuerpo de enseñanza de nuestros líderes y directivos en las escuelas de negocios con el objetivo de formar a personas curtidas tanto en la sabiduría práctica como en la prudencia.

He elegido el aforismo 292, «Consigue que te respeten por tus virtudes, más que por el cargo», porque siempre he creído plenamente en su validez a pesar de las modernas corrientes sociales y empresariales que empujan fuertemente en la dirección contraria.

Tal vez el antecedente del aforismo lo encontramos en los clásicos que ya distinguían entre poder (*potestas*) y autoridad (*autoritas*) y que, hoy más que nunca, se encuentra vivo en nuestras organizaciones. Como señalaban algunos autores griegos, el poder para ejercerlo hay que mostrarlo, exhibirlo: los directivos de la empresa lo reciben de ésta y es la empresa la que lo legitima.

Sin embargo, la autoridad no puede imponerse; procede del reconocimiento de los subordinados hacia el verdadero liderazgo. La autoridad nos la entregan los demás, emana de las virtudes; el poder, no necesariamente. Es más complejo, pero también más gratificante y productivo para el

Nunca lo contrario. Por...

Baltasar Gracián y Morales

directivo gestionar la empresa desde la autoridad que desde el poder; la autoridad hay que «ganársela» cada día.

Sin embargo, el ser humano puede sentir la tentación del orgullo y la vanidad a causa de los halagos que interesadamente se dedican a las personas que ostentan el poder, tal como señala Gracián. Y es precisamente un directivo lleno de vanagloria uno de los seres más frágiles que existen. Tras descubrir los subordinados esa debilidad, no dudarán en utilizar la patología para lograr sus intereses particulares.

En estos tiempos de especial complejidad e incertidumbre, para dirigir es absolutamente necesaria la fuerte implicación de las personas y ésta surge de combinar adecuadamente competencia (conocimiento y capacidad) con compromiso.

Éste sólo surge desde la confianza y ésta germina cuando el estilo de liderazgo se basa en la autoridad y no en el poder, el cual puede ser pasajero y removido por la empresa, mientras que la autoridad permanece.

Las organizaciones donde sus directivos «sólo» se envisten de poder suelen ser compañías con «ambientes tóxicos», que no saben gestionar las emociones de sus personas, empresas llenas de miedo y ansiedad donde es difícil que florezca el talento. Por el contrario, un estilo de liderazgo basado en la autoridad favorece la creatividad, la innovación y desarrolla la confianza que es el sustrato del compromiso.

Necesitamos en las organizaciones líderes con autoridad, no sólo con poder, y ésta se forja desde la transparencia, la comunicación, la ética y la coherencia interna; en definitiva, elementos que, como ha explicado en diversos lugares el profesor Fernández Aguado, se encuentran en los principales autores clásicos, tanto griegos como romanos. Merece la pena, en este sentido, releer obras como *La soledad del directivo* y, por supuesto, *Ética a Nicómaco* (en versión del recién mencionado pensador).

La autoridad se construye desde la humildad, la escucha activa, el respeto por el otro, el aprendizaje permanente, el comportamiento transparente; en resumen, desde las virtudes y no desde algo tan «pasajero» y epidérmico como un cargo.

Aprender a ser líderes implica un esfuerzo constante, que necesariamente obliga a huir de las rutinas paralizantes que tantas veces genera un cargo. Frente a la repetición de determinados comportamientos estereotipados, el liderazgo reclama una continua iniciativa y creatividad.

Algunos subordinados hay que seguirán deseando imposiciones puntuales, pero —cuando la mayor parte de la gente va alcanzado mejor formación— la solicitud de directivos que sean a la vez líderes resulta cada vez más exigente.

Fernando Moroy Hueto

EOI y director de RR.II.-D.T. Madrid La Caixa



índice de autores

A	
Aguirre, José	58
Albero, Vicente	148
Alcanda, Blanca	136
Alierta, César	216
Alonso Ayala, Mario	38
de Andrés, Carmen	190
Arenere, Salvadorv.	218
B	
Babé, Evaristo	168
Barbero, José Luis	52
Barrabés, Carlos	40
Bellido, Félix	28
Beviá, Begoña	82
Botella, Fernando	174
Briano Ormaechea, Juan Antonio	122
Burgio, Gabriele	70
C	
Cal Pardo, Francisco	214
Calvo, Eduardo	74
Cano, Mffi José	82
Cantera, Javier	220
Carantoña, Elena	54
Carballo, Serafín	186
Carvajal, Enrique	210
Castillo, Conrado	222
Colino, Antonio	150
Collazos, Luis Carlos	224
Cortés Ruíz, Antonio JB	124
D	
Davila, Vicente	212
de Paz, José Antonio	140
Díaz Pividal, Fernando	22
Díez Nicolas, Juan	110
E	
Echebarria, Saioa	126
Escarrer Juliá, Gabriel	144
F	
Fainé, Isidro	176
Fernández Dopico, Francisco	80
Fontanini, Antonio	56
Fragero, Antonio	138
G	
García Brusilovsky, Gustavo	94
García Calvo, Eloy	180
García Cañete, Javier	96
Garralda Ruiz de Velasco, Ignacio	170
Gayo, Elena	46
Gómez Agüero, Mariano	194
Gómez Carrasco, Jesús	198
González Hermoso de Mendoza, Alfonso	88
Guirao, Joaquín	76
H	
Hernando, Elisa	106
I	
Iglesias, Charo	128
L	
de León Molinari, Félix	142
Levy, Eva	32
Lisbona Vives, Andrea	206
Lombardero, Luis	50
Longás, José	196
López de Silanes, José Luis	64
López-Casero, Ana Isabel	30
Lozano, Carlos	184
Llopis, Ana Mffi	42

M	
Maristany Ruíz, Fernando	44
Martín Frías, Francisco	188
Martín Sanz, Jesús	36
Martínez Fernández, Alfonso	134
Martínez-Campillo, José Joaquín	152
Mata, Emiliano	118
Mayoral, Concha	208
de Miguel, Andrés	146
Moreno, Vicente	26
Moroy, Fernando	226
N	
Nájera, Fernando	178
Navarro, Bárbara	192
Navarro, Manuel	156
Nieva, Carlos	34
O	
Otero Toranzo, Miguel	48
P	
Pascual Gómez-Cuétara, Tomás	132
Pelaez, Carmen	164
Peña, Daniel	78
Pérez Escribano, Jose Ignacio	166
Perez Martín Gaitero, Jaime	200
Petit Herrera, Luis Alberto	100
Petitbò, Amadeo	116
Pimentel, Manuel	98
Pimentel, Fernando	182
Piqué, Josep	108
Porto, Santiago	66
del Pozo, Jaime	24
del Pozo, Teófilo	60
Q	
Quintana, Leire	120
de Quinto, Marcos	62
R	
Revilla, Regina	92
Ripoll, José Luis	104
Riu Güell, Luis	90
Rivero, José Ignacio	68
Robles, Javier	112
Roca, Juan José	162
Rodríguez Cortezo, Jesús	160
Rodríguez Izquierdo, Emilio	172
Rosas, Juan	72
S	
Saavedra Acevedo, Jerónimo	86
San Segundo, Ángel	102
Sánchez-Andrés, Juan Vicente	158
Santana, Juan	114
Santos, Santiago	154
Sanz Pinedo, José Ramón	202
Sicilia, Eduardo	84
V	
Villar Mir, Juan Miguel	204
Z	
Zufiria, Juan Antonio	130

*Este libro se terminó de imprimir
en Madrid el día 8 de enero de 2011
festividad de San Paciente,
Cuadringentésimo décimo aniversario del nacimiento de Baltasar Gracián
en los talleres de Elecé Industria Gráfica.*

*Las familias tipográficas usadas para su composición
fueron Helvética Neue, diseñada por Max Miedinger en 1957
y Fell Types adquiridos en 1672 por el obispo John Fell y cortadas
por Cristoffel van Dijk y Robert Granjon*

el arte de emprender

soluciones desde la prudencia

comentarios al *arte de la prudencia* de Baltasar Gracián

