

el arte de aprender

soluciones desde la prudencia

comentarios al arte de la prudencia de Baltasar Gracián



el arte de aprender

soluciones desde la prudencia

comentarios al arte de la prudencia de Baltasar Gracián

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

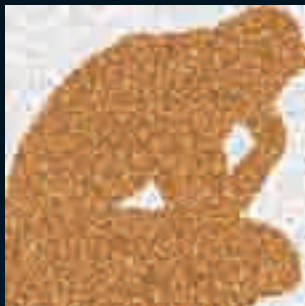
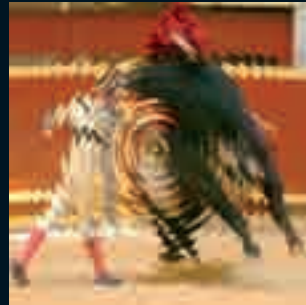
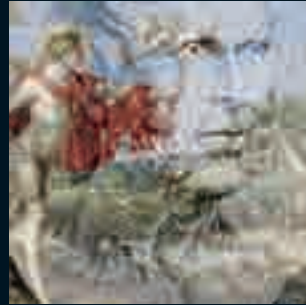
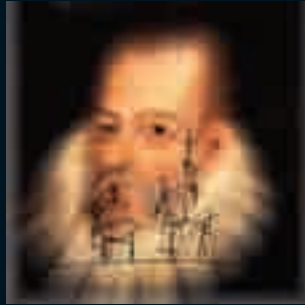
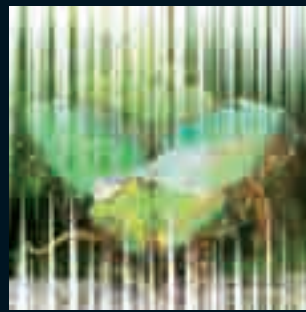
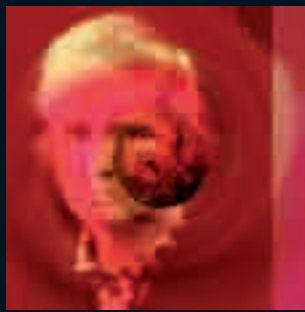
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

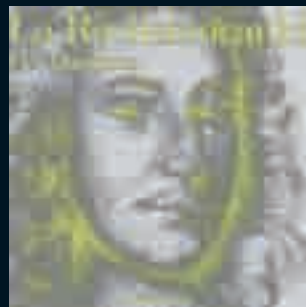
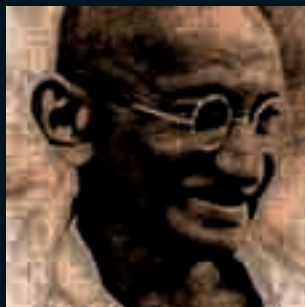
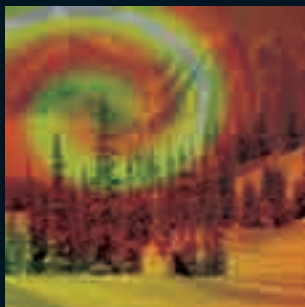
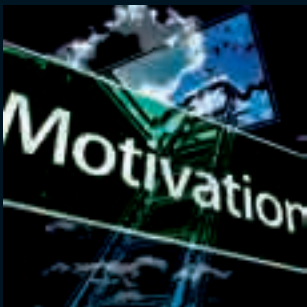
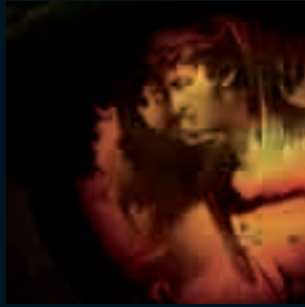
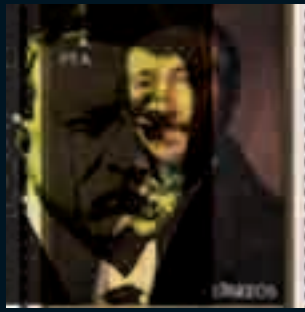
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

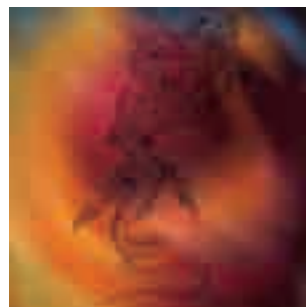
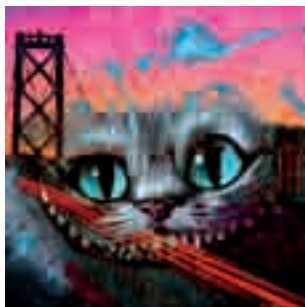
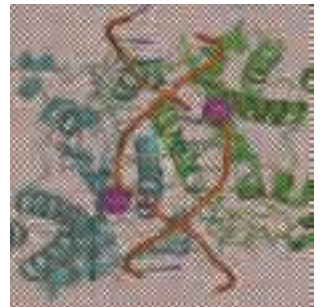
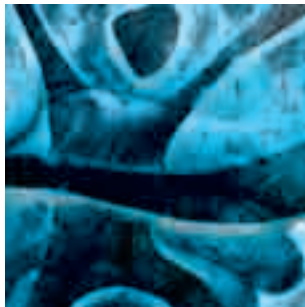
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

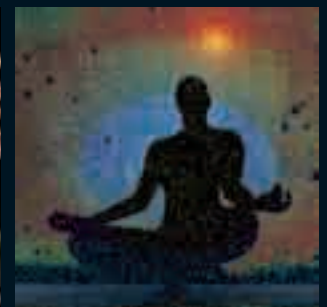
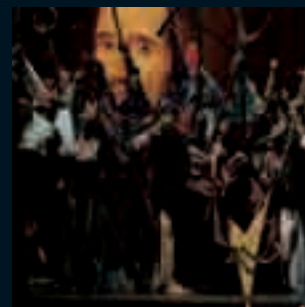
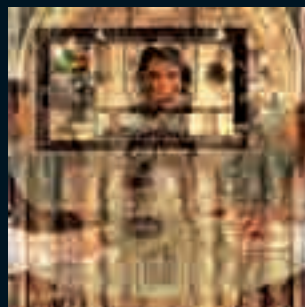
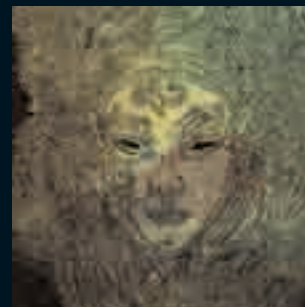
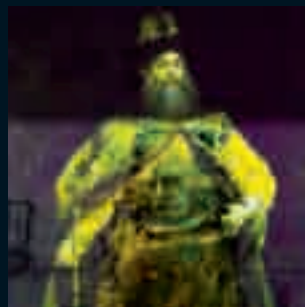
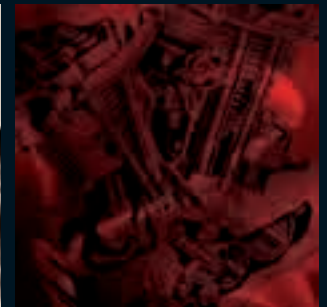
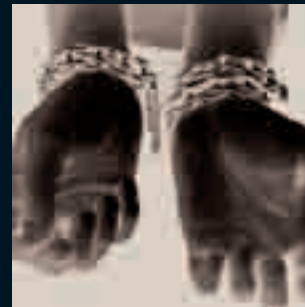
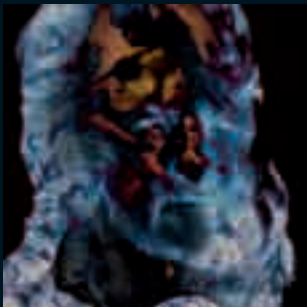
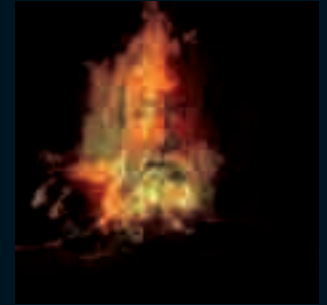
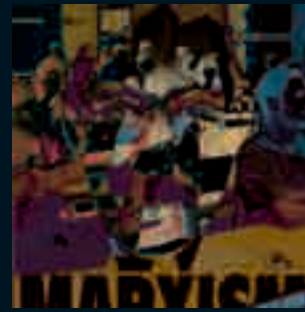












Diseño de la publicación: base 12 diseño y comunicación

Coordinadora de la edición: Doctora 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: 978-84-15061-23-6

D.L.: M-00000-2011



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons

Reconocimiento, No comercial, Compartir igual, (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	19
ALFONSO GONZÁLEZ HERMOSO DE MENDOZA <i>Director de la Escuela de Organización Industrial - EOI</i>	
DEBES TENER INTELIGENCIA Y CONOCIMIENTO	24
IRENE DE BUSTAMANTE, <i>Profesora de Geología de la Universidad de Alcalá de Henares</i>	
HAZ QUE DEPENDAN DE TI	26
PILAR GOYA LAZA, <i>Investigadora del Instituto de Química Médica – CSIC</i>	
BUSCA ALCANZAR LA EXCELENCIA	28
JESÚS ÁVILA DE GRADO, <i>Profesor de Investigación del Centro de Biología Molecular Severo Ochoa – CSIC/UAM</i>	
CELEBRA LAS VICTORIAS DE TUS SUPERIORES	30
IÑAKI ARZOZ, <i>Profesor autónomo de Bellas Artes, artista de Artamugarriak</i>	
DISIMULA LOS DEFECTOS DE TU PAÍS	32
JOSÉ MARÍA ORDOVÁS, <i>Director del Laboratorio de Nutrición y Genética de la Tufts University</i>	
TRATA CON QUIEN PUEDAS APRENDER	34
JULIO BOZA LÓPEZ, <i>Consejo Superior de Investigaciones Científicas</i>	
OBRA SIEMPRE CON UNA INTENCIÓN INESPERADA	36
JOSÉ ANTONIO BERENGUER SÁNCHEZ, <i>Científico Titular del Instituto de Lenguas y Culturas del Mediterráneo y Oriente Próximo – CSIC</i>	
COMBINA SIEMPRE SABIDURÍA Y ESFUERZO	38
JESÚS LIZCANO ÁLVAREZ, <i>Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Autónoma de Madrid</i>	
NO CREES DEMASIADA EXPECTACIÓN	40
MARIOLA URREA CORRES, <i>Decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de La Rioja</i>	
VALORA MÁS LA CALIDAD QUE LA CANTIDAD	42
JOSÉ EMILIO GUERRERO GINEL, <i>Profesor Titular de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos y de Montes de la Universidad de Córdoba</i>	
VIVE SIEMPRE EN DISPOSICIÓN DE DAR A LOS DEMÁS	44
JOSÉ MARÍA SANZ, <i>Rector de la Universidad Autónoma de Madrid</i>	
ESTUDIA DÓNDE Y CUÁNDO ALCANZAR TU FORTUNA	46
JOSÉ LUIS PIÑUEL, <i>Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid</i>	
TU VERDAD, DILA A LOS MENOS, Y A LOS MÁS, DI LO QUE DESEAN OÍR	48
ISABEL CAÑELLAS REY DE VIÑAS, <i>Instituto Nacional de Investigaciones y Tecnología Agraria y Alimentaria – CIFOR</i>	
HAZ USO Y NO ABUSO DE LA PREMEDITACIÓN	50
LORETO DAZA BERTRAND, <i>Investigadora Científica del CSIC</i>	

ES IMPORTANTE QUE SEPAS ELEGIR	52
<i>IGNACIO FERNÁNDEZ DE LUCIO, Director del Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento – CSIC/UPV</i>	
EL HOMBRE HA DE SABER ESPERAR	54
<i>Mª TERESA GUTIÉRREZ GARCÍA, Investigadora de la Unidad de Energía Solar Fotovoltaica del CIEMAT</i>	
SI NO TIENES LA VOCACIÓN, BUSCA LA EXPERIENCIA PARA TUS DECISIONES	56
<i>LAURA M. LECHUGA GÓMEZ, Profesora de Investigación del Centro de Investigación en Nanociencia y Nanotecnología – CSIC</i>	
LA GLORIA DE TUS SUBORDINADOS ES TU GLORIA	58
<i>MARÍA BLANCA IBÁÑEZ ESPIGA, Profesora Visitante del Departamento de Ingeniería Telemática de la Universidad Carlos III</i>	
LOGRA LA EXCELENCIA DE SER PRIMERO	60
<i>ENRIQUE PARRA IGLESIAS, Profesor Titular de Fundamentos de Economía e Historia Económica de la Universidad de Alcalá de Henares</i>	
CULTIVA EL GUSTO POR LO RELEVANTE	62
<i>DAVID BARRADO NAVASCUÉS, Director del Centro Astronómico Germano-Hispano (CAHA)</i>	
DEDÍCATE A ACTIVIDADES QUE TE DEN FAMA	64
<i>Mª LUZ MENA FERNÁNDEZ, Profesora Titular de Química Analítica de la Universidad Complutense de Madrid</i>	
DEBES SABER DECIR QUE NO	66
<i>ENCARNACIÓN RODRÍGUEZ HURTADO, Catedrática de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid</i>	
NO VARÍES FRECUENTEMENTE DE OPINIÓN	68
<i>Mª ISABEL SANCHO RODRÍGUEZ, Profesora Titular de Lengua Española del Departamento de Filología Española de la Universidad de Jaén</i>	
SÉ HOMBRE RESUELTO EN TUS DECISIONES	70
<i>ARTURO AZCORRA SALOÑA, Director General del CDTI</i>	
APRENDE A SALIR DE UN DESLIZ	72
<i>GUILLERMO CALLEJA PARDO, Director del Programa de Doctorado en Ingeniería Química, Ambiental y de los Materiales de la Universidad Rey Juan Carlos</i>	
NO TE PONGAS INTRATABLE CON QUIENES FUISTE AGRADABLE	74
<i>CARME TORRAS GENIS, Profesora de Investigación del Instituto de Robótica e Informática Industrial – CSIC/UPC</i>	
TEN CUIDADO AL ATREVERTE	76
<i>JOSÉ RAMÓN CASAR CORREDERA, Catedrático de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Madrid</i>	
BUENO ES QUE SEAS GRACIOSO, PERO CON INTELIGENCIA	78
<i>EMILIO CERVANTES, Científico Titular del Instituto de Recursos Naturales y Agrobiología de Salamanca – CSIC</i>	
BUENO ES QUE SEAS GRACIOSO, PERO CON INTELIGENCIA	80
<i>JOAN COMELLA CARNICÉ, Director del Institut de Recerca del Vall d’Hebron</i>	
<i>FRANCESC IGLESIAS GARCÍA, Director de Innovación del Institut de Recerca del Vall d’Hebron</i>	

CUÍDATE AL INTERPRETAR LO QUE TE CUENTAN	82
<i>GONZALO DE LEÓN, Vicerrector de Investigación de la Universidad Politécnica de Madrid</i>	
NUNCA LLEGUES AL EXTREMO, NI EN EL MAL NI EN EL BIEN	84
<i>MANUEL DE LEÓN, Investigador, Instituto de Ciencias Matemáticas – CSIC</i>	
PUEDES PERMITIRTE ALGÚN VENIAL DESLIZ	86
<i>JOSÉ ELGUERO BERTOLINI, Profesor "ad honorem" del Instituto de Química Médica – CSIC</i>	
QUE NADIE TE CONOZCA A PLENITUD	88
<i>CARMEN VÁZQUEZ GARCÍA, Vicerrectora de Postgrado y Calidad de la Universidad Carlos III</i>	
ES BUENO QUE MANTENGAS LA GENTE A LA EXPECTATIVA	90
<i>JESÚS GONZÁLEZ-BARAHONA</i> <i>Profesor de Informática, Estadística y Telemática de la Escuela Superior de Ingeniería de Telecomunicación de la Universidad Rey Juan Carlos</i>	
CONTROLA BIEN LA VOLUNTAD	92
<i>JUAN JOSÉ IBÁÑEZ, Científico Titular del Centro de Investigaciones Sobre Desertificación – CSIC/UVA</i>	
MUESTRA QUE SIEMPRE PUEDES COSECHAR MÁS ÉXITOS	94
<i>FRANCISCO MARCELLÁN, Catedrático de Matemática Aplicada de la Universidad Carlos III</i>	
NO EXHIBAS TU ADMIRACIÓN POR TI MISMO	96
<i>JUAN MANUEL MENESES CHAUS, Catedrático del Departamento de Sistemas Electrónicos y de Control de la Universidad Politécnica de Madrid</i>	
CUANDO TENGAS FORTUNA, PREPÁRATE PARA CUANDO NO LA TENGAS	98
<i>LUCILA IZQUIERDO ROCHA, Investigadora de la Unidad de Análisis de Sistemas Energéticos del CIEMAT</i>	
TRATA SIEMPRE CON GENTE DE PALABRA	100
<i>JOSÉ MANUEL TORRALBA CASTELLÓ, Catedrático del Departamento de Ciencia e Ingeniería de Materiales e Ingeniería Química de la Universidad Carlos III</i>	
NO BUSQUES FAMA DETRACTANDO A OTROS	102
<i>RAFAEL VAN GRIEKEN, Vicerrector de Investigación de la Universidad Rey Juan Carlos</i>	
NO ESTÁ MAL QUE TE EQUIVOQUES, SI SABES DISIMULAR Y RECTIFICAR	104
<i>M^a ÁNGELES VILLEGAS BRONCANO, Investigadora Científica del Instituto de Historia del Centro de Ciencias Humanas y Sociales – CSIC</i>	
DUPLICA CUANTO TE SIRVA PARA SER FELIZ	106
<i>JAVIER UCEDA ANTOLIN, Rector de la Universidad Politécnica de Madrid</i>	
CUENTA SIEMPRE CONTIGO MISMO Y TU INTELIGENCIA	108
<i>FEDERICO GUTIÉRREZ SOLANA, Rector de la Universidad de Cantabria</i>	
MUESTRA APOYO A LA ASPIRACIÓN AJENA, Y TE SERÁ MÁS FÁCIL CONSEGUIR LA TUYA	110
<i>JESÚS BORES LAZO, Profesor de EOI y del Ilustre Colegio de Abogados de Sevilla</i>	

NO DEJES CONOCER TUS DEBILIDADES, PUES TE GOLPEARÁN POR ELLAS	112
<i>CONCHA ROLDÁN, Directora del Instituto de Filosofía – CCHS/CSIC</i>	
MIRA SIEMPRE POR ADENTRO Y DESCUBRE LA VERDAD DE LAS COSAS	114
<i>MARÍA JOSÉ GÓMEZ-LECHÓN MOLINER, Investigadora del Centro de Investigación del Hospital La Fe de Valencia</i>	
CULTIVA EL ARTE DE LA CONVERSACIÓN	116
<i>MANUELA JUÁREZ IGLESIAS, Directora del IMDEA Alimentación y Profesora de Investigación del CSIC</i>	
NO TE ENGAÑES CON LAS PERSONAS, ESCUDRÍÑALAS BIEN	118
<i>JOSÉ MOLERO ZAYAS, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Complutense de Madrid</i>	
APRENDE A SUFRIR, Y SERÁS FELIZ	120
<i>FEDERICO MAYOR MENÉNDEZ, Catedrático de Bioquímica y Biología Molecular de la Universidad Autónoma de Madrid</i>	
APRENDE A AYUDARTE TÚ MISMO	122
<i>MIGUEL TERNERO RODRÍGUEZ, Catedrático de Química Analítica de la Universidad de Sevilla</i>	
UN ERROR TE PESARÁ MÁS QUE CIENTO ACIERTOS	124
<i>CÉSAR NOMBELA CANO, Catedrático de Microbiología de la Facultad de Farmacia de la Universidad Complutense de Madrid</i>	
SIEMPRE GUARDA UNA RESERVA	126
<i>MARÍA CASTRO MÁLPICA, Profesora Titular de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes de la Universidad Politécnica de Madrid</i>	
NUNCA SEAS SUSCEPTIBLE COMO EL VIDRIO	128
<i>MARIANO NIETO ANTOLÍN, Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de León y Presidente de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa)</i>	
TÓMATE TU TIEMPO, VIVE SIN PRISA	130
<i>JOSÉ ANTONIO ODRIÓZOLA, Departamento de Química Inorgánica. Instituto de Ciencia de Materiales. Universidad de Sevilla - CSIC</i>	
EN LO QUE CALLAS ESTÁ TU PODER	132
<i>LUIS FRANCISCO VILCHES ARENAS, Profesor Titular de Ingeniería Química de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de la Universidad de Sevilla</i>	
DI SÓLO UNA PARTE DE LA VERDAD	134
<i>CARMEN DOBARGANES, Profesora de Investigación del Instituto de la Grasa – CSIC</i>	
CON UN GRANO DE AUDACIA, MOSTRARÁS TU GRAN CORDURA	136
<i>M^a ÁNGELES PLAZA MEJÍAS, Profesora Titular de Organización de Empresas de la Universidad de Huelva</i>	
NO ARRIESGUES TODO EN UNA SOLA JUGADA	138
<i>JOAQUÍN LÓPEZ LÉRIDA, Profesor de EOI</i>	
TRAE TUS BUENAS NUEVAS, EN VEZ DE HABLAR DEL PASADO	140
<i>JUAN PIMENTEL, Investigador del Centro de Ciencias Humanas y Sociales – CSIC</i>	

SI DAS MUCHA PAZ, RECIBIRÁS MUCHA VIDA	142
<i>SENÉN BARRO AMENEIRO, Ex rector de la Universidad de Santiago de Compostela y Presidente de RedEmprendia</i>	
CONOCE EN QUÉ OFICIO ERES ESTRELLA, Y DESCUBRIRÁS TU ESTRELLA	144
<i>CRISTINA SÁNCHEZ-CARRETERO, Investigadora del Centro de Ciencias Humanas y Sociales – CSIC</i>	
RECUERDA: SON TONTOS LOS QUE LO PARECEN Y LA MITAD DE LOS QUE NO LO PARECEN	146
<i>MANUEL GARSÍ CEBRIÁN, Director del Centro Nacional de Investigaciones Metalúrgicas – CSIC</i>	
APRENDE CUÁNDO Y CÓMO DECIR LA VERDAD	148
<i>AMPARO MORAGUES TERRADES, Catedrática de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos de la Universidad Politécnica de Madrid</i>	
TEN CUIDADO DEL QUE BAJO SU APARIENCIA TRAE UNA SEGUNDA INTENCIÓN	150
<i>ROSA ARCE RUIZ, Profesora Titular de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos de la Universidad Politécnica de Madrid</i>	
CONVIENE QUE TENGAS LA VIRTUD DE HABLAR CON CLARIDAD	152
<i>ANTONIO RODRÍGUEZ DE LAS HERAS, Catedrático de Historia Contemporánea de la Universidad Carlos III</i>	
NO QUIERAS NI ABORREZCAS PARA SIEMPRE	154
<i>JOSÉ MANUEL OTERO LASTRES, Catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad de Alcalá de Henares</i>	
ACTÚA POR REFLEXIÓN Y NO POR OBSTINACIÓN	156
<i>IGNACIO RIEIRO MARÍN, Profesor Titular de la Universidad de Castilla La Mancha</i>	
HUYE DEL VICIO DE SER EXCÉNTRICO, PARA NO HACER EL RIDÍCULO	158
<i>CARMEN HERRERO, Profesora de Economía del Departamento de Fundamentos de Análisis Económico del Universidad de Alicante</i>	
TODA COSA TIENE UN LADO BUENO Y OTRO MALO: APRENDE A BUSCARLOS	160
<i>RICARDO DÍEZ MUIÑO, Director del Centro de Física de Materiales CFM – Centro Mixto CSIC-UPV/EHU</i>	
REPARTE TU VIDA EN TRES: LIBROS, GENTE Y PENSAMIENTO	162
<i>DAVID SERRANO GRANADOS, Catedrático de Ingeniería Química de la Universidad Rey Juan Carlos y Director del Instituto IMDEA Energía</i>	
NO PERMITAS QUE TUS COSAS QUEDEN A MEDIO HACER	164
<i>VICENTE FLORES ALÉS, Catedrático de Construcciones Arquitectónicas de la Universidad de Sevilla</i>	
DEBES SABER CÓMO PEDIR LAS COSAS	166
<i>RAFAEL PERIAÑEZ CRISTÓBAL, Profesor Titular de Organización de Empresas de la Universidad de Sevilla</i>	
NUNCA COMPARTAS SECRETOS CON TUS SUPERIORES	168
<i>PATRICIO MORCILLO ORTEGA, Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid</i>	
CONOCE BIEN QUÉ DEFECTOS TIENES	170
<i>JAVIER MUÑOZ ÁLVAREZ, Secretario de la Demarcación de Castilla y León. Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos</i>	

TOD LO QUE COMIENCES, NO PARES HASTA CULMINARLO	172
<i>ALFONSO GONZÁLEZ HERMOSO DE MENDOZA, Director de la Escuela de Organización Industrial (EOI)</i>	
NO SEAS TODO BONDAD	174
<i>AURELIA M. MODREGO RICO, Profesora Titular del Departamento de Economía de la Universidad Carlos III</i>	
SI SABES MUCHO, VIVES MUCHO, SI POCO, VIVES POCO	176
<i>RAFAEL LÓPEZ LITA, Catedrático de la Universitat Jaume I</i>	
NO TE DEJES LLEVAR DE LO ÚLTIMO QUE TE DICEN	178
<i>JESÚS CRUZ VILLALÓN, Catedrático de Derecho del Trabajo de la Universidad de Sevilla</i>	
PRIMERO HAZ TU TRABAJO, Y DESPUÉS DESCANSA, Y NO AL CONTRARIO	180
<i>ISIDRO ANTUÑANO MARURI, Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia</i>	
DEBES PROVEERTE DE LOS BIENES HUMANOS COMO SI NO HUBIESE DIVINOS, Y DE LOS DIVINOS COMO SI NO HUBIESE HUMANOS	182
<i>RAFAEL VENTURA FERNÁNDEZ, Vicedecano de la Universidad de Málaga</i>	
QUE TODO NO SEA TUYO NI TODO AJENO, SINO UN EQUILIBRIO ENTRE AMBOS	184
<i>JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Director de la Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial de ICADE – Universidad Pontificia Comillas</i>	
NUNCA LLEGUES AL ROMPIMIENTO	186
<i>PEPA CASSINELLO, Subdirectora de Alumnos de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la Universidad Politécnica de Madrid</i>	
APRENDE A OLVIDAR	188
<i>TERESA IGLESIAS VACAS, Científica Titular del CSIC. Instituto de Investigaciones Biomédicas “Alberto Sols” – IIBm/CSIC/UAM</i>	
TEN PALABRAS DE SEDA Y SUAVIDAD DE CONDUCTA	190
<i>SALVADOR RUS RUFINO, Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de León</i>	
VENDE LAS COSAS A PRECIO DE CORTESÍA	192
<i>EDUARDO RODRÍGUEZ MERCHÁN, Catedrático de Comunicación Audiovisual de la Universidad Complutense de Madrid</i>	
CONOCE LOS CARACTERES DE LA GENTE QUE TRATAS	194
<i>ADELAIDA BOLEA DE ANTA, Profesora Titular de la Universidad Complutense de Madrid</i>	
CULTIVA EL ATRACTIVO	196
<i>LUIS GAMIR CASARES, Vicepresidente del Consejo de Seguridad Nuclear y Catedrático de Política Económica de la Universidad Complutense. Ex Ministro de Comercio y Turismo y de Transportes, Turismo y Comunicaciones</i>	
NO TE HAGAS NOTAR EN TODO, SINO SÓLO EN ALGUNAS COSAS	198
<i>MARÍA JESÚS VARA, Profesora Titular de Economía Aplicada de la Universidad Autónoma de Madrid</i>	

HAY OCASIONES EN QUE CONTRADECIR PUEDE SER TU PERDICIÓN	200
<i>JOSÉ REGIDOR GARCÍA, Rector de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria</i>	
SÉ SIEMPRE HOMBRE RESPETUOSO DE LA LEY.	202
<i>JOSÉ IGNACIO RUFINO RUS, Profesor de Organización de Empresas de la Universidad de Sevilla</i>	
GÁNATE SOBRE TODO EL APLAUSO DE LOS SABIOS	204
<i>CARMEN PÉREZ DE ARMIÑÁN, Decana de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid</i>	
PARA INVENTAR, LOCURA. PARA VIVIR, CORDURA	206
<i>JORGE CASINELLO, Director del Instituto de Investigación en Recursos Cinegéticos – CSIC/UCLM</i>	
NO LO COMPROMETAS TODO, NI CON TODOS	208
<i>BEGOÑA DE LA ROZA-DELGADO, Investigadora del Área de Nutrición, Pastos y Forrajes del SERIDA</i>	
NUNCA ACTÚES APASIONADO, PUES ERRARÁS.	210
<i>MARTA MARTÍN LLAGUNO, Catedrática de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Alicante</i>	
COMPÓRTATE SEGÚN SE PRESENTE LA OCASIÓN	212
<i>Mª VICTORIA CARRILLO DURÁN, Profesora Titular de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Extremadura</i>	
TU MAYOR DESCUIDO COMO HOMBRE ES MOSTRAR TUS DEBILIDADES DE HOMBRE	214
<i>JOSÉ ANTONIO MARTÍN PEREDA, Catedrático del Área de Tecnología Electrónica de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Madrid. Miembro de la Real Academia de Ingeniería</i>	
TENDRÁS GRAN FELICIDAD SI TE AMAN POR TUS VALORES	216
<i>EDUARDO DOMÉNECH MARTÍNEZ, Rector de la Universidad de La Laguna</i>	
HAZ QUE SE RECONOZCA EL PESO DE TU INTACHABLE CONDUCTA	218
<i>JOSÉ RUIZ NAVARRO, Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz</i>	
CUANDO HAGAS UNA HAZAÑA NO QUIERAS PRESUMIRLA	220
<i>CARLOS MARTÍNEZ GORRIARÁN, Responsable del Programa y Acción Política del Consejo de Dirección Nacional de UPyD. Profesor Titular de Estética y Teoría de las Artes de la Universidad del País Vasco</i>	
SI TUS TRIUNFOS SON GRANDES, MAYORES HAN DE SER TUS VIRTUDES	222
<i>MANUEL ALEJANDRO CARDENETE FLORES, Profesor Titular del Departamento de Economía Aplicada y Vicepresidente Ejecutivo de las Fundaciones de la Universidad Pablo de Olavide</i>	
AUN EN TU INTIMIDAD, ACTÚA SIEMPRE COMO SI TODOS TE VIERAN	224
<i>EMILIO DE DIEGO GARCÍA, Profesor de Historia Contemporánea de la Universidad Complutense de Madrid. Miembro de la Real Academia de la Historia, Académico de la Academia Portuguesa da História y de la Real Academia de Doctores de España</i>	
TRES COSAS HACEN AL PRODIGIO: INVENTIVA, GUSTO Y JUICIO	226
<i>ANA Mª MONTES MERINO, Profesora del Área de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Jaén</i>	
ÍNDICE DE AUTORES	229



prólogo

EMPRENDIMIENTO . ALGO MÁS QUE VOLUNTAD

Gracián nos enfrenta a un compromiso moral: actuar. Llama la atención la actualidad del debate que nos plantea y con la radicalidad que lo hace. Radicalidad que surge de la visión moral que imprime a la necesidad de actuar, a la obligación de hacer, de transformar la realidad. Emprender es un deber no una opción.

Frente a la improvisación y la precipitación, el reto no es otro que mantener la capacidad crítica; revisar los valores de la convivencia, evaluar las amenazas y fijar referencias sostenibles, y por ello compartidas. En definitiva, superar las restricciones que imponen la ansiedad o la codicia. Despacio, sí; pero seguro. Emprender, reflexionar, aprender sin pausa, sin dilación. El riesgo inasumible es quedar paralizados ante la incertidumbre.

Es evidente que vivimos una situación en la que se
acumulan las paradojas conduciéndonos a
un momento de crítico.

Nunca nos hemos sentido tan poderosos y a la vez tan frágiles. Cuando vamos a buscar soluciones en el libro de instrucciones sólo encontramos en él una frase que nos dice: “Consulte a los que lo están haciendo”. Las oportunidades se dibujan con agua sobre planchas calientes. Nunca hemos podido acceder a tanto conocimiento y a la vez nos ha resultado tan difícil valorar de los riesgos que asumimos. Cooperar, compartir; aumentar la red y la intensidad de sus flujos es la única manera de poder adaptarse una realidad en continuo y vertiginoso cambio, es la única manera de poder contribuir a su configuración, en definitiva es la manera de ser.

Hacer es aprender. Aprender es emprender. El arte de la prudencia, hoy es el arte de emprender, y el arte de emprender con conduce al arte de aprender. En este entorno la recomendación de Gracián cobra una vigencia radical, “*Todo lo que comiences, no pares hasta conseguirlo*”. ¡Invéntate el futuro! Todo es posible porque antes ha sido soñado.

ALFONSO GONZÁLEZ HERMOSO DE MENDOZA
Director de la Escuela de Organización Industrial – EOI

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz



aforismos y comentarios



aforismo 2

DEBES TENER INTELIGENCIA Y CONOCIMIENTO

Las dos cualidades para hacerte admirable. Tener una sin la otra es felicidad a medias. Algunos no nos conformamos con ser inteligentes. Queremos ser geniales. Infelicidad de necio tendrás si quieres mostrar ante la sociedad más de lo que la naturaleza te ha dado.

No se puede practicar el arte de aprender sin inteligencia y, con esta habilidad y suficiente información llegar al conocimiento.

Nos encontramos inmersos en intentar llevar a buen fin la Reforma Universitaria más conocida como Proceso de Bolonia, que no es más que las adaptaciones curriculares, tecnológicas y financieras para crear la “Europa del Conocimiento”. ¡Mucha inteligencia y conocimiento nos hace falta a los que nos toca contribuir en esta reforma!

Las reformas nunca suelen ser bien acogidas, ya que nos remueven de posiciones en las que nos hemos ido acomodando, pero realmente lo que deben es provocarnos a innovar y cambiar los paradigmas adquiridos. Corren ríos de tinta sobre “la improcedencia de la bolonésica”. Así es frecuente oír en los círculos universitarios a los docentes, quejarse de que los alumnos procedentes de reformas anteriores en la enseñanza obligatoria y secundaria “no traen base”. ¿Les habrán cortado los pies? Muy probablemente es que no hayamos cambiado nuestra forma de pensar, actuar, enseñar y transmitir el conocimiento al nuevo contexto social. ¿Cómo vamos a pedir que nuestros alumnos aprendan si no queremos comprender el cambio?

Vivimos en la sociedad de la información y del conocimiento, pero tenemos que digerir que la información se compone de hechos y el conocimiento de la interpretación de los mismos. En este nuevo contexto, en el que además el acceso a la información es prácticamente universal, es imprescindible un cambio en la forma de aprender y de enseñar. Las clases magistrales, en las que el docente vertía información sobre el alumno,

ya no tienen sentido dado que el aprendiz puede recoger información de multitud de fuentes sin alejarse de un teclado. Es la hora de que el docente aprenda a enseñar a sus alumnos a discriminar dicha información y a generar nuevo conocimiento. No nos queda más remedio que aplicarnos en ser docentes del siglo XXI pues nuestros alumnos lo son. Pero ¿seremos capaces de quitarnos el lastre que traemos del siglo anterior?

Algo realmente divertido del Plan Bolonia es el cambio en la dinámica de las clases; estas se hacen más participativas, el profesor ya no es un ente sobre una tarima sino que interacciona con los alumnos, discutiendo y reflexionando sobre una temática, encaminándoles a hacerse preguntas sobre un cierto tema y fomentando la curiosidad y el autoaprendizaje, y como ya dijo Ortega y Gasset, enseñando a dudar de lo enseñado.

¿Y dónde quedan la inteligencia y el conocimiento?

La primera consideración que se hace en el Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje permanente es que “el desarrollo y el reconocimiento de los conocimientos, las destrezas y la competencia de los ciudadanos son esenciales para el desarrollo individual, la competitividad, el empleo, y la cohesión social de la Comunidad”.

Según esta consideración, el aforismo de Baltasar Gracián podría transcribirse como: *“debes tener capacidad (inteligencia) para adquirir conocimientos, destrezas y competencias. Las cualidades para tener éxito. Las unas sin las otras son mediocridad. Algunos no nos conformamos con tener éxito, queremos ser brillantes. Pero si intentas demostrar aquello que no eres, fracasarás”*.

IRENE DE BUSTAMANTE
Profesora de Geología
de la Universidad
de Alcalá de Henares

aforismo 5

HAZ QUE DEPENDAN DE TI

Al ídolo no lo hace quien lo dora, sino quien lo adora: el hombre sagaz quiere tener más personas necesitadas de él que gente que le agradezcan. Tu esperanza de mantenerte en el poder se reducirá si te confías sólo en el agradecimiento de la gente. Pues con la misma intensidad con que tú deseas el trono, olvidan ellos el bien que les hiciste. Más sacarás del que te necesita que de quien te agradece. Aquel que ha satisfecho su sed, le da la espalda a la fuente, como la naranja exprimida es tirada del oro al lodo. Quien deja de depender, deja de corresponder, y con ello la estimación. Sea para ti una importante lección de experiencia, entretener a los demás, conservando en ellos siempre la necesidad de ti. Hazlo así también con tus superiores. Y no olvides esto: tus superiores no deben saber nunca las veces en que te has quedado callado para dejarlos que yerren y vean que necesitan de tu consejo. Pero cuida esta norma moral: nunca hagas o dejes que les ocurra un daño incurable a los demás, sólo por provocar el que te necesitan, para beneficio tuyo.

Dice el aforismo de Gracián que “al ídolo no lo hace quién lo dora sino quien lo adora”.

En este año 2011 en el que se celebra el Año Internacional de la Química y se conmemora también el centenario de la concesión del Premio Nobel de Química a Marie Curie, me viene a la memoria esta brillante científica y extraordinaria mujer que tuvo que soportar cómo los mismos que la ensalzaron y adoraron en una época, luego le dieron la espalda y como pretendieron tirarla del oro al lodo.

Me refiero concretamente al llamado *Affaire Langevin*, que llegó incluso a poner en peligro la concesión de su segundo Premio Nobel (el primero, de Física, en 1903, fue compartido con su esposo Pierre). En 1911, la misma prensa que le había encumbrado por su participación decisiva en el descubrimiento de la radiactividad, comenzó una campaña en contra de la entonces joven viuda, por su supuesta relación con Paul Langevin, científico, colaborador y amigo. Afortunadamente todo se resolvió y Marie Curie recogió su Nobel en Estocolmo donde pronunció un magnífico discurso, en el que sin dejar de reconocer la labor conjunta de otros científicos, en particular la del difunto Pierre, reivindicó, en primera persona, algunos de sus logros. Era la primera vez que se concedía un segundo galardón a una misma persona, y además mujer.



Al ídolo no lo hace quien...

Baltasar Gracián y Morales

Pasado todo esto, M. Curie realizó un importante viaje a Estados Unidos donde fue recibida con todos los honores y donde las mujeres norteamericanas hicieron una colecta para comprarle radio para sus experimentos. Ya enferma, como consecuencia de su labor de investigación y su trabajo con rayos X en la Primera Guerra Mundial, Marie Curie recuperó todo su prestigio del que disfrutó hasta el final de sus días. De hecho, sus restos mortales yacen en el Panteón junto con los de otros ilustres franceses.

Maria Sklodowska Curie, joven inquieta, nacida en Polonia, que tuvo una infancia y adolescencia difíciles, y que con gran tesón y empeño colaboró en uno de los descubrimientos más importantes de la química y la física del siglo pasado, nunca deseó el trono, ni pretendió que la necesitasen, aunque en verdad fue indispensable, como científica, mujer y madre.

PILAR GOYA LAZA

Investigadora del Instituto de Química Médica – CSIC



aforismo 6

BUSCA ALCANZAR LA EXCELENCIA

No naces hecho, sino que vas perfeccionándote diariamente, en tu vida personal, en tu trabajo, hasta llegar al punto del consumado ser, habiendo adquirido las prendas de sabiduría que te hacen superior. Se te reconocerá entonces en tu refinado gusto, cultivada inteligencia, maduro juicio y decidida voluntad. Algunos nunca llegan a ser cabales, siempre les falta algo. Otros, tardan en hacerse. El varón sabio en dichos, cuerdo en hechos, es admitido y aún más, deseado, en el estrecho círculo de los espíritus más elevados.

Hay palabras como perfección o excelencia que últimamente se relacionan de un modo peligroso con discriminación o establecimiento de castas, pues en el culmen de la perfección parece ser que no hay mucho sitio y da la sensación que puede, incluso, estar reservado el derecho de admisión en dicho lugar.

Como no estoy muy de acuerdo con el título del aforismo he seguido con el texto que sigue a continuación para intentar sacar un comentario más positivo. De las diferentes palabras del texto me he quedado con dos: “sabiduría” y “voluntad”, y he añadido por mi cuenta una tercera: conocimiento.

Creo que una de las cosas más bonitas en esta vida es adquirir conocimientos y luego disfrutar de ellos. Si además puedes no sólo disfrutar de ellos sino vivir de su aplicación, puedes tener mucho avanzado en tu calidad de vida.

Es obvio que para adquirir conocimientos se necesita voluntad y trabajo, pero este trabajo es una buena inversión. Disfrutar de los conocimientos es placentero, pero dicen, además, que la sabiduría es la forma correcta de aplicar dichos conocimientos.

¿Para qué se necesita ser perfecto o excelente cuando puede lograrse una buena calidad de vida sin necesidad de establecer comparaciones con colegas o con vecinos?

Estar en el culmen de la perfección es algo que puede dar lugar a malentendidos, pues no todo el mundo coloca en dicho culmen a los mismos, siempre hay opiniones encontradas. Hay enemigos que muestran su desacuerdo con que se diga de algunas personas que estén adornadas con la perfección e incluso hay algunas personas amigas que pueden elogiar lo perfecta que es una persona en una o dos actividades, pero lo poco o nada que sabe de otras cosas, cosas que también debería conocer.

Hay al menos dos tipos de conocimientos. Los que ya están establecidos y que hay que repasar (y memori-

No naces hecho, sino que...

Baltasar Gracián y Morales

zar) y los que son originales, como las obras artísticas de nueva creación o los nuevos descubrimientos científicos. Para los conocimientos del primer tipo es bueno saber y seguir las normas establecidas. Así se ha sugerido que la sabiduría es el hábito de saber vivir correctamente dentro de un grupo o como se dice en latín “*Initio sapientiae, timor Domini*” (el principio de la sabiduría es el temor al Señor), es decir, el sabio es aquel que teme al que manda (o según creo definió Santo Tomás de Aquino, sabio es el que tiene temor de Dios). Sentencia, la primera, con la que no parecen estar ahora de acuerdo algunos pueblos árabes.

Más interesante puede ser la sabiduría basada en el conocimiento de cosas nuevas, no sujetas a normas repetitivas. Quizás pueden obtenerse conocimientos de cosas que no sean aplicables o que no tengan una utilidad inmediata para el propio provecho. Existen algunas músicas, algunas pinturas, algunos descubrimientos científicos, algunas obras literarias e incluso un buen partido de fútbol, que pueden ayudarnos a vivir y que en principio no son conocimientos útiles.

Siempre recuerdo la opinión, algo radical, del Premio Nobel en Medicina Sidney Brenner que en uno de sus seminarios que dio en nuestro país indicó que le gustaría estudiar y conocer el ciclo vital de algún insecto desconocido de la selva amazónica, que no sirviera de modelo para nada, simplemente por el hecho de conocer algo nuevo. Estoy seguro que si Brenner hiciese dicho trabajo con su afición, rigor y calidad, el conocimiento obtenido serviría para algo y nos sería de alguna utilidad aunque eso no fuera lo que se buscara en primera instancia. Personas como Brenner si están en el culmen, aunque a ellos les traiga sin cuidado dicha ubicación y

lo que les interesa es tener nuevos conocimientos. Quizá debemos ir con los tiempos y pasar del lema “*semper fidelis*” a buscar nuevas ideas. Habría que pasar de creer que podíamos ser perfectos por ser depositarios de la verdad absoluta, a saber que nunca llegaremos a ser perfectos pues sólo seremos capaces de ir poco a poco acercándonos a posibles verdades, y que este es el camino a seguir lleguemos o no al culmen.

JESÚS ÁVILA DE GRADO

Profesor de Investigación del Centro de Biología
Molecular Severo Ochoa – CSIC/UAM

aforismo 7

CELEBRA LAS VICTORIAS DE TUS SUPERIORES

Todo vencido odia a quien lo venció. Y si es a tu amo a quien vences, te considerará necio, y será fatal para ti. Siempre tu superioridad es aborrecida, y más cuando tiene que reconocerla tu superior jerárquico. Si tienes sobre él ciertas ventajas sencillas pero visibles, debes disimularlas. Por ejemplo, desmentir tu propia elegancia con cierta simpleza en el vestir. Es fácil hallar a quien quiera reconocer en otro un mejor carácter. Pero en la sabiduría, ninguno, y menos quien ostenta autoridad. La autoridad siempre verá su capacidad como un atributo de la más alta importancia, y considerará crimen de lesa majestad que no le sea reconocida. Son soberanos en poder, y quieren serlo en lo que es máximo: en el saber. Los príncipes gustan que se les ayude, y no que se les supere, y que cuando les adviertas de algo, se lo presentes como cosa que él sabía y había olvidado, y no como asunto ignorado por él y que tu inteligencia le hace ver. Enséñanos esta sutileza los astros hijos del sol, que, aunque brillantes como él, nunca se atreven a desafiar su luz.

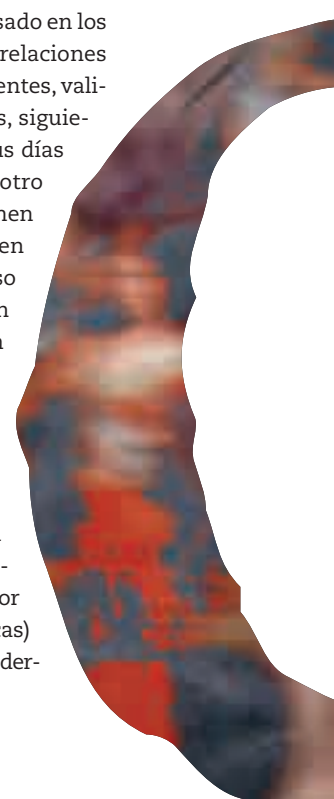
En apariencia resultará dudosa, casi ofensiva, la cuestión de la posible actualidad de este aforismo, sobre todo, si nos dejamos atrapar por la retórica jesuítica de Gracián. Parece remitirnos únicamente a un inamovible pasado en el cual el poder absoluto de unos pocos privilegiados se ejerce gracias al trabajo servil de otros más capacitados. Pero bajo esa superficial lectura emerge una actualidad insidiosa que establece un paralelismo entre aquel mundo pretérito y el nuestro. Pues nuestro mundo contemporáneo, pese a todas sus revoluciones igualitarias -hemos de reconocerlo con realismo- todavía obedece en gran medida a un sistema jerárquico y

a la promoción del liderazgo más obtuso. Nuestros superiores no son ahora reyes o nobles por privilegio de cuna, sino ministros, directores generales o jefes de sección elevados, con demasiada frecuencia, por la riqueza, la educación o el nepotismo.

La política y la empresa son dos ámbitos que particularmente siguen dominados por estas perversas relaciones de poder pero en cualquier ámbito de la vida cotidiana o laboral -de la universidad al sindicato- surgen jefes elevados por la ambición y la intriga, cuyo fanatismo y cortas luces han de ser compensados por consejeros inteligentes...

El cine y las series de televisión se han interesado en los últimos tiempos en reconstruir las difíciles relaciones entre los soberanos europeos y sus lugartenientes, validos o mayordomos, la mayoría de los cuales, siguieran o no consejos gracianescos, acabaron sus días relegados o bajo el hacha del verdugo. Por otro lado, nos sigue fascinando el retrato del crimen organizado, desde *El Padrino* hasta *The Wire*, en el que las tensiones entre un padrino mafioso y su consigliere a menudo se resuelven con la traición de este último y la instauración de un nuevo reinado. Un universo regido bajo cánones "shakespereanos" en el que ya se atisba el cambio de signo...

No obstante, lo más atractivo del aforismo para una mirada moderna no es el consejo para medrar -a fin de cuentas, de puro perogrullo- sino el enfoque crítico de la figuras del superior y del consejero (probablemente autobiográficas) como premonición de una conciencia proto-moder-



Todo vencido odia a quien...

Baltasar Gracián y Morales

na de sus respectivos papeles en el juego del poder. El aforismo de Gracián, al ofrecer un retrato tan explícito del superior como un arrogante inútil que vive de halagos dice más de lo que pretende y, en el fondo, alienta la rebeldía del servidor. Entre “¡Qué buen vasallo si hubiera buen Señor!” del Mío Cid y el aforismo de Gracián hay una línea de continuidad y al tiempo un salto cualitativo.

Al caracterizar al consejero como una humilde lumbrera que disimula incluso en la vestimenta, está prefigurando la aparición de la ‘eminencia gris’ que como maestro de marionetas, pulsando resortes psicológicos pueriles, controla al príncipe. Y está colocando finalmente en el disparadero la secreta ambición del eclesiástico, del burgués y hasta del proletario, consciente de su mérito, para que se comporten como conspiradores, para que asalten la jerarquía e intenten derribar o trastocar el sistema. Gracián, bajo una lectura radicalmente política, es el antecedente involuntario de la guillotina –del eclipse del Rey Sol por sus hijos, los astros rebeldes- y de toda revolución de la inteligencia...

En la era del *coaching* en la que proliferan los “consejeros” en la forma de asesores, abogados y charlatanes varios, el aforismo de Gracián sigue, lamenta-

blemente, de plena actualidad, ya que el disimulo se ha convertido en un arte sutil, sin apariencia de pleitesía alguna. Pero la gran virtud y la verdadera vigencia de este manual de autoayuda para ocultos resentidos es que la única satisfacción de la inteligencia es, al menos, la denuncia de la estupidez de los amos, ya sea a través de un aforismo o pintando como hará Goya siglo y medio después con *La familia de Carlos IV*.

Y que la fortuna nos libre de ellos si son realmente inteligentes...

IÑAKI ARZOS

Profesor autónomo de Bellas Artes, artista de Artamugarriak



aforismo 9

DISIMULA LOS DEFECTOS DE TU PAÍS

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. Corregir o por lo menos disimular o desmentir estas faltas, será una victoriosa destreza tuya. Con ello consigues plausible crédito entre tu gente, pues lo que se veía como un defecto lo conviertes en virtud. Hay también achaques de la ascendencia o linaje, del estado, del empleo o la edad que si afectan todos a una persona, y no se atienden a tiempo, hacen que sea vista como un monstruo intolérable.

Este aforismo puede interpretarse tanto literal como figuradamente de una manera totalmente contemporánea. Primero hagámoslo de una forma literal. Como país, nos quejamos continuamente y proclamamos a voz en grito que en otros sitios atan los perros con longanizas. Normalmente, los más ruidosos son también los menos “informados:” Los que han “oído”, los que les han “contado”, los que han visitado otros sitios de “vacaciones” y extrapolado su experiencia lúdica a la vida cotidiana del lugar foráneo. En mi caso, no he criticado ni en público, ni en privado, a nuestro país y menos comparado con otros a no ser de una manera positiva. Desde la experiencia que dan treinta años en el “exilio”, puedo decir que tenemos un gran país, y una gente muy valiosa, pero que padece de un gran complejo de inferioridad histórico y de lenguaje. No estamos tan mal como pensamos si nos comparamos con otros países y, siguiendo mi propia doctrina, sólo puedo hablar de este en que resido. Si nos paramos a obser-

var el lenguaje corporal de la gente en Nueva York o Boston, no hablo de los turistas, sino de los habitantes, podremos deducir que es una sociedad muy diferente a la nuestra en su vida cotidiana y que probablemente aquellos que más protestan de nuestro país no la querían si tuvieran que vivirla para el resto de sus vidas, que recordemos: no serían ni tan longevas ni tan protegidas socialmente.

Extendamos ahora nuestra observación del lenguaje corporal a su tamaño. A pesar de todas las estadísticas, y del hecho de que tenemos que realmente ya padecemos del problema, la obesidad en las calles americanas, sobre todo la obesidad mórbida, es algo que todavía no vemos aquí, y os lo digo como profesional de la salud con una obsesión por la obesidad y por lo tanto siempre con el radar conectado.

Ya que nos hemos adentrado en el campo de la salud y de la investigación sigamos en ello. No hay duda que tenemos muchísimo por hacer y cambiar para mejorar la situación de nuestro país. Lo sorprendente es que consigamos lo que conseguimos con los recursos que tenemos. Las cifras están claras, todo el presupuesto español dedicado a la investigación es equivalente al recorte presupuestario de investigación para el 2012 del Instituto Nacional de la Salud de Estados Unidos (más conocido como NIH). Somos extraordinariamente capaces, pero no nos lo creemos. De hecho, uno de mis objetivos más importantes en la formación de las decenas de jóvenes investigadores que han visitado mi laboratorio en Boston es el desacomplejarlos y demostrarles que en todos sitios “cuecen habas” y que su formación y su capacidad científica y sobre todo su capacidad de trabajo, no es inferior y en la mayor parte de los casos superior a los nativos.

Pero volvamos al aforismo y reinterpretémoslo de una manera figurada y más acorde a mi área de aprendiza-

Recuerda que el agua...

Baltasar Gracián y Morales

je. Extraigamos las siguientes frases del aforismo: “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... Hay también achaques de la ascendencia o linaje, del estado, del empleo o la edad que si afectan todos a una persona, y no se atienden a tiempo, hacen que sea vista como un monstruo intolerable.” Estas frases recogen en 1647, como las predicciones de Nostradamus, en el siglo XVI, con una precisión intrigante, situaciones totalmente contemporáneas. En este caso, las bases de las enfermedades que asolan a nuestra sociedad en el siglo XXI. La primera frase es “Recuerda que el agua participa de las cualidades buenas o malas del tubo por donde pasa” y trae a mi mente, el hecho de que justo antes de nacer somos totalmente asépticos; sin embargo, al realizar el tránsito desde la protección del útero materno al mundo exterior, tenemos un encuentro vital con un mundo microbiano, lo que llamamos la microbiota, aportado durante el parto por nuestra madre. Esta microbiota nos va a acompañar durante toda nuestra existencia y que va a ser esencial para la misma y para nuestra salud o enfermedad en nuestra vida adulta.

La segunda parte de la frase “y el hombre participa de las del ambiente donde nace”, es igualmente reveladora. Sabemos la importancia del ambiente como protector o desencadenante de los problemas de salud con los que nos enfrentamos hoy en día. Estamos en transición entre un ambiente “protector” (es decir Mediterráneo) a uno perjudicial, que en el caso de la obesidad llamamos obesogénico y que está más en consonancia con el anglosajón. Debemos poner un gran esfuerzo en recuperar ese ambiente en el que algunos de nosotros y todos nuestros antepasados han nacido. Como profesional de la nutrición y de la salud siento ese deber con nuestra sociedad.

La última frase es igualmente premonitora y reveladora: “Hay también achaques de la ascendencia o linaje, del esta-

do, del empleo o la edad que si afectan todos a una persona, y no se atienden a tiempo, hacen que sea vista como un monstruo intolerable.” Aquí se nos hablaba claramente de la predisposición genética del individuo y como esta predisposición, sin una prevención adecuada, es decir la personalización de las recomendaciones, nos llevara a convertirnos en ese “monstruo intolerable” que es el costo social que supone el descuidar la prevención adecuada de la obesidad, del cáncer, de las enfermedades del corazón y cada día mas, dado el envejecimiento de nuestra sociedad, de las neurológicas. Este es el gran “monstruo intolerable” que se cierne sobre nuestro país y sobre la población mundial.

Tengo que admitir, que el descubrimiento y análisis en profundidad de una parte de la obra de mi paisano Baltasar Gracián ha supuesto tanto una agradable sorpresa como una fuente de inspiración y aprendizaje que realmente agradezco a los promotores de esta iniciativa.

JOSÉ MARÍA ORDOVÁS

Director del Laboratorio de Nutrición y Genética de la Tufts University

aforismo 11

TRATA CON QUIEN PUEDas APRENDER

Convierte siempre el trato amigable con gente que sean escuela de erudición, y cuya conversación sea enseñanza culta. Haz de tus amigos maestros, aprovechando el gusto de conversar para el útil aprendizaje. Ten buena relación con los entendidos, valorando lo que te dicen, recibiendo con aplauso lo que te enseñan y tiene sabiduría. Generalmente nos ganamos al otro, al realzar sus virtudes. Frecuenta con atención las casas de aquellos caballeros que aman más el heroísmo que la vanidad. Hay hombres con fama de ponderados que, además de ser ellos mismos ejemplo de grandeza y buen trato, también se rodean de personas sensatas.

El belmontino Gracián en su *Oráculo manual o arte de la prudencia* (1647), nos ofrece un conjunto de normas de enseñanza o principios morales, comentados en forma de oraciones concisas o aforismos, valiéndose en ocasiones de la figura literaria “el como si”, llamada *chiasmo*, retruécano o contraste de dos ideas que da colorido y fuerza a la expresión. Su obra que no es solo un clásico universal, sino que ya en los últimos años del siglo XX se produjo una nueva lectura que fascinó a los líderes del mundo, y esto hizo que se convirtiera en un *best seller* tanto en Europa como en los Estados Unidos.

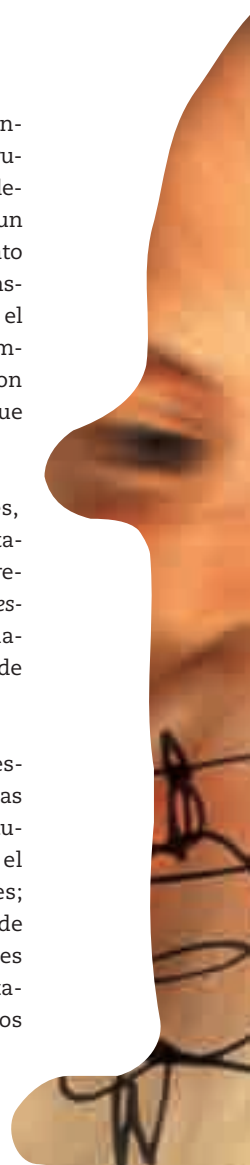
Como nos dijo Lluberes (2007), el pensamiento de Gracián, expuesto particularmente en *El arte de la prudencia*, impactó en la sociedad de negocios norteamericana y europea, y se constituyó como la obra más leída de los brókers estadounidenses, pues sus enseñanzas podían ser aprovechadas por los empresarios para lograr la eficiencia en sus negocios. Además, en esta obra pueden encontrarse orientaciones que, aplicadas con creatividad, pueden transformarse en los fundamentos de una coherente y productiva ética empresarial.

Gracián comienza el aforismo número once recomendando el trato amigable con gente que sea escuela de erudición, cuya conversación sea enseñanza culta. Entendemos como personas eruditas o doctas las que tienen un elevado conocimiento sobre distintas disciplinas, tanto en humanidades como en ciencias, o sea una vasta instrucción enciclopédica, concepto desarrollado durante el Renacimiento italiano del que deriva el sinónimo “hombre renacentista”, capaz de pensar críticamente y con lógica deductiva de variadísimos temas, sobre los que está familiarizado con la bibliografía de los mismos.

La conversación es el más asequible de los placeres, completa nuestra educación, inicia y fomenta amistades, pudiéndose disfrutar en cualquier edad. Tener presente lo que nos decía el propio Gracián: “cada uno muestra lo que es en los amigos que tiene”. O como mencionaba Aristóteles: “amigos sabios que venden géneros de los que se nutre el alma”.

También en la actualidad, la sociedad en general desprecia las normas del diálogo bien ordenado e ignora las buenas maneras, como podemos ver en algunas tertulias televisivas: interrumpiendo al orador; alzando el tono de voz o gesticulando; hablando a borbotones; pasando sin sentido de un tema a otro; abusando de tópicos, muletillas, circunloquios, imprecisiones, frases rutinarias e insustanciales. En resumen, nos percatamos de la pobreza cultural y educacional de algunos contertulios que maltratan la conversación.

Otro ejemplo de esa mala educación en la actualidad es no apagar el móvil durante la asistencia a actos, reuniones, comidas, etc., hasta el punto que en algunos de ellos te indican que lo mantengas apagado durante los mismos. Ya a la entrada de algunos restaurantes selectos te lo recomiendan, para que sus clientes puedan recobrar el placer de comer, beber y conversar sin que



los *ringtones* interrumpen, ni los comensales den vueltas como gatos entre las mesas mientras hablan a gritos.

También debemos ser humildes en la conversación y nunca mostrarnos más doctos que la persona que nos habla. Debemos escuchar y tener nuestros conocimientos como un reloj de bolsillo: “guárdalo y no lo saques para contar las horas, sino darla cuando te la piden, recomendación” que hacía Felipe Stanhope 4º Lord Chesterfield a su hijo, que aparece en su libro *Cartas a su hijo* publicado en 1774.

Continua Gracián, en su aforismo número 11, aconsejándonos que hagamos de nuestros amigos maestros, aprovechando el gusto de conversar para el útil aprendizaje, ya el amigo-maestro no sólo enseña sino que alienta el aprendizaje y nos educa en valores, a los cuales podemos pedirle consejos como no enseñó Bacon: “prudentes consejos a los dos tiempos: al antiguo, sobre lo que es mejor; al moderno, sobre lo que es más oportuno”. Tus mejores amigos serán los que con sabios consejos contribuyen a pulir tu personalidad, que disfruten con tus alegrías o se entristezcan con tus penas, y los que sin herirte te saquen del error. Séneca añadió que estas enseñanzas debemos recibirlas constantemente, ya que “debemos aprender mientras dure nuestra ignorancia; mientras dure la vida”. Pero no olvides que los amigos te enseñan lo que quieres saber; los enemigos te enseñan lo que necesitas saber.

En el amigo-sabio uno puede descansar, porque la persona sabia no te juzga, no duda ni recela de ti, te acepta tal como eres y te muestras, no te impone condición alguna, y deja que sigas siendo tal como eres. Si le pides consejo, por supuesto que te dará su opinión prudente, y lo hará en privado para que tengas total intimidad, ya que a ese amigo no le interesa el lucimiento ni buscará tener alguna influencia sobre ti.

Prosigue el aforismo de Gracián recomendándonos que tengamos buena relación con los entendidos, valorando lo que nos dicen, recibiendo con aplausos lo que nos enseñan y tiene sabiduría, ya que generalmente nos ganamos al otro, al realzar sus virtudes. San Agustín sobre esa buena relación con los entendidos llegó a afirmar: “se obedece más a los que enseñan que a los que mandan”.

Continúa este aforismo señalándonos que debemos frecuentar las casas de aquellos caballeros que aman más el heroísmo que la vanidad. Hay hombres con fama de ponderados que además de sus mismos ejemplos de grandeza y buen trato, también se rodean de personas sensatas.

El progreso nos ha traído nuevos métodos de comunicación (televisión-silencio, GPS, mensajes de móviles, e-mail, máquinas expendedoras, operadores de teléfono automáticos, etc.), que progresivamente inciden negativamente en el hábito de la conversación, del boca a boca entre la gente, lo que paulatinamente nos lleva al aislamiento que lo que nos deshumaniza.

Para luchar contra esto es necesario seguir a Gracián, tener tiempo para fomentar las tertulias, las conversaciones o reuniones con personas o amigos sabios de los que hablaba Aristóteles, así como prestar atención a la gente que necesita ser escuchada. O en otras palabras: volver a ser niños y poder compartir con los demás ilusiones, curiosidad, vitalidad, y ser sencillos para que la vida no nos deje de sorprender; lo que nos facilitara hacer amigos y recordar que el que escribe en el alma de un niño escribe para siempre.

JULIO BOZA LÓPEZ

Consejo Superior de Investigaciones Científicas



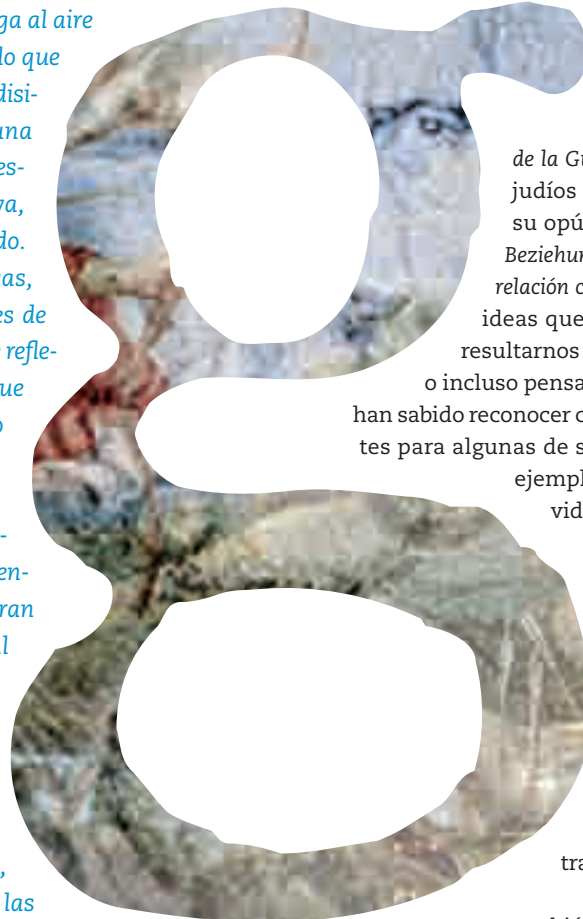
aforismo 13

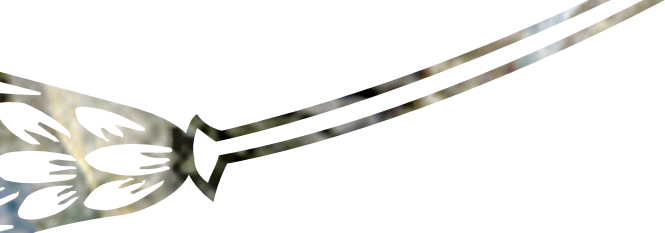
OBRA SIEMPRE CON UNA INTENCIÓN INESPERADA

La vida del hombre es una lucha contra la malicia del hombre. En las competencias, aprende a ser sagaz en materia de fingir tu intención. Nunca actúes de modo que el otro pueda saberla. Apunta hacia un objetivo, para deslumbrar, amaga al aire con destreza, pero en la realidad ejecuta lo que nadie espera, dejando siempre lugar para disimular tus verdaderos fines. Muestra una intención, y esto hará que tu contrario muestre la suya, y vuélvete luego contra la tuya, y vencerás por haber hecho lo inesperado. Pero cuídate de las inteligencias incisivas, que ponen mucha atención y son capaces de descubrir tus planes, usan su capacidad de reflexión, y pueden deducir lo contrario de lo que tú quieres que se entienda, y de este modo conocer cualquier intención falsa. No te dejes llevar de la primera intención, está en espera de la segunda e incluso una tercera. Cuídate de quien tiene mucha experiencia en peleas, pues habiendo alcanzado gran maestría, aumenta su simulación, a tal grado que puede pretender engañarte con la misma verdad. Cambia de juego, y lo obligarás a cambiar su treta, con el artificio de no hacer artificio. Basa esta astucia en aparentar candidez. En ese caso, actúa siempre con observación cuidadosa, y entenderás su perspicacia, descubrirás las tinieblas que tu contrario revistió de deslumbramiento. Descifrarás su objetivo, que es cuanto más solapado, más sencillo. Semejante a cuando combaten la calidez de Pitón contra la candidez de los penetrantes rayos de Apolo.

El elogio y consejo del arte del engaño y la estrategia de la sorpresa remonta sin duda a la misma esencia humana. Es un concepto universal, o quizá mejor un universal conceptual, cuya tipología se constata en la literatura a través de los tiempos, las fronteras y las lenguas. Encontramos sus ecos desde Homero hasta Lope, desde el Arte de la Guerra de Sun Tzu al chiste de los judíos polacos que Freud analizaba en su opúsculo de 1905 *Der Witz und seine Beziehung zum Unbewussten* (El chiste y su relación con el inconsciente). De ahí que las ideas que nos transmite Gracián puedan resultarnos familiares, como ya leídas, oídas o incluso pensadas. Es cierto que los estudiosos han sabido reconocer claros *loci paralleli* o posibles fuentes para algunas de sus frases. Romera Navarro, por ejemplo, señalaba que la idea de que la vida del hombre es una lucha contra la propia malicia humana responde a una cita de la Biblia (*Job VII 1: Militia est vita hominis super terram*), que a la vez tiene claros paralelos en Séneca (*Epist. 96: Vivere, Lucili, militare est*) y antes en las *Suplicantes* (vv. 549-550: “la vida humana no es sino sufrimiento...”) y el *Hipólito* (v. 189: “...nuestra vida es lucha”) de Eurípides.

Pero también resulta llamativo el hecho de que el aforismo en su conjunto se nos muestre distinto y único. Y más aún si acudimos a la versión original. Porque el lenguaje de Gracián puede resultar a menudo difícil y formalmente lejano de la lengua de





La vida del hombre es...

Baltasar Gracián y Morales

nuestros días, razón por la que con frecuencia suele ser “traducido”, mediante el recurso de la simplificación por medio de su interpretación, tal y como se hace en el texto que estamos comentando. Pero *traduttore, traditore...* El adagio italiano se manifiesta de modo claro, ejemplarizante, en Gracián. Quizá tanto como la enojosa necesidad de la traducción. Para poder apreciar a Gracián en su verdadera dimensión es imprescindible acudir al original, aunque al mismo tiempo sea ineludible echar mano de la versión actualizada. Realmente, con el texto de Gracián sería deseable emplear una edición al modo de las bilingües, en que el texto en la lengua original aparece confrontado en paralelo con su traducción a una lengua moderna, con la particularidad y paradoja de que aquí lengua original y traducción serían y no serían la misma lengua.

Solo leyendo el original podremos apreciar la fluidez de su pensamiento verbalizada en una expresión ágil a la vez que recóndita (*Obrar de intención, ya segunda, y ya primera* es lo que aparece en el original para la prosaica traducción “*Obra siempre con una intención inesperada*”). Y solo así podremos llegar a descubrir la belleza de su conceptismo, como cuando comprobamos que tras el “*amaga al aire con destreza, pero en la realidad ejecuta lo que nadie espera*” de nuestra traducción, se esconde un vibrante “*amaga al aire con destreza, y ejecuta en la impensada realidad*” en el original.

“Ejecuta en la impensada realidad” podría ser el lema que sintetiza todo este aforismo. Porque el hilo conductor del pensamiento de Gracián radica en la primacía del engaño y la sorpresa sobre cualquier circunstancia frente a un contrincante, de modo que ese engaño se obtenga manejando nuestra mente como una afilada espada en una suerte de esgrima intelectual —la imagen parece aflorar en el mismo texto, aunque los comentaristas no parecen tenerla en cuenta (“*apunta...*” “*amaga al aire*

con destreza...”)—. Y en esa esgrima, el más virtuoso y hábil movimiento surge de la paradoja. Ante el enemigo más experto y maestro, el mejor artificio es la falta de artificio, la candidez, pues un enemigo así “*incrementa su simulación, a tal grado que puede pretender engañarte con la misma verdad*”. Por lo tanto, el máximo nivel en el arte del engaño estribará precisamente en engañar mediante la verdad. Y aquí nos viene a la mente el recuerdo del chiste citado por Freud al que aludíamos al principio. De modo un tanto libre puede resumirse así: dos judíos polacos se encuentran en un tren. “¿A dónde viajas?” pregunta uno. “A Cracovia” responde el otro. “¡Pero qué mentiroso eres! —se encoleriza el primero— Cuando dices que vas a Cracovia me quieres hacer creer que vas a Lemberg. Pero yo sé que viajas a Cracovia. ¿Por qué me mientes?” Este chiste ha dado lugar a un amplio número de comentarios e interpretaciones. Quizá les habría sido útil a sus autores haber leído este decimotercer aforismo de Gracián en su *Oráculo manual y arte de prudencia*.

El aforismo se cierra con el mito de Pitón y Apolo, alegoría del triunfo de la candidez de los rayos de Apolo —el sol, pero también el dios niño— sobre la calidez, entendida como astucia, de la serpiente Pitón. Recordemos que, tras matar a la serpiente Pitón, nos cuenta el mito que el dios Apolo comenzó su actividad oracular, lo que no deja de ser un guiño mitológico en este *Oráculo manual...*

JOSÉ ANTONIO BERENGUER SÁNCHEZ
Científico Titular del Instituto de Lenguas y Culturas
del Mediterráneo y Oriente Próximo – CSIC

aforismo 18

COMBINA SIEMPRE SABIDURÍA Y ESFUERZO

No hay grandeza sin el juego de ambas, pero no tengas ninguna en exceso. Más consigue un talento mediano con dedicada aplicación, que un genio sin ella. La reputación se compra a precio de trabajo, y se valora por él, pues poco vale lo que poco cuesta. Aun para los empleos más sencillos se requiere aplicación, que rara vez se opone al genio. Muchos no son excelentes en un puesto mediano, porque se lo impide la desesperación que tienen por llegar a un cargo más alto, donde no pasarán de ser mediocres. Eso está muy mal. Pero está peor conformarte con ser mediocre en un puesto alto, pudiendo ser excelente en el mediano. Se requiere, pues, que tengas talento natural y el esfuerzo que lo completa.

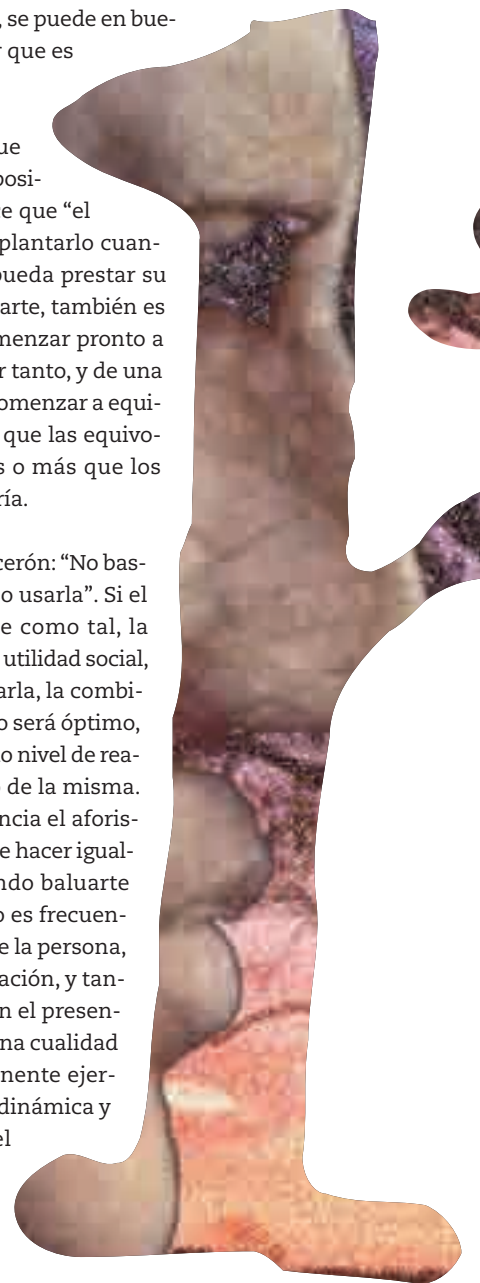
Son dos cualidades fundamentales las que plantea el prolífico, barroco y siempre insuficientemente valorado Baltasar Gracián en este aforismo objeto de nuestro comentario: La “*sabiduría*”, más cercana a la aptitud, y el “*esfuerzo*”, más próximo a la actitud de cada persona. Ambos conceptos, tan magníficamente tratados por Gracián allá en el siglo XVII, no han perdido un ápice de vigencia y actualidad varios siglos después, ni de forma separada, ni cuando se combinan uno y otro tal como propugna nuestro buen escritor del Siglo de Oro.

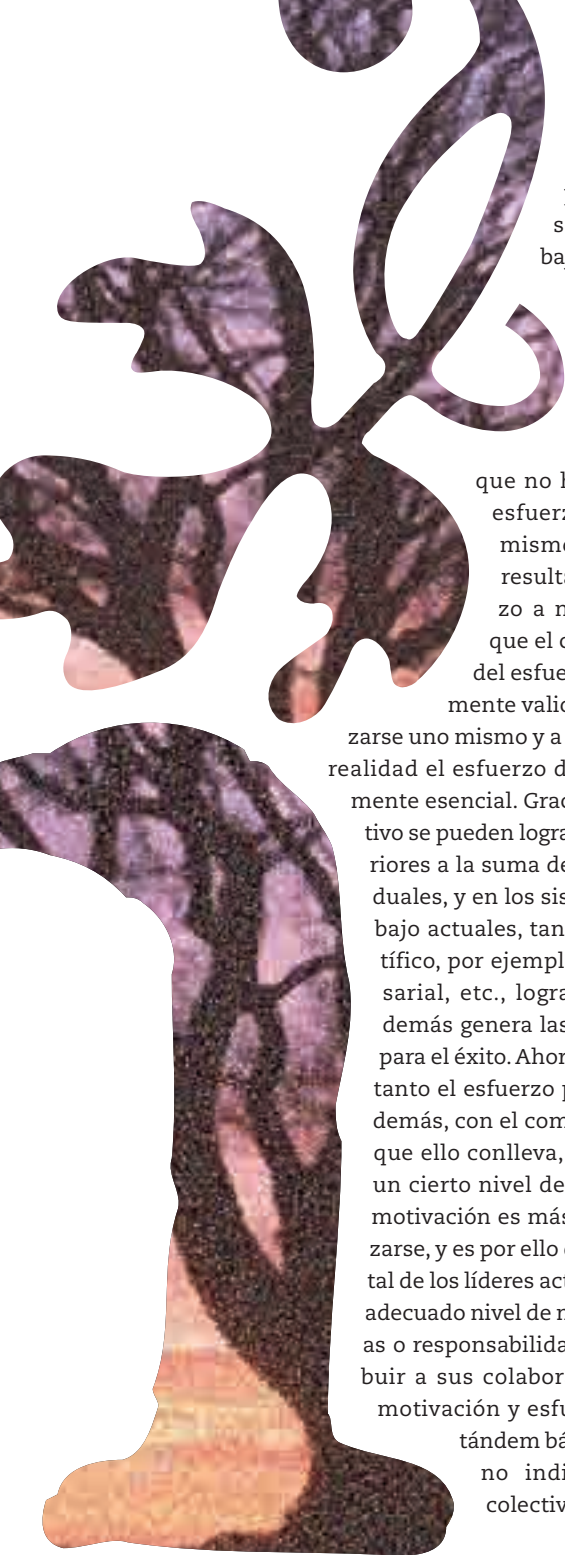
Refirámonos brevemente a uno y otro. La “*sabiduría*”: ¡qué importante y difícil es llegar a ser realmente sabio! A nuestro juicio la sabiduría es un *arte personal* que se logra por acumulación de tres ingredientes: a) Inteligencia, que es algo esencialmente innato, b) Conocimiento, que se puede ir acumulando con la información y la formación que vamos recibiendo por distintas vías,

y c) Experiencia, la cual se va adquiriendo con el devenir del tiempo, siempre que se aprovechen y se absorban adecuadamente las vivencias que a cada uno le van aconteciendo. Con esos tres ingredientes, adecuada y equilibradamente mezclados, se puede en buena medida conseguir ese elixir que es la sabiduría.

La sabiduría, además, hay que comenzar a cultivarla lo antes posible. Hay un viejo dicho que dice que “el árbol de la sabiduría hay que plantarlo cuando se es joven, para que nos pueda prestar su sombra en la vejez”. Por otra parte, también es importante, para ser sabio, comenzar pronto a tomar decisiones propias, y por tanto, y de una forma natural y consecuente, comenzar a equivocarse. Estamos convencidos que las equivocaciones son tan importantes o más que los aciertos, para ganar en sabiduría.

Ahora bien, y como ya decía Cicerón: “No basta adquirir sabiduría, es preciso usarla”. Si el sabio no ejerce mínimamente como tal, la sabiduría no trasciende ni tiene utilidad social, mientras que si además de usarla, la combina con el “*esfuerzo*”, el resultado será óptimo, tanto para la persona y su propio nivel de realización, como para el entorno de la misma. Es aquí donde adquiere relevancia el aforismo de Gracián, y la necesidad de hacer igualmente protagonista ese segundo baluarte que es el “*esfuerzo*”. El esfuerzo es frecuentemente cuestión del talante de la persona, y de su afán de mejora y superación, y tanto allá por el siglo XVII como en el presente siglo XXI, viene resultando una cualidad de tan necesario como permanente ejercicio; en una sociedad abierta, dinámica y competitiva como la actual, el esfuerzo es un *plus* necesario para poder optar siquiera a conseguir los objetivos pro-





puestos, así como para sentir una auto-satisfacción por el trabajo realizado.

Hay un viejo proverbio que dice que “al hombre que hace todo lo que puede, no se le puede decir que no hace lo que debe”. El esfuerzo es un valor en sí mismo, y no solamente resulta necesario el esfuerzo a nivel individual, sino que el componente colectivo del esfuerzo es asimismo realmente valioso; el hecho de esforzarse uno mismo y a la vez generar y hacer realidad el esfuerzo de los demás, es realmente esencial. Gracias al esfuerzo colectivo se pueden lograr objetivos muy superiores a la suma de los esfuerzos individuales, y en los sistemas o redes de trabajo actuales, tanto en el terreno científico, por ejemplo, como en el empresarial, etc., lograr el esfuerzo de los demás genera las necesarias sinergias para el éxito. Ahora bien, para conseguir tanto el esfuerzo propio como el de los demás, con el componente de sacrificio que ello conlleva, es importante lograr un cierto nivel de motivación; sin esta motivación es más difícil llegar a esforzarse, y es por ello que un rol fundamental de los líderes actuales es conseguir un adecuado nivel de motivación en las tareas o responsabilidades que puedan atribuir a sus colaboradores. En resumen, motivación y esfuerzo constituyen un tándem básico, tanto en el terreno individual como en el colectivo.

EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 18

No hay grandeza sin el...

Baltasar Gracián y Morales

En esto del necesario trabajo y esfuerzo para conseguir las cosas, me viene a la memoria una máxima o pensamiento que durante más de dos décadas les vine expresando a mis alumnos de la universidad en la última clase y de despedida de cada curso; les decía, entre otras cosas, que para triunfar en la vida son necesarias dos cosas: trabajar más que los demás, y ser más *honesto* que los demás; espero que alguno de los lectores de estas líneas sea antiguo alumno y recuerde mi consejo (algunos me han dicho muchos años después que no se olvidan del mismo); en todo caso, también les decía que no resultaba fácil conseguir ni lo uno ni lo otro, pero que había que intentarlo siempre. En definitiva, si no se trabaja y se esfuerza uno más que los demás, por mucha sabiduría que se tenga, resultará menos probable que se tenga éxito en los empeños.

En fin, y ya a modo de corolario, estamos totalmente de acuerdo con nuestro amigo Baltasar Gracián en lo importante y conveniente que es lograr esa estupenda y mágica “pócima vital” que resulta de la mezcla de “*sabiduría y esfuerzo*”.

JESÚS LIZCANO ÁLVAREZ

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad
de la Universidad Autónoma de Madrid

aforismo 19

NO CREES DEMASIADA EXPECTACIÓN

Es frecuente que lo muy celebrado antes de realizarse, parezca después menos que la expectativa que se creó. Nunca lo real ha igualado a lo imaginado, porque es fácil concebir algo perfecto, pero muy difícil realizarlo con exactitud. La imaginación se casa con el deseo y crea una fantasía que es lejana a lo que puede dar la realidad. Por grandes que sean las excelencias que hagas, no bastan a satisfacer tu idea, y mientras más hayas engañado a la gente creándoles exorbitante expectativa, más pronto se desengañarán y dejarán de admirarte. La esperanza es la gran falsificadora de la verdad: corrígela con la cordura, y procura que la satisfacción sea superior al deseo. Mejor es dar unos principios, unos detalles para despertar la curiosidad, sin engrandecer demasiado el objeto buscado. Mejor es cuando la realidad excede a la idea y da más de lo que se creyó. Olvida esta regla, si las cosas te salen mal, pues en ese caso lo que te ayudará será la exageración. Cubrirás lo que resultó mal con aplausos, y lo que se temió fuese un fracaso llegaría a parecer bien a todos.

Baltasar Gracián afronta con inteligencia un aspecto de indudable importancia para el buen desempeño de cualquier proyecto profesional, sin obviar su aplicabilidad también a la dimensión personal. Nos referimos a las reflexiones ofrecidas respecto a la actitud a adoptar frente a los demás, y también frente a uno mismo, acerca de las expectativas que somos capaces de crear en relación con los logros que intuimos poder alcanzar. Una lectura algo apresurada del aforismo en cuestión podría llevarnos a centrar la atención en los aspectos negativos que un supuesto exceso de expectativa puede generar, de una parte, en uno mismo, al aumentar el riesgo de frustración (“*por grandes que sean las excelencias que hagas, no bastan a satisfacer tu idea*”) y, de otra parte, en relación con los demás, en la medida en que se incrementa las posibilidades de provocar desengaños y, en consecuencia, una pérdida de admiración, de atención e, incluso, de respeto. No parece estar en el espíritu bondadoso de B. Gracián hacer mención a aquél que maquiavélicamente genera de forma consciente una expectativa desmesurada sobre un asunto, incentivado por encontrar satisfacción personal o rédito profesional en trasladar a otros el descrédito de no poder alcanzar los resultados previamente anunciados.

La expectativa sobre la que nos previene B. Gracián es, en cierto sentido, una versión degradada, caricaturizada o, si se prefiere, una versión dulcificada del engaño. Así, se nos previene frente a un modelo de expectativa que por exagerado se aleja de la realidad para encontrarse con la pura fantasía (“*la imaginación se casa con el deseo y crea una fantasía que es lejana a lo que puede dar la realidad*”). Se nos está presentando una forma de generar expectativa ante los demás que carece del fundamento sólido en el que poder apoyar la consecución de un resultado esperado y que, por ello, se aleja también de la verdad para encontrar acogida en el disimulo (“*mientras más hayas engañado a la gente creándoles exorbitante expectativa, más pronto se desengañarán y deja-*



rán de admirarte”). Y también se nos sugiere sobre las bondades de un equilibrado manejo de las expectativas en la medida en que de ello depende, en último extremo, la dimensión del éxito finalmente alcanzado. Así lo confirma B. Gracián cuando advierte que “es frecuente que lo muy celebrado antes de realizarse, parezca después menos que la expectativa que se creó” y, cuando añade, que “mejor es cuando la realidad excede a la idea y da más de lo que se creyó”.

A partir de todo lo expuesto hasta el momento, nos parece importante señalar que la expectativa sobredimensionada debe combatirse —por su propia inconsistencia y por los efectos negativos que provoca— con todos los instrumentos que ofrece la razón: “Corrígela con la cordura” y “procura que la satisfacción sea superior al deseo”; nos aconseja al respecto el juicio sereno de B. Gracián. Sin embargo, no creo que el aforismo objeto de nuestra atención deba interpretarse en el sentido de rechazar el valor estimulante que implica la creación de cierta expectativa en el proceso de consecución de resultados, no sólo para quien genera la expectación, sino también, respecto de aquél sobre el que ésta se proyecta. Se trata, más bien, de acomodar las expectativas generadas (“Mejor es dar unos principios, unos detalles para despertar la curiosidad”) a las posibilidades reales de nuestras capacidades, a las circunstancias que ofrezca el contexto en el que nos ha tocado operar y a la magnitud de la empresa que nos hayamos propuesto conseguir (“sin engrandecer demasiado el objeto buscado”). Sin olvidar que, en palabras del propio B. Gracián, “por grandes que sean las excelencias que hagas, no bastan a satisfacer tu idea” y que “nunca lo real ha igualado a lo ima-

ginado, porque es fácil concebir algo perfecto, pero muy difícil realizarlo con exactitud”. De hecho, la ejecución de cualquier proyecto parte de una limitación natural condicionada, cualquiera que sea la expectación provocada, por la propia imperfección inherente a la obra humana, frente a la perfección que caracteriza al espacio de la imaginación.

No nos resignamos a añadir, para finalizar, que ni es prudente, ni tampoco conveniente renunciar a esa parte de la expectación que entronca con la ilusión, con la esperanza, con la ambición e, incluso, con el propio deseo de superación que permite aspirar a la consecución de un resultado óptimo. Todos estos elementos resultan, en dosis apropiadas, el estímulo imprescindible para hacer que los proyectos puedan transitar desde su consideración de realizables, hasta su materialización efectiva. Expectativas creadas no implica siempre expectativas frustradas. Generar una dosis adecuada de expectación sobre un determinado resultado sirve para fijar la atención y también para comprometerse públicamente ante uno mismo y ante los demás en la consecución del fin deseado a través de un ejercicio de superación, un fin que se aleja de la mediocridad y que aspira a la excelencia. También actúa a modo de profecía autocumplida. No olvidemos que la realidad, para ser tal, antes ha debido ser soñada.

MARIOLA URREA CORRES

Decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de La Rioja

aforismo 27

VALORA MÁS LA CALIDAD QUE LA CANTIDAD

No consiste la perfección en la cantidad, sino en la calidad. Todo lo muy bueno ha sido siempre poco y raro. No se valora mucho lo que existe en abundancia. En vez de ser gigante hueco, vale más ser pequeño y sólido. Algunos estiman los libros por su tamaño, como si hubiesen sido escritos para ejercitar el brazo, cuando su fin verdadero es fortalecer la inteligencia. La extensión sola nunca ha pasado de la mediocridad, y es vicio de los hombres querer abarcar mucho, que es no abarcar nada. La intensidad te da sabiduría, te hace admirable y de alto espíritu.

Creencia sugerente y extendida pero, en mi opinión, necesitada de matices. El primer comentario que me suscita es sobre lo discutible de plantear una dicotomía entre lo intenso y lo extenso; más bien, sería prudente plantearlo en términos de complementariedad y sinergias. Lo intenso entendido como lo sólido, conciso, esencial, de calidad, es un buen sustento de la afirmación de Gracián, pero en una de las acepciones señaladas; poca cantidad, poco abundante, raro, etc. y su relación con lo profundo, auténtico, creativo, singular, sabio, debo decir que no siempre podemos considerarla nítida, ni tampoco exclusiva y, probablemente, una aproximación menos absoluta sería más equilibrada.

Solamente en el ánimo de ilustrar esta reflexión, es oportuno señalar que, a veces, la abundancia, la inmensidad, es un importante atributo de valoración de lo auténtico, de lo útil, de la singularidad, de la belleza, del equilibrio. Buenos ejemplos son las masas de agua, lo incommensurable de algunos paisajes, los proyectos colectivos, la armonía y la paz social, la generalización de la no existencia de exclusiones y, resaltaría especialmente, la existencia de teoremas y leyes con vocación de universales; pero también es cierto que lo concreto, lo raro y escaso produce admiración, es señal de creatividad, de profundidad, de auténtico, aunque a veces también de procesos deletéreos. De la misma forma, también encontramos “cosas grandes” que carecen de valor, son superficiales, vanas, son contraindicadas, son redundantes y poco útiles. Probablemente, a estas características de lo extenso son a las que se refe-

No consiste la perfección...

Baltasar Gracián y Morales

ría Gracián y justificaría su postura, sin embargo podríamos concluir que, es posible encontrar excelencia en cosas poco abundantes y también en las abundantes.

Un posible itinerario para buscar el equilibrio entre lo extenso e intenso es la aceptación de la complejidad de los sistemas y de la necesidad de aproximaciones complementarias para comprenderlos y gestionarlos. El conocimiento actual ha consolidado la conveniencia de una aproximación holística en la búsqueda de lo auténtico y del conocimiento de los mecanismos de sistemas complejos, lo que hace necesario aproximaciones a distinto nivel y ámbito, pero, sobre todo, su oportunidad radica en el entendimiento de las relaciones entre las partes, que normalmente son muy complejas y múltiples.

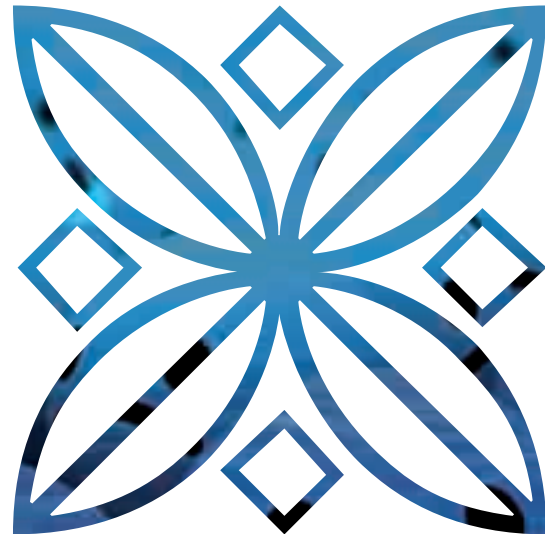
Existe un riesgo de confusión y, sobre todo, de interpretación errónea, en determinados ámbitos del conocimiento, al tipificar las aproximaciones holísticas como “abarcas mucho”, cuando las evidencias nos indican que, muchas veces, la ausencia de aproximación sistémica y la falta de entendimiento de lo general limitan importantemente el potencial de las aproximaciones concretas y el establecer metas adecuadas; no por ello quedamos liberados de la necesidad de estar atentos, ya que, con demasiada frecuencia, muchas aproximaciones a lo general son estrictamente superficiales y, como señala Baltasar Gracián, nunca pasan de la mediocridad, que es tanto como no abarcar nada. De una forma muy simplificada, podríamos decir que sería oportuna una estrategia de “geometría variable”, adoptar equilibrio entre lo intenso y lo extenso, acorde con el objeto en cada situación y momento, sin olvidarnos de que conceptualmente deberíamos ser sistemáticos y sistémi-

cos. Quizás demasiado condicionado por mi trabajo (la integración de sensores, información y conocimiento a distintos niveles y escalas), diría que la búsqueda de este equilibrio exige también un esfuerzo especial para establecer gradientes de conexión y generalización entre los distintos niveles de conocimiento.

El conocimiento, la profundidad, la calidad y lo auténtico deben de estar asociados a todas y a cada una de las aproximaciones y a sus sinergias; se puede y se debe ser “sabio” y auténtico en el conocimiento general de los sistemas y también en el detalle concreto y en la relación entre ambos.

JOSÉ EMILIO GUERRERO GINEL

Profesor Titular de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos y de Montes de la Universidad de Córdoba



aforismo 32

VIVE SIEMPRE EN DISPOSICIÓN DE DAR A LOS DEMÁS

Quien gobierna gana gran crédito si da, si hace el bien. Es la elegante manera del soberano conquistar el afecto de todos. El principal privilegio del gobernante es poder hacer el bien más que todos. Estos actos hacen amistades. Al contrario, están otros que mandan, y que están empecinados en contrariar, en no complacer gustos, no tanto por tener dificultades para dar, sino sobre todo por hacer la maldad de no ayudar, pues están opuestos a la divina bondad.

Este aforismo de Gracián nos invita a la generosidad, al servicio a los demás y en el caso de los gobernantes o dirigentes a la magnanimidad en el sentido de espíritu de servicio, de benevolencia y de optimismo. Tal sugerencia o consejo podría trasladarse claramente a la actualidad en el sentido de que la generosidad y la disposición de dar a los demás es quizás la virtud más necesaria para cualquier empresario, dirigente o político en el momento de lograr una mayor eficiencia y éxito en los negocios o en la consecución del bien común.

La disposición a la generosidad y al bien común, a conquistar el afecto y a promover la amistad de los demás así como las buenas relaciones con las personas que componen tu entorno, tanto personal como profesional, desde ambas partes, la del compañero y la del dirigente, constituyen un claro signo de inteligencia por parte del que lo promueve y lo cultiva. Me refiero a la generosidad de las personas que son capaces de promover y realizar acciones que producen beneficios no solo en uno mismo sino en las personas a las que gobierna o con las que trabaja y le rodean. A las personas y dirigentes que son capaces de generar o transformar un entorno en el que todos sus componentes salen beneficiados y contribuyen al beneficio de los demás y donde todos sus miembros pueden desarrollar sus capacidades y virtudes libremente. Tal entorno es claramente un entor-

no dominado y gobernado por la inteligencia en el que se busca y consigue el bien común y el beneficio de todos sus componentes. En general, la inteligencia debería ser la principal virtud que orienta la vida práctica y profesional de cualquier persona, del hombre público y del político que toma decisiones, normalmente difíciles, en un estricto marco ético y con resultados satisfactorios para la comunidad que dirige.

En realidad si la estupidez llega al poder y gobierna, el daño que produce se amplifica enormemente al influir negativamente sobre países, sociedades y comunidades enteras. El potencial de daño que puede producir la estupidez de una persona depende de la posición de poder o de autoridad que ocupe en la sociedad. La proporción más peligrosa de estúpidos son aquellos cuya capacidad de hacer daño al prójimo se ve potenciada o amplificada por su posición jerárquica en la escala de poder o gobierno social, económico o político. El problema es que mientras podemos entender los comportamientos de los malvados o incluso de los incautos resulta imposible entender el comportamiento de los estúpidos.

El aforismo de Gracián también nos advierte que el principal privilegio del gobernante o responsable inteligente es poder hacer el bien más que todos, pero, de igual modo, el gobernante o responsable estúpido tiene la capacidad de hacer el mayor de los daños entre los subordinados o compañeros de grupo. Podríamos entonces, hablar del poder devastador de la estupidez. Los estúpidos suelen confundir mandar con gobernar.

Así pues, teniendo en cuenta por una parte la necesidad de promover y cultivar la inteligencia en el sentido detallado anteriormente y por otra parte teniendo en cuenta que la universidad es el entorno adecuado para su cultivo y desarrollo, aunque obviamente, no el único, parece evidente la necesidad

de que la universidad y los centros de educación y formación sean efectivamente entornos creativos e inteligentes.

Como rector de la Universidad Autónoma de Madrid, institución dedicada a la Educación superior, me siento responsable de cuidar y conseguir que la formación que reciben nuestros estudiantes como futuros profesionales, dirigentes y gobernantes, que alcanzan puestos de gran responsabilidad social, económica y política, se desarrolle en el marco de una institución donde se cultiva el conocimiento, la inteligencia y la creatividad junto con otros muchos valores éticos estrechamente relacionados con la inteligencia.

No hay duda de que en la evolución de una sociedad o país, los individuos con talento son un factor clave para su desarrollo pleno. En la nueva sociedad del conocimiento, los países y las instituciones de enseñanza superior compiten en la captación de talento, inteligencia y creatividad como elemento de distinción y competitividad.

Las personas inteligentes y con talento se distinguen por ser críticos, participativos, por la claridad de sus exposiciones, están acostumbrados a resolver problemas, a distinguir entre lo principal y lo secundario, a tolerar y respetar otra opinión, a no estar en posesión de la verdad. El talento, se encuentra en aquellos que muestran curiosidad, disposición, que preguntan continuamente porqué. En general, la inteligencia y el talento buscan entornos, donde ya existe y donde puede desarrollarse. La sociedad innovadora y competitiva globalmente formará a sus ciudadanos en la independencia de criterio, en la iniciativa, en la búsqueda de rutas alternativas e innovadoras.

Sin embargo, no siempre es así y muchas sociedades prefieren estudiantes sumisos, disciplinados, dispuestos a hacer lo que se les dice, a seguir sin discusión las enseñanzas del maestro, etc. atendiendo a requerimientos de sociedades basadas en ciudadanos dóciles y sumisos.

EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 32

Quien gobierna gana gran...

Baltasar Gracián y Morales

Las universidades tienen una gran responsabilidad en conseguir la cohesión social a través de la formación de profesionales que se conviertan en ciudadanos críticos, profundamente democráticos y con capacidad para generar sistemas sociales, políticos y económicos que se comprometan en la reducción de la pobreza y el fomento del desarrollo sostenible. De esta manera se fomentará un desarrollo económico que también se traduzca en la reducción y eliminación de las desigualdades sociales.

En este sentido la Universidad Autónoma de Madrid está comprometida con la sociedad de la que forma parte, tanto en la formación de profesionales como en la generación de conocimientos y en la transferencia de sus resultados de investigación, con responsabilidad social y compromiso ético. La UAM es una institución de valores al servicio de la sociedad del pensamiento y la reflexión para la renovación y el progreso comunitario y el avance del conocimiento. Comprometida con la cohesión, la inclusión social, la promoción del desarrollo económico y social, el progreso y el bienestar. La UAM es una universidad abierta y comprometida socialmente.

Nuestro deber es que el tránsito de la adolescencia a la madurez intelectual sea el comienzo de un camino, a lo largo del cual nuestros ciudadanos sean capaces de “retornar” a la sociedad bienes tangibles e intangibles en sus respectivos quehaceres profesionales. Solo con el talento y el esfuerzo de las nuevas generaciones seremos capaces de competir en la aldea global. Este es el mejor legado que podemos prestar como universidad y a él nos entregamos todos los que formamos la comunidad universitaria.

JOSÉ MARÍA SANZ

Rector de la Universidad Autónoma de Madrid

aforismo 36

ESTUDIA DÓNDE Y CUÁNDO ALCANZAR TU FORTUNA

Para actuar y empeñarte en adquirirla. El conocimiento de tu temperamento es importante, pero más lo es saber el momento oportuno en que puedes lograr tu fortuna. No dejes que se te pase el tiempo ni que se vaya tu juventud para empezar a perseguirla, ya que puede ser muy tarde. Hay que tener gran arte para manejarla, ya esperándola, ya lográndola, pues es caprichosa y es muy difícil tomarle el pulso de control. Si te es favorable, síguela con soltura, que tanto suele apasionarse con los osados como con los jóvenes. Si has luchado mucho y no la has alcanzado, no desesperes más, para que no tengas doble infelicidad por luchar mucho y no alcanzarla. Si llegaste a la fortuna, sigue adelante.

Recuerdo un refrán oído muchas veces a mi abuelo, que decía: “Si pierdes la mañana, pierdes el día, si pierdes la juventud, pierdes la vida”. Era difícil para un niño saber lo que aquello quería decir. ¿Qué significaba perder la mañana? ¿Y perder la juventud? Si lo que se gana o se pierde es una porción cualquiera de tiempo, que puede ser corta como la mañana respecto al día, o más larga, como la juventud respecto a la vida, habría que concluir que el tiempo se gana o se pierde en función de dos consideraciones complementarias: una, que las porciones de tiempo se perciben siempre como “plazos” para conseguir objetivos; y otra, que los objetivos o logros a que se aspira pueden resultar más huidizos cuanto menos plazo quede para conseguirlos. Y como el propio Gracián dejó escrito (53. del mismo libro *Oráculo manual y arte de prudencia*): si “La presteza es madre de la dicha... Obró mucho el que nada



dejó para mañana...”, entonces se da por supuesto que para ambas (dicha, o fortuna) el “cuándo” es “cuanto antes”, sin aplazarlo más...

Pero ¿y el “donde”?... Ante esta cuestión, Gracián resuelve: “El conocimiento de tu temperamento es importante, pero más lo es saber el momento oportuno en que puedes lograr tu fortuna”. Y ¿Qué es la fortuna? En “El Criticón”, sección 5, pg. 85 de la edición comentada por Emilio Hidalgo-Serna, con el título *Pensamiento ingenioso de Baltasar Gracián: “Concepto” y su función*, (Ed. Anthropos, 1993), que tan directamente se vincula a la obra anterior del *Oráculo manual*, dice en una larga disertación Gracián: “Componían al hombre todas las demás criaturas, tributándole perfecciones, pero de prestado; iban a porfía amontonando bienes sobre él, mas todos al quitar; el cielo le dio el alma; la tierra el cuerpo, el fuego el calor, el agua los humores, el aire la respiración, las estrellas ojos, el sol cara, la fortuna haberes, la fama honores, el tiempo edades, el mundo casa, los amigos compañía, los padres naturaleza, y los maestros la sabiduría”.

Está claro, pues, lo que se sobreentiende por “fortuna”. Ligando pues la presteza (el “cuanto antes” sin aplazarlo más...), y los haberes de fortuna, se da uno de bruces con la destemplanza, la avaricia, es decir, con todo lo contrario del “arte de la prudencia”, pues como expresa a continuación Gracián “No dejes que se te pase el tiempo ni que se vaya tu juventud para empezar a perseguirla, ya que puede ser muy tarde”. La prudencia, por consiguiente, no reside en el deseo, ya que si así fuese cobraría razón ese otro dicho célebre atribuido a Séneca que reza “No es más

rico el que más tiene, sino el que menos necesita”. Y Gracián considera a Séneca necio, si uno se atiene a la versión original del *Oráculo manual y arte de prudencia* editado en Huesca por Juan Nogués en el año 1647, que en el aforismo 36, al referirse a la fortuna como aquello que es más importante que el conocimiento del propio temperamento, dice: “Importa más (la fortuna) que la observación del temperamento, que si es necio el que a cuarenta años llama a Hipócrates para la salud, más el que a Séneca para la cordura”. No se olvide que en el siglo XVII, los cuarenta años era ya una edad avanzada y de ninguna manera una edad joven, lo que viene a significar que a esa edad, si era considerado necio pensar que los médicos (Hipócrates) te pueden devolver la juventud, más necio era que la filosofía (Séneca), te brindase la cordura.

El recurso que para Gracián, por el contrario, permitiría superar la compulsión avariciosa del “cuanto antes” para conseguir fortuna, está en saber cómo perseguirla, pues tal como expresa más adelante, *“hay que tener gran arte para manejarla, ya esperándola, ya lográndola, pues es caprichosa y es muy difícil tomarle el pulso de control”*. ¿Se trata entonces de desplegar la sagacidad necesaria para tomarle el pulso?

Si comparamos las dos versiones del texto que le sigue, uno en el castellano de 1647, y otro en su actualización moderna, veremos que en aquel se dice:

“El que la observó favorable prosiga con despejo, que suele apasionarse por los osados; y aun, como bizarra, por los jóvenes. No obre el que es infeliz, retírese, ni le dé lugar de dos infelicidades. Adelante el que le predomina”; y que en el moderno se afirma: *“Si te es favorable, síguela con soltura, que tanto suele apasionarse con los osados como con los jóvenes. Si*

has luchado mucho y no la has alcanzado, no desesperes más, para que no tengas doble infelicidad por luchar mucho y no alcanzarla. Si llegaste a la fortuna, síguela adelante”.

Una sentencia muy taurina, que sirve para expresar el arte mediante el cual se somete el ímpetu con el que acomete el toro, dice que ese arte consiste en “parar, templar y mandar” al objeto de someter la embestida, de domeñarla. Y una sentencia también muy taurina para expresar la apariencia de mando y de dominio, pero sin someter al toro, dejándole que se crezca, es “torear acompañando la embestida”. El arte de “parar, templar y mandar” tiene más riesgo, pero conduce a que el toro se rinda obedeciendo la cadencia del engaño, la plasticidad de una danza capaz de aunar inteligencia y fiereza, si el toro es bravo, pero que si no lo es optará por la huida. La estrategia de “torear acompañando la embestida” conduce a tablas, a sostener la lucha mientras el toro mantenga sus fuerzas, razón por la cual este tipo de toreo requiere toros con poca fuerza, o muy merdados de ella por el rigor de los castigos....

El símil del toro incierto y de la fortuna esquiva sirve para colocar lo que dice Gracián de este último lado, el de la estrategia de “torear acompañando la embestida”. Así, en la citada versión antigua de 1647, Gracián expresaba: *“Gran arte saberla regir, ya esperándola, que también cabe la Espera en ella, ya lográndola, que tiene vez y contingente; si bien no se le puede coger el tenor, tan anómalo es su proceder”*. Pero eso sí, si no se consigue, mejor abandonar *“no tenga doble infelicidad por luchar mucho y no alcanzarla”*.

JOSÉ LUIS PIÑUEL

Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid



aforismo 43

TU VERDAD, DILA A LOS
MENOS, Y A LOS MÁS, DI LO
QUE DESEAN OÍR

Querer ir contra la corriente es un error que lleva tanto al desengaño como al peligro. Sólo un gigante como Sócrates se atrevió a hacerlo. Cuando expresas tu disentimiento, el otro casi siempre lo interpreta como una ofensa, debido a que estás condenando el juicio que él había expresado. Haces que se multipliquen los disgustados contigo, pues se molesta la persona que contradices y quienes aplaudieron lo que ella dijo. La verdad es de pocos, el engaño es de muchos y vulgar. Nunca conocerás al sabio por lo que le oyes decir en la plaza, pues allí él no dice lo que siente, sino lo que desea oír la necedad común, aunque en su interior él sepa que miente. El hombre cuerdo huye de ser contradicho al igual que de contradecir. Tan pronto tú contradices una idea, tu actitud se interpreta como que deseas detener esa idea, anularla, que no se difunda más, coartarla por equivocada. Como la gente siente amor por la libertad, no debes herir ese sentimiento, al contradecir al que opina. Así que a la gente, dile lo que oír quiere. Luego, retírate al silencio sagrado de los sabios, y tal vez permítete decir y contradecir lo que sientes a la sombra de pocos, y de cuerdos y sensatos.

El aforismo de Baltasar Gracián evoca el temor a decir la verdad y así demarcarse delante de los otros y que estos puedan ofenderse y volverse contra él, vengarse por su osadía, su libertad o su singularidad.

La verdad, según el diccionario ideológico de la Lengua Española de J. Casares, es “la conformidad de las cosas con el concepto que de ellas tiene la mente, o la conformidad de lo que se dice con lo que se piensa o se siente”. Luego hace referencia a la representación mental de un individuo, de una sola persona. Cada persona tiene entonces sus verdades que no son inmutables, pues con las experiencias y conocimientos que aporta la vida, las personas pueden cambiar fácilmente de reflexión, pensamientos y creencias. Luego la verdad es un concepto subjetivo individual y mutable. Una persona dice su verdad cuando ésta está en coherencia o conformidad con sus ideas, valores personales y sus sentimientos. Es lo que llamamos integridad o incluso dignidad humana: “ser uno mismo”.

Para muchos la verdad constituye el eje o el motor de sus vidas como un camino a seguir para alcanzar la meta, la felicidad o un equilibrio entre sus valores e intereses personales. Para muchos, la verdad es sinónimo de creencia, o de fe. Es decir, un sentimiento producido bajo la influencia de la autoridad personal de alguien en quién se cree.

El principal problema se encuentra en que nuestra verdad es sólo una parte de la verdad y que hay que dejar, por lo tanto, un margen de respeto para los que no piensan como nosotros, porque sólo con que profesen sinceramente sus ideas, aunque no sean las nuestras, están



actuando de forma correcta a la verdad. Cada uno pensamos que nuestra verdad es única y que los demás están equivocados, y actuamos de forma que rechazamos y ridiculizamos las ideas y verdades de los demás. No nos damos cuenta de nuestro error, pero si reconocemos en cambio cuando son los demás los que nos imponen conceptos e ideas sin aceptar las nuestras.

El aforismo “*Tu verdad, dila a los menos, y a los más, di lo que desean oír*” no tiene cabida en mi personalidad y carácter. Aunque asumo que no siempre expreso mis sentimientos ante hechos y circunstancias tanto en la vida laboral como familiar, de forma cotidiana sí mantengo mi verdad en mis actuaciones e intento expresarme y actuar de acuerdo a las mismas. Pero puedo comprender que en un contexto social de hace algunos años (o quizás en la actualidad en algunas parte del mundo) esto no es tan fácil.

La sociedad actual española ha conquistado un espacio de libertad, donde caben casi todas las creencias, ideas y pensamientos, y ese mismo espacio de libertad hace avanzar a la humanidad. Por supuesto estos avances no son gratuitos y han sido muchos los hombres y mujeres que han perdido su libertad (en ocasiones de forma absoluta con la muerte) para defender aquello de lo hoy disfrutamos y en ocasiones no nos damos cuenta de poseer.

ISABEL CAÑELLAS REY DE VIÑAS
Instituto Nacional de Investigaciones y Tecnología Agraria
y Alimentaria – CIFOR



aforismo 45

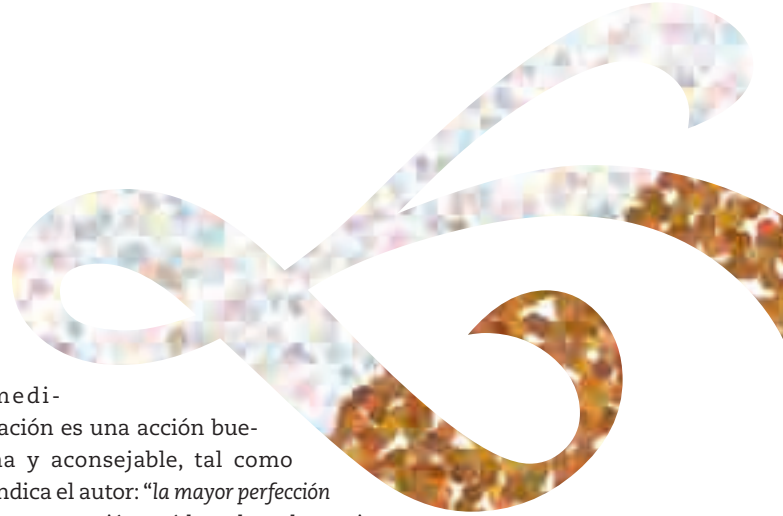
HAZ USO Y NO ABUSO DE LA PREMEDITACIÓN

No debes manifestar y menos dar a entender que eres hombre suspicaz y esquivo. Debes encubrir siempre tus artilugios, para que la gente no tenga temor de ti. La gente odia saber que eres desconfiado. Pero cuídate, pues existe mucho engaño. Multiplica tu recelo, sin que se sepa, ya que ocasionaría desconfianza. Y esta puede incluso provocar deseos de venganza y otros males inimaginables. Guiar tus acciones con la reflexión es gran ventaja. No hay mejor argumento para tus palabras. La mayor perfección de tu actuación está basada en la previa meditación con que se realiza.

Según el diccionario de la Real Academia Española, “premeditar” se define como “pensar reflexivamente algo antes de ejecutarlo”. En su segunda acepción indica “proponerse de caso pensado perpetrar un delito, tomando al efecto previas disposiciones”. En el mismo orden, la definición de “premeditación” es: 1) acción de premeditar; 2) una de las circunstancias que agravan la responsabilidad criminal de los delinquentes.

Por regla general, el término “premeditación” tendemos a relacionarlo directamente con la segunda acepción de esta palabra; es decir, en sentido negativo. También el aforismo que aquí se comenta parece indicar, en principio, un sentido negativo; sólo las tres últimas frases hacen referencia a la bondad del vocablo “premeditar”.

Si premeditar es pensar reflexivamente algo antes de ejecutarlo, nunca podría considerarse que se pueda abusar de la premeditación, salvo en el caso que ese pensamiento reflexivo se prolongara en el tiempo sin que se llegara a tomar una decisión firme. Por tanto, la pre-



mediación es una acción buena y aconsejable, tal como indica el autor: “la mayor perfección de tu actuación está basada en la previa meditación con que se realiza”. Desgraciadamente muchas de las acciones que luego lamentamos se deben a esa falta de previa meditación, de esa reflexión que en ocasiones eludimos y que fácilmente achacamos a la falta de tiempo, sin darnos cuenta de que una actuación equivocada, además del mal que pudiera ocasionar, lleva a una mayor pérdida de tiempo, porque han de corregirse las malas consecuencias que haya producido.

Los primeros comentarios al aforismo, en mi opinión, son todo un despropósito. Animar a alguien a ser suspicaz y esquivo, a encubrir artilugios para no mostrar desconfianza; en definitiva, a engañar sobre tu propio modo de ser y actuar no es la mejor manera de formar a una persona para que sea íntegra y cabal. Lo que más atrae de una persona es precisamente su integridad, su nobleza, su lealtad. Por supuesto existen otras muchas virtudes que no viene al caso mencionar.

Ser personas íntegras no significa que haya que ser tonto; precisamente la premeditación, en ese sentido de reflexión, lleva a actuar del modo más adecuado sin que se tenga que recurrir a artilugios que lleven a pensar al otro que se es de una manera determinada o que se pretende hacer o conseguir algo con la intención, en definitiva, de engañarlo. La mejor manera de no sembrar desconfianza, que podría llevar a “provocar deseos de venganza y otros males inimaginables” es precisamente mostrándose como uno es. Si todos apreciamos la

No debes manifestar y...

Baltasar Gracián y Morales

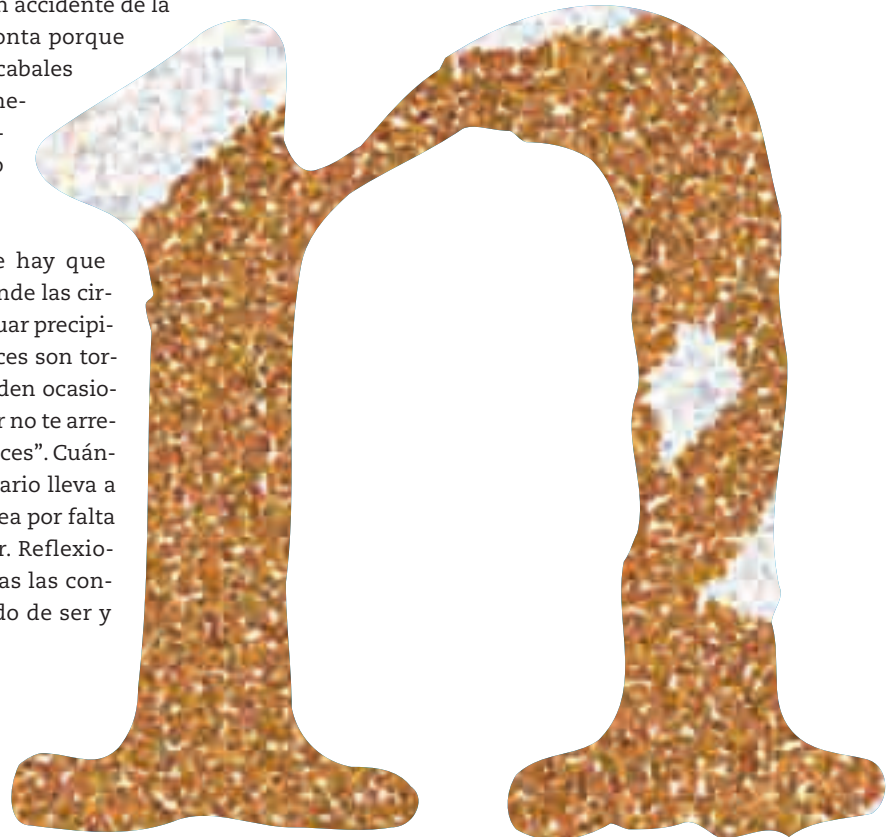
confianza, y en cierto modo la exigimos para establecer cualquier contacto o dejarnos convencer de algo, precisamente lo que tenemos que aprender es a sembrar confianza basada en nuestra transparencia al actuar.

La confianza no se puede exigir cuando no se da. Esto no significa que haya que actuar de forma desconfiada justificándose con el sencillo y generalizado “todos lo hacen”. Seguir pautas de conducta equivocadas no lleva más que a fomentar un modo inadecuado de proceder que, de generalizarse, llevaría a la creación de una sociedad vacía de principios y, por consiguiente, llamada al fracaso y la extinción. En el devenir de los siglos no sería más que una época “gris”, un accidente de la historia que no supo dejar su impronta porque estuvo falta de hombres y mujeres cabales que se dejaron arrastrar por el “mimetismo” y renunciaron a “pensar reflexivamente” para actuar de un modo digno y consecuente.

Pensar reflexivamente es algo que hay que fomentar, mucho más hoy en día donde las circunstancias nos llevan, a veces, a actuar precipitadamente. Las palabras muchas veces son torpes, y si las decimos sin pensar pueden ocasionar grandes contratiempos: “de callar no te arrepentirás nunca; de hablar, muchas veces”. Cuántas veces un desafortunado comentario lleva a otros a una acción impulsiva y errónea por falta de reflexión. Pensar antes de hablar. Reflexionar antes de actuar. Considerar todas las consecuencias que tienen nuestro modo de ser y actuar.

Animaría al lector a “no hacer abuso de la premeditación” si ésta le lleva a buscar un modo fraudulento y recriminable de proceder. Por supuesto le animaría a “hacer uso de la premeditación” en el sentido de pensar reflexivamente antes de actuar, para que sus acciones respondan a un modo de ser digno y noble. Hay que aprender, por tanto, el arte de la premeditación, pensar reflexivamente antes de actuar.

LORETO DAZA BERTRAND

Investigadora Científica del CSIC

aforismo 51

ES IMPORTANTE QUE SEPAS ELEGIR

Generalmente, de esto depende tu vida. Se fundamenta en el buen juicio y el recto pensar, para lo cual no bastan inteligencia y estudio. Se necesita sobre todo el discernimiento. Sin él no hay capacidad para escoger lo mejor. Hombres de mucho conocimiento y sagacidad, de juicio exigente, estudiosos y enterados, se han perdido al momento de elegir. Se enredan siempre con lo peor, de tal forma que parece que se amarran al error. El buen discernimiento es uno de los más altos dones que has de tener.

La capacidad de aprender y de elegir es la esencia de la condición humana: somos seres humanos no sólo por nuestras características genéticas, sino porque somos capaces de llevar a cabo acciones no guiadas por el instinto o la necesidad, sino por nuestros deseos, compromisos o proyectos o para reaccionar mejor y más rápidamente a los cambios que se nos presentan a lo largo de la vida. Quisiera destacar este último aspecto porque creo que es esencial tanto para el hombre como para la empresa. Este aspecto diferencia esencialmente a los seres humanos del resto de los seres vivos, cuya buena adaptación al entorno donde viven es lo que les permite sobrevivir. Sin embargo, el ser humano, por su baja especialización y, por lo tanto, escasa adaptación a un entorno determinado, es capaz de enfrentarse con éxito a cambios repentinos de su entorno, lo que le lleva a tener que tomar decisiones permanentemente. En esta tesitura se encuentran las empresas actuales, que, inmersas cada vez más en entornos complejos e impredecibles, necesitan desarrollar una gran sensibilidad frente a dichos entornos, para poder reaccionar de manera oportuna a los cambios, cada vez más rápidos, que se produzcan. Hay que subrayar que, al fin y al cabo, el objetivo último de una empresa es sobrevivir.

Gracián en este aforismo diferencia escoger, esto es, conocer alternativas posibles, de elegir, que consiste en seleccionar la mejor de las alternativas conocidas, lo que está a la base de la toma de decisiones de los directivos en las organizaciones. Aunque parece obvio, para elegir hay que poder, es decir, disponer de varias alternativas. Para caracterizarlas la organización cuenta con conocimientos compartidos en forma de procesos, prácticas, normas y rutinas organizativas y su importancia es tal que actualmente se han desarrollado múltiples sistemas de “gestión del conocimiento”, pero, a la vez y sobre todo, debe ser capaz de identificar, por los mecanismos adecuados, el conocimiento relevante existente fuera de la organización, en otras empresas, universidades, instituciones, etc. Así como captarlos y asimilarlos.

Gracián, en este aforismo, se centra más particularmente en la elección y subraya que habla de los que, siendo estudiosos, ingeniosos, inteligentes y críticos, al tener que elegir “se pierden”. Da a entender que, aunque se tenga mucho conocimiento y alternativas cuidadosamente escogidas y analizadas, la elección puede ser equivocada. Para elegir correctamente se necesita poseer otras cualidades humanas. En otros aforismos el escritor pasa revista a algunas de estas cualidades.

La agudeza y la inteligencia del escritor le permitió comprender la dificultad que entraña los procesos de elección y la nece-



sidad de contemplar todos los aspectos verdaderamente relevantes, teniendo en cuenta hasta la presteza en la realización de la elección, y todo ello para para minimizar los efectos indeseables. En el caso de las empresas, la selección de las alternativas posibles se realiza atendiendo a una serie de criterios, pero aquí nuevamente se abren muchas posibilidades, pues entre esos criterios se pueden incluir tanto los relacionados con las perspectivas clásicas de la empresa (financiera, clientes, proceso interno, aprendizaje y crecimiento) como otros que van cobrando especial importancia desde hace unos años, algunos de los cuales se agrupan bajo el nombre de “responsabilidad social corporativa” (sostenibilidad, ética, igualdad, transparencia...), a los que hay que añadir los que tienen en cuenta los diversos puntos de vista de los interesados (*stakeholders*). Esta multiplicidad de criterios va haciendo más difícil la toma de decisiones para llegar a escoger la mejor alternativa, porque depende del peso otorgado a cada uno de ellos. Nos encontramos con una nueva incertidumbre: mejor para quién o quienes, de forma que los directivos acuden a métodos de diversa naturaleza para combinarlos y así poder analizar los escenarios con mayor rigor.

Los que tratan la toma de decisiones son conscientes de que encontrar la mejor solución nos puede llevar a un absoluto con resultados inasumibles en alguno de los criterios, es decir para algunos de los grupos implicados. No es preciso detallar que muchas de las decisiones empresariales tomadas en los últimos años han sido las

mejores para los que las elegían, pero han sido nefastas para sus empresa y para la sociedad en su conjunto.

Se trata pues, y en esto diferiríamos de Gracián, no de realizar la mejor elección, sino una suficientemente buena para los criterios que consideraríamos más importantes y que nos diese valores menores pero asumibles para el resto de los criterios. Por ejemplo, siguiendo el principio de prevención, la elección a corto plazo se realiza entre aquellas alternativas que teniendo unos valores aceptables en los criterios principales nos condicione poco las decisiones futuras, de manera que la organización no quede hipotecada para tomar, en el futuro, un camino no previsto. Lo que en cualquier caso es de gran utilidad, tanto para los propios directivos como para los accionistas y demás interesados, es el disponer de indicadores que permitan analizar la marcha de la empresa en todas sus dimensiones y poder ir siguiendo, en el tiempo, las implicaciones de la elección. Porque en la elección se produce también un aprendizaje.

Gracián dice que no hay perfección (excelencia) sin elección; lo cierto es que la posibilidad de elegir está en la esencia de nuestra condición humana y esa libertad que, conjugada con el conocimiento, la imaginación y el aprendizaje, determina nuestras acciones, nos permite progresar individual y socialmente.

IGNACIO FERNÁNDEZ DE LUCIO
 Director del Instituto de Gestión de la Innovación
 y del Conocimiento – CSIC/UPV

aforismo 55

EL HOMBRE HA DE SABER ESPERAR

Al corazón lo ensancha el sufrimiento. Pero nunca debes apresurarte ni apasionarte. Sé primero señor de ti, y podrás luego serlo de los demás. Has de caminar despacio hasta encontrar tu ocasión propicia. El paso prudente da mejor sabor al triunfo y madura tus secretas fuerzas. El apoyo del tiempo es más poderoso que la clava de Hércules. “El tiempo y yo somos dos”, dice un proverbio antiguo. A quien sabe esperar, la fortuna lo premia con el galardón de la grandeza.

No quiero ser yo tan asertiva como el adagio italiano que dice *traduttore, traditore*. Sostengo sí, que toda traducción es una reinterpretación, una lectura en clave personal. En el caso que me ocupa, no se trata de una traducción sino de una adaptación idiomática a la lengua hablada varios siglos después. Por eso voy a referirme con su permiso lector, al texto original e Gracián.

Son muchos los dichos, refranes o decires que ensalzan la templanza en la espera. El sosiego como clave del éxito. Paradójicamente, más recomendable cuando el momento reclama urgencia. Alguna vez todos hemos repetido el famoso “vísteme despacio que tengo prisa” que tiene tantas atribuciones a lo largo de los tiempos. Aunque yo, como no cuento con ayuda de cámara, gusto más del “apresúrate lentamente”, que se imputa a Augusto.

No, pues, a la pasión entendida como celeridad, como alteración, movimiento descontrolado, alocado, que busca como único objetivo el logro de una meta, sin atender a las condiciones en que se hace. Aunque sí, en su

significado más actual como intensidad, implicación, entrega. Y quizás no nos alejemos mucho del sentido del jesuita aragonés, puesto que el reto es ser dueño de sí mismo.

Ser dueño de uno mismo es objetivo suficiente, no es necesario serlo de los demás.

¡Qué imagen tan sugestiva, para alguien de mi formación, la que Gracián utiliza luego!: “...*caminar por los espacios del tiempo al centro de la ocasión*”, dice. Sí, ya sé que no la debemos leer en clave “einsteniana”. Sería tanto como imputar a D. Baltasar la condición de visionario, de adelantado y, al menos en este campo, no parece que lo fuera. Pero ¿a que su lectura le provoca imágenes? Pruebe.

Las frases siguientes de livianas y remotas evocaciones a la física, la gastronomía, a la mitología, o la teología... tienen un elemento en común: el poder del tiempo que coloca cada cosa en su sitio. El tiempo que es fecundo y contundente, más que la violencia de la porra de Hércules, o el bastón de Dios.

Al corazón lo ensancha...

Baltasar Gracián y Morales

Ha desaparecido, en la adaptación idiomática, la frase referida a Dios. ¿Por qué será? ¿Quizás porque el castigo ligado al tiempo, tiene aroma de venganza y sólo el Yahveh del Antiguo Testamento es vengativo?

La espera que me interesa, la que creo que es oportuno reivindicar, no es la confianzuda, pasiva, que pretende que los problemas se solucionen por el mero discurrir del tiempo. Sino la espera reflexiva, analítica, sosegada que busca la mejor solución para un problema, que se prepara para ella.

Por utilizar una imagen acorde con los tiempos que corren, una espera como la del deportista que pacientemente se entrena todos los días, sufre y se esfuerza, se prepara para el momento, a veces el instante, de la competición. Y mientras se entrena, analiza sus lentos progresos, estudia errores, trabaja sus virtudes y minimiza las consecuencias de sus defectos o carencias.

Frente a la esperanza (tiene la misma raíz que espera) entendida como pasividad, que pretende ser un actor externo que llamaremos Dios, azar, familia... o cualesquiera otro de los muchos agentes externos en los que tendemos a “depositar nuestra esperanza”, yo me apunto a una idea más acorde con el pensamiento de la Reforma o, por qué no, con la sabiduría popular que desde siempre afirma que “a Dios rogando y con el mazo dando”.

Eso sí, complementado ¿sazonado diría Gracián?, con una cierta imperturbabilidad en la derrota, o cuando los hados no nos sea propicios, o cuando el componente azaroso de la vida o de nuestras obras nos presente su cara amarga. En ese momento, como diría años antes Michel de Montaigne, “el signo más cierto de la sabiduría es la serenidad constante”. Es la capacidad para enfrentar la adversidad, de sostenerse ante la frustración, de sobreponerse ante los embates la que, como dice Gracián, “*arguye gran coraçon, con ensanches de sufrimiento*”.

Percibo una cercanía entre la actitud que propone el aragonés con la que encontraremos luego en Camus, quien apunta que la peor de las desgracias se conjura desde la indiferencia. Aunque alguien con menos pretensiones literarias o más cercano a la ciencia del alma, hablaría sencillamente de madurez.

Con todo, en esta época de generalización de los conocimientos que, por ello, tienden a superficiales, siempre será oportuna la advertencia de J. W. Goethe: “No basta saber, se debe también aplicar. No es suficiente querer, se debe también hacer”.

M^a TERESA GUTIÉRREZ GARCÍA

Investigadora de la Unidad de Energía Solar Fotovoltaica del CIEMAT


aforismo 60

SI NO TIENES LA VOCACIÓN,
BUSCA LA EXPERIENCIA PARA
TUS DECISIONES

Algunos nacen con una vocación de prudencia natural, una inclinación a la sabiduría, por lo que tienen de antemano andada la mitad del camino hacia lo correcto. Con los años y la experiencia, se perfecciona el pensar y se temple el buen juicio. Entonces abandona el hombre todo capricho, considerándolo una tentación contra su cordura, y más en la vida pública, que se requiere gran seguridad en las decisiones. El que gobierna o está en el consejo, debe buscar hombres de vocación o de experiencia que le ayuden a decidir.

Como bien dice nuestro refranero “la experiencia es la madre de la ciencia”, uno de nuestros refranes más populares que procede del comentario que el Quijote le hacía a Sancho en la gran obra de la literatura española: “Paréceme Sancho, que no hay refrán que no sea verdadero, porque todos son sentencias sacadas de la experiencia, madre de las ciencias todas” (Capítulo 21, 1ª parte). El aforismo de Gracián nos recuerda acertadamente como la experiencia incrementa nuestra sabiduría, especialmente cuando sabemos sacar provecho tanto de las experiencias positivas como negativas para fortalecer nuestro intelecto. Ya Aristóteles mantenía que el conocimiento se consigue con la experiencia personal y nos sirve de guía para el futuro. La experiencia es una forma de conocimiento derivado de la observación, de las vivencias provenientes de las cosas que nos suceden en la vida.

Con la experiencia ya adquirida por el transcurso del tiempo, Gracián nos transmite la importancia que la experiencia juega en la toma de decisiones, algo que todos aprendemos sólo con el paso de los años. Y que sabiduría encierra su consejo, porque solo rodeándose de los mejores y los más experimentados, la toma de decisiones en los momentos más cruciales puede conducir a la mejor solución. El talento natural de tomar o aconsejar decisiones acertadas, es algo difícil de encontrar y la madurez tanto personal como profesional, en la gran mayoría de los casos, solo se consigue a través de la experimentación de vivencias y situaciones, muchas veces complejas, emocionalmente difíciles o profesionalmente estresantes. La experiencia adquirida, muchas veces, a base de errores y tropiezos hace que la sabiduría incremen-



te y que la toma de decisiones futura se torne menos apasionada y más racional. Pero una forma de adquirir esta experiencia o sabiduría, con ahorro de tiempo y muchas veces de sufrimiento, es aprender de la experiencia de los que ya son sabios experimentados, prefiriendo su compañía a la de los inexpertos: aprendamos de los errores de los demás para evolucionar más rápido. Y así nuestra experiencia nos podrá dotar de sentido común, prudencia y sabiduría.

Este aforismo de Gracián se torna especialmente adecuado en nuestros días donde la crisis golpea con dureza nuestro sistema social y económico. Es ahora cuando la inexperiencia de nuestros dirigentes y la falta de un asesoramiento sólido en el pasado nos han conducido a la difícil situación actual. La ciencia es un excelente ejemplo de cómo el acumulo de experiencia ha ayudado y sigue ayudando a comprender nuestra existencia y a proporcionar soluciones. Es, sin dudarlo, la única disciplina en la que la experiencia acumulada se utiliza acertadamente para ayudar en el avance de la humanidad, en mucha mayor medida que lo hacen la religión, la política o la economía, donde las experiencias acumuladas son olvidadas con facilidad a favor del gobernante de turno que sólo cultiva su propia satisfacción personal mediante la manipulación de la sociedad. La ciencia nos enseña como obtener conclusiones que nos dan un mayor entendimiento y nos ayudan a discernir lo bueno, lo malo, la verdad y la mentira.

La experiencia es fundamental para dirigir la investigación científica hacia la forma más productiva que nos haga realmente avanzar, para modelar a los nuevos científicos y para decidir en las situaciones críticas, cuando los resultados esperados no llegan después de muchos meses o años de duro trabajo. Pero muchas veces vemos científicos que, guiados por su egocentrismo, toman decisiones caprichosas y dirigen su investigación hacia temáticas de última moda o socialmente sensibles que incrementen su fama, sin que ello signifique que ese repercute en ningún beneficio para la sociedad. Aquí la templanza, la sabiduría y la experiencia ponen de relieve a aquellos que realmente saben dirigirse hacia lo realmente necesario para transferirlo a nuestra sociedad. La vida científica está llena de experiencias de laboratorio, observaciones e hipótesis que nos proporciona ese entendimiento para resolver problemas, enigmas, evitar peligros, curar enfermedades, alcanzar metas o aconsejar a otros, y, por encima de todo, pensar en el bien común.

“Más sabe el diablo por viejo que por diablo”... Quizás sea esta la única ventaja que el hacernos viejos nos concede, el ser más sabios y experimentados pero ¿cuántos no cambiarían esa sabiduría por volver a los años de la juventud...?

LAURA M. LECHUGA GÓMEZ

Profesora de Investigación del Centro de Investigación en Nanociencia y Nanotecnología – CSIC



aforismo 62

LA GLORIA DE TUS SUBORDINADOS ES TU GLORIA

Quien algunos basar su grandeza en que pudieron hacer cosas con débiles instrumentos: peligrosa complacencia, merecedora de duro castigo. Nunca la bondad de un ministro disminuyó la grandeza del gobernante. Todo lo contrario: la gloria y aciertos del mandado se atribuye al mandante, que es quien gobierna y lo inspira, así como también sobre él recaen los defectos de su ministro. La fama buena o mala siempre la lleva el principal. Nunca se dice: “ese tuvo buenos o malos ministros”, sino “ese fue buen o mal príncipe”. A él se le examina, a él se le elige, a él se le juzga, y para él es la inmortalidad de la reputación.

Será por la necesidad que todos tenemos de sentirnos parte de un grupo para vencer la soledad. Será porque la complejidad del conocimiento hoy día es tal que resulta imposible lograr avanzar si acometemos la tarea individualmente. Será por la presión que la sociedad ejerce sobre nosotros los investigadores para constituir equipos que no grupos de trabajo. El caso es que en la academia los investigadores nos organizamos en grupos de profesionales con diferentes competencias para juntos crear conocimiento. Este aforismo me hace reflexionar acerca del oficio de investigador al que considero el eje de esta nuestra forma de organizarnos.

El mundo académico se rige por la meritocracia. El aprendiz de investigador se va formando bajo la guía del maestro. Primero dominando la técnica, aprendiendo a usar diligentemente los instrumentos de trabajo, siendo cada vez más independiente en su manejo. El aprendiz está ahora en capacidad de resolver problemas bien demarcados, primero bajo la atenta supervisión del maestro, luego de manera más y más independiente. El siguiente hito en su formación será alcanzar una mayor autonomía en las tareas asignadas hasta lograr acometer tareas poco estructuradas. Una vez que sea capaz de identificar por sí mismo problemas cuya solución logre impactos relevantes en su área de conocimiento, y pueda identificar las técnicas para su solución será un maestro.

Durante el ciclo de formación, el aprendiz es la base sobre la que el maestro se apoya, la que le permite con-



EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 62

Quieren algunos basar su...

Baltasar Gracián y Morales

centrar sus esfuerzos en tareas que abren nuevos caminos, que permiten el avance de la ciencia. Sin los aprendices, el maestro necesariamente iría más lento y qué duda cabe que su éxito o fracaso se deberá en gran medida a la competencia adquirida por sus discípulos.

Este es un proceso que se da en otros campos de manera similar, quizá la diferencia estriba en que en la academia el maestro debe ser como un padre que debe dejar partir a sus hijos cuando ya pueden valerse por sí mismos. Sus discípulos, los que ha formado y a los que debe parte de su reputación, deben formar a otros investigadores, deben alimentarse de la forma de hacer de otros grupos de investigación. Mientras tanto, el maestro recibirá nuevos colaboradores a los que deberá facilitar su integración a su grupo de trabajo. El sistema debe ser dinámico para que rinda sus mejores frutos.

MARÍA BLANCA IBÁÑEZ ESPIGA

Profesora Visitante del Departamento de Ingeniería Telemática de la Universidad Carlos III



aforismo 63

LOGRA LA EXCELENCIA DE SER PRIMERO

Y si tienes inteligencia, doblemente bueno. Muchos hubiesen sido eternos en sus empleos, a no ser que otros fueron mejores. Los primeros serán siempre los más notables, quienes se llevan la fama, y los segundones quedan tratando de imitarlos, sin poder alcanzarlos. Prodigio de la vida es la capacidad de inventar nuevas formas de hacer las cosas con inteligencia sin abandonar la cordura y comedimiento. Haciendo cosas novedosas se hicieron grandes los sabios. Ser primero es tan importante, que prefieren algunos ser primeros en segunda categoría, en vez de ser segundos en la primera.

Y la versión original reza: “*excelencia de primero*”. Y si con eminencia, doblada. Gran ventaja jugar de mano, que gana en igualdad. Hubieran muchos sido fénix en los empleos a no irles otros delante. Álzanse los primeros con el mayorazgo de la fama, y quedan para los segundos pleiteados alimentos; por más que suden, no pueden purgar el vulgar achaque de imitación. Sutileza fue de prodigiosos inventar rumbo nuevo para las eminencias, con tal que asegure primero la cordura los empeños. Con la novedad de los asuntos se hicieron lugar los sabios en la matrícula de los heroicos. Quieren algunos más ser primeros en segunda categoría que ser segundos en la primera.

El alma humana ha cambiado poco... que 400 años no es nada... que los abuelos de muchos presentes nacieron en el siglo XIX.

Este aforismo resume varios “aciertos del vivir” como Gracián define el contenido de su obra en su mensaje al lector.

Glosa la importancia del adelantado, de hacer algo el primero. El aforismo es ambiguo -entiendo que en per-

sona tan perspicaz y amante de los dobles sentidos, es intencionado- entre llegar y ser el primero. Hacer algo el primero, llegar el primero, actuar el primero... y /o ser el primero, el que ostenta el mando, la dirección.

En la primera versión (“*llegar el primero*”) encontramos la gran importancia del innovador, del decidido, una de las palancas fundamentales de la prosperidad de las sociedades aunque a menudo se encuentre con la incompreensión general; el visionario, que cambia el rumbo de lo habitual, es el impulso renovador que las sociedades necesitan en todos los ámbitos: la ciencia, la tecnología, las artes...

....pero no basta hacerlo alocadamente, sino con inteligencia. De poco vale ser el primero en estrellarse. En cualquier caso, Gracián subraya, con una referencia a los naipes (“*jugar de mano*”) para insistir en que “el que da primero da dos veces”.


Incluso se hace mención a lo que ahora llamaríamos inteligencia emocional: “*sin abandonar la cordura y comedimiento*”.

¡Qué cierta es esta ventaja de dar primero en el mundo actual!, especialmente en las actividades empresariales. Un ejemplo de actualidad es el enorme éxito de iPhone e iPad de Apple, que le ha hecho contar a esta compañía con una cuota de mercado altísima en un mercado nuevo y muy rentable en el que no paran de salir imitadores.


Pero Gracián también alerta del peligro del acomodo: de nuevo el innovador es el que impide que alguien se per-

Y si tienes inteligencia,...


Baltasar Gracián y Morales



petúe, cual Ave Fénix que vivía 500 años y, cuando se veía envejecer, se inmolaba para renacer de nuevo y reiniciar un ciclo eterno. Como parece suceder hoy en muchas organizaciones humanas que cambian todo para que todo siga igual hasta que alguien los reemplaza: siguiendo con el ejemplo de la telefonía móvil, pensemos en Nokia y sus dificultades actuales cuando ayer era líder envidiado.



El fruto de ser el primero es el mayorazgo, quedándose para los demás la simple búsqueda de alimentos. Hace referencia aquí a la costumbre aún vigente de diferentes sociedades de otorgar al primogénito la hacienda (para que ésta no se divida y pierda fuerza). Efectivamente, el primero se queda con la gloria, la fama, y los segundos lidian con la imitación, como ya hemos visto. El que llega primero, el innovador, pasa al catálogo de los “heroicos”, como dice nuestro aragonés ilustre. Nombres excelsos que llenan biografías de sabios, artistas o líderes militares o sociales. Nadie se acuerda del segundo (en deportes se habla de la amargura de la medalla de plata que se obtiene perdiendo).



En cuanto a la segunda visión: el liderazgo, Gracián termina el aforismo 63 parafraseando a Julio César “Pues yo más querría ser entre éstos el primero que entre los Romanos el segundo” (Plutarco, *Vidas paralelas*, tomo V, XI) o como diría nuestro refranero: “Más vale ser cabeza de ratón que cola de león”. Con ello hace hincapié en la atracción del liderazgo, aunque lo sea de “una aldea de aquellos bárbaros, poblada de pocos y miserables habitantes” a la que se refería el gran romano.

Y es verdad que existe preferencia en muchos en conformarse con liderar pequeños grupos en vez de formar parte de un equipo grande y más poderoso. Esta idea tan arraigada es un gran obstáculo para grandes empresas.

En cuanto al liderazgo, me viene a la mente, por mi afición a la tecnología, el programa Apollo que llevó al hombre a la Luna y, que, visto en la distancia de más de cuarenta años, es más admirable que nunca. ¿Cómo fue posible? ¿A quién le asignamos el papel del primero en este alarde de imaginación, coordinación, valentía...?. Un proyecto impresionante en medios humanos y materiales. Curiosamente, pocos conocen quién dirigió el proyecto, sólo recordamos a Amstrong, a Aldrin y al “pobre” Collins, que no pisó la Luna, pero cuyo papel era crucial para asegurar el regreso a la Tierra.

Ningún gran proyecto moderno, científico, empresarial, artístico es posible sin algo que recuerda a la metáfora de la orquesta sinfónica. Es verdad que ésta necesita de un director o conductor – me gusta la palabra inglesa- que alinee los talentos personales en la consecución de proyectos ambiciosos. Es verdad que las pequeñas orquestas de cámara casi no necesitan dirección, pero una gran sinfónica necesita de un director que conozca, comprenda y saque a relucir los talentos que dirige.

Es atractivo el mito del líder -político, religiosos, tecnológico...-, conforta pensar que alguien con visión y decisión nos dirige a buen puerto, nos gusta ver a Steve Jobs presentando el iPad... pero no olvidemos que, ningún proyecto moderno- y antiguo a su escala- ha sido posible sin una conjunción enorme de talentos y voluntades y de un liderazgo que lleve a buen puerto un barco colmado de diferentes grados de talento y actitud. El líder solo no es nada... el equipo, sin dirección, un barco sin rumbo.

ENRIQUE PARRA IGLESIAS

Profesor Titular de Fundamentos de Economía e Historia Económica de la Universidad de Alcalá de Henares

aforismo 65

CULTIVA EL GUSTO POR LO RELEVANTE

Es resultado de la cultura y la inteligencia. Con él aprendes a dominar el apetito de desear, y después el deleite de poseer. Se conoce tu altura por la elevación de tus gustos. Los platos exquisitos son para los excelentes paladares y las ciencias elevadas para los altos genios. El buen gusto se hereda, pero también puede adquirirse con el trato. No vayas a caer en el error de verle defectos a todo y rechazarlo todo, por un afán artificial y afectado de querer presumir de mostrar buen gusto. No vayas a llegar como algunos al extremo de querer que Dios creara otro mundo para satisfacer sus extravagantes fantasías de perfección.

Lo que es importante: la esencia, con el objetivo último de vivir plenamente. Sin duda, la educación en su sentido más amplio nos proporciona la base necesaria para discernir lo importante de lo accesorio.

Sin embargo, las primeras ideas que vienen a la mente son las modas y sus extremadamente cortas vidas en estos días: deseos verdaderamente efímeros y en muchos casos superfluos que provocan frustración tanto en la consecución como en la imposibilidad de alcanzar lo anhelado. Es por tanto imprescindible que nos conozcamos a nosotros mismos, que en base a nuestra personalidad definamos objetivos a corto, medio y largo plazo. Esto es válido tanto en el ámbito privado como en la carrera personal, o en la adolescencia y en la madurez. Por supuesto, manteniendo siempre cierto grado de flexibilidad que permita la adaptación, la optimización. Dotarnos de unas guías maestras que estructuren nuestra conducta y nuestras diferentes etapas, pero evitando



encorsetarnos. Que nos den firmeza en las convicciones, sin dogmatismos. Y esto sólo se consigue mediante una formación continuada, y bien fundamentada desde el inicio.

El niño, durante su aprendizaje, se enfrentan a una tarea en apariencia titánica: aprender la realidad, pero también aprehenderla, saber manipularla, crearse su nicho.

La educación debe consistir en dotarle de unas herramientas que le permitan tanto desarrollar sus posibilidades al máximo como desear hacerlo. Una mano que le ayude en esas primeras etapas es casi una garantía de éxito.

El joven, durante su instrucción académica, debe evitar elegir una profesión impuesta por el momento, por el mercado más instantáneo. Y, por descontado, querer emular a un personaje de un medio de comunicación de masas (como series de televisión o juegos de ordenador), que cambiará a las pocas semanas. En el mundo cambiante en el que vivimos, las opciones son múltiples; los ejemplos, positivos y nefastos, casi infinitos. Por tanto la adecuada selección inicial y el papel de referentes cercanos evitan errores de consecuencias difícilmente reversibles.

Como adultos, debemos percatarnos de que la capacitación es continua, que nunca llegamos a ser verdaderamente librepensadores, siempre estamos en un

Es resultado de la cultura...

Baltasar Gracián y Morales

devenir. En el mejor de los casos mejorando, pero el desliz siempre es posible. La verdadera apreciación de nuestro entorno, desde la cotidianidad hasta los secretos más arcanos del Universo, exigen dedicación y que nos cultivemos en las disciplinas más amplias. Afirmación que debiera ser aplicable tanto a la mente como al cuerpo, en una mejora constante, de ser posible con la excelencia como horizonte final. La autoexigencia y la autocrítica, junto con la propia humildad y el reconocimiento de nuestras limitaciones, deben primar frente al rechazo de lo ajeno, del otro. Al igual que un examen continuo de la realidad, desde la objetividad y la templanza, incluso adoptando una posición cercana al estoicismo.

La capacidad de separar lo irrelevante de lo inmanente de la realidad y de nuestras vidas no es un regalo de los dioses olímpicos, es el resultado de una cadena que empieza con el nacimiento y que no termina nunca. La ambición, bien entendida, es una fuerza creativa que nos propulsa en ese esfuerzo formativo, pero que debe ser atemperada por unos firmes principios éticos que se empiezan también a construir en la niñez. Tanto desde la aceptación de nuestra propia individualidad como desde nuestra responsabilidad social. Y es ese un aspecto clave para determinar la importancia, la trascendencia de un fenómeno o circunstancia: su impacto social más allá del puramente personal.

Varios avisos para navegantes: rechacemos tanto actitudes chovinistas como el desprecio de lo propio, infravalorando nuestras raíces. Mejora sí, pero desde la iden-

idad, fusionando lo mejor de aquí y de allá. Además, evitemos la dicotomía entre la ciencia y las humanidades. Todo forma parte de ese fenómeno tan complejo, tan humano (pero que nos trasciende, ya que aparece también en algunos animales), que es la cultura.

El desarrollo de un espíritu crítico, discriminador, es una conquista compleja, ardua, pero cuyos beneficios son múltiples y se extienden a lo largo de toda la vida. Nos permite relativizar éxitos y fracasos, permitiéndonos minimizar penurias y frustraciones, y un disfrute pleno de los logros conseguidos. Saboreando cada experiencia desde el conocimiento.

DAVID BARRADO NAVASCUÉS
 Director del Centro
 Astronómico Germano-Hispano
 (CAHA)



aforismo 67

DEDÍCATE A ACTIVIDADES QUE TE DEN FAMA

Tu éxito depende en mucho del aplauso de los demás. La admiración de la gente es para las virtudes como la brisa a las flores: aliento y vida. Hay acciones admiradas por todos, contrario a otras que pueden ser más útiles para ti, pero nadie las destaca. Los que ejercen las primeras ganan el reconocimiento de todos, mientras los que hacen las segundas, aunque se les reconozca el valor, no son aplaudidos. Entre los príncipes, los victoriosos son los celebrados, y por eso los reyes de Aragón tuvieron éxito y fama, pues fueron elogiados por guerreros, conquistadores y magnánimos. Prefiere el varón destacado, las célebres actividades, de modo que todos lo sepan y admiren, y sean aceptados para siempre.

Todas las personas a lo largo de nuestra vida profesional conseguimos unos logros de los cuales nos sentimos orgullosos. Es el resultado de recorrer, con nuestro esfuerzo y trabajo, un maravilloso largo camino lleno de retos y dificultades que acompañan el desempeño de nuestras funciones. Pero sólo si esos logros reciben el aplauso y la admiración de la gente que nos rodea, es lo que nos lleva a decir que hemos alcanzado la fama. Si buscamos en el diccionario la definición de “fama”, encontraremos que en una de sus acepciones (la que nos ocupa) significa “opinión general acerca de la excelencia de un sujeto en su profesión o arte”. Por eso, sin ese aplauso y admiración de la gente nuestros logros permanecen en el anonimato.

Pero, ¿debemos centrar nuestras actividades en conseguir fama? Según el psicólogo Jeffrey Greenberg, de la Universidad de Arizona, tratamos de vernos como valiosos contribuyentes de un mundo significativo. Y cuanto más nos valoran los otros, más especiales y, por lo tanto, más seguros nos sentimos. Parecería que casi siempre detrás del deseo de salir del anonimato, de ser famoso, de ser reconocido, hubiera un agujero afectivo, inseguridades de distinta índole, un hueco que necesita ser llenado con la aprobación ajena, con el reconocimiento o la valoración que a lo mejor no existieron en la primera infancia, en la segunda o, acaso, nunca. Quizá sólo se trate de una necesidad básica de los seres humanos, que a veces puede llegar a ser desesperada: la de sentirse amado, tal y como indicó la escritora Alina Diaconú. Sin embargo, si éste es nuestro objetivo debemos tener en cuenta la célebre fra-

Tu éxito depende en...

Baltasar Gracián y Morales

se de Rabindranath Tagore “la fama es espuma en la corriente de la vida”. Quizás, la espuma es bella a la vista, pero superficial y volátil, ya que se puede deshacer en un instante.

En mi opinión, uno debe realizarse a sí mismo usando las oportunidades que te da la vida en cada momento.

M^a LUZ MENA FERNÁNDEZ

Profesora Titular de Química Analítica de la Universidad Complutense de Madrid

aforismo 70

DEBES SABER DECIR QUE NO

No todo lo que te piden has de concederlo, ni a todos. No conceder es tan importante como saber conceder, y en los que gobiernan, es urgente dominar esto. El secreto está en el modo en que lo hagas: más se estima el “no” del sabio que el “sí” del burdo, pues un “no” endulzado satisface más que un “sí” a secas. Hay gente que primero dice siempre “no”, y aunque después diga “sí”, ya no se le valora, porque pesa mucho la primera desazón que mostraron. Nunca niegues las cosas de golpe; deja que se desengañen poco a poco. Tampoco niegues las cosas por completo, pues si lo haces, la persona dejará de depender de ti. Déjale todo el tiempo una pequeña esperanza que compense lo amargo de haberle negado lo pedido. Que tu cortesía llene el vacío del favor negado y suplan tus buenas palabras la obra no realizada. Recuerda que el “no” y el “sí” deben ser breves de decir y largos de pensar.

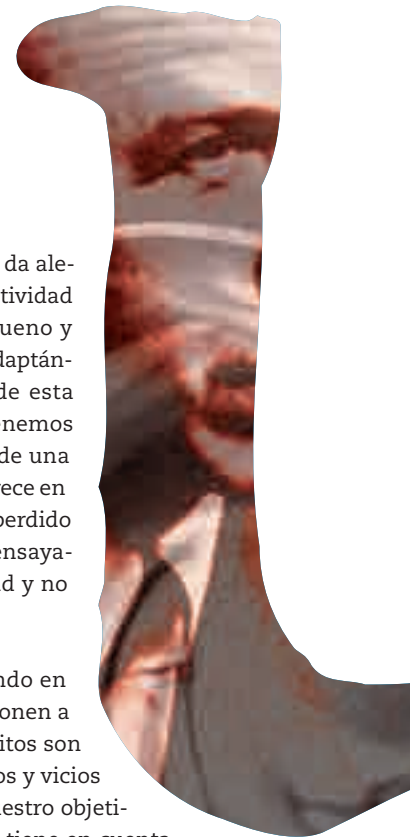
La vida es una aventura maravillosa en la que cada día nos adentramos y cuyo motor es nuestro deseo de felicidad. A la felicidad le damos diferentes nombres según el ambiente al que nos referimos. Así, decimos amor cuando nos referimos al sentimiento placentero de relación con otra persona, triunfo cuando superamos una prueba y recibimos el reconocimiento de otros, satisfacción, por ejemplo, cuando nos integramos en un grupo. La potencia del motor es siempre la felicidad que nos proporciona sentirnos queridos por los demás.

Cuando iniciamos nuestra vida no tenemos experiencia de felicidad. Todo lo vamos aprendiendo gracias a las enseñanzas que recibimos de los que nos rodean y de lo que vemos, escuchamos y leemos. A su vez, continuamente estamos relacionándonos con nuestro entorno y ponemos en acción la experiencia que vamos

adquiriendo para reforzar lo que nos da alegría y evitar lo que nos la quita. Esa actividad es la fuente inagotable de todo lo bueno y malo que existe en nosotros. Vamos adaptándonos a lo que nos rodea porque de esta manera nos sentimos bien. Todos tenemos tendencia a calcular el valor futuro de una actividad en base a lo que ésta nos ofrece en ese momento. Las personas que han perdido el deseo de vivir seguramente han ensayado múltiples alternativas de felicidad y no han alcanzado el objetivo.

Nuestra vida, pues, se va configurando en una serie de hábitos que nos predisponen a obrar en el sentido deseado. Los hábitos son virtudes cuando están bien orientados y vicios cuando no nos ayudan a alcanzar nuestro objetivo. Esta experiencia o saber práctico tiene en cuenta una serie de valores que nos indican como debemos actuar y es una muestra de que somos libres para actuar en un sentido u otro porque como decía Kant “si debo, es porque puedo”. Esta libertad es la que nos permite adaptarnos a los cambios técnicos y sociales y además ser creativos imaginando, innovando para alcanzar los fines que dan sentido a toda elección. Si viviéramos en un mundo totalmente regulado de manera que sólo se pudieran utilizar medios ya conocidos seríamos incapaces de imaginar y por tanto de crear mejorando con ello nuestra vida.

Decir no es necesario en nuestra vida aunque parezca difícil que una negación sea lo mejor para nuestro futuro inmediato o lejano. “El no y el sí son breves de decir y piden mucho pensar” según decía Baltasar Gracián. De hecho, el no cuesta mucho justificar y es por lo que tendemos a no utilizarlo y con ello hacer un mal uso de nuestra responsabilidad ya que siempre somos responsables de enseñar a los demás el camino adecuado para la felicidad y esto necesariamente conlleva cerrar algu-



No todo lo que te piden...

Baltasar Gracián y Morales

na senda del camino de la vida que no lleva a un buen fin personal o colectivo.

En el sentido colectivo es conveniente tener presente las recomendaciones de Maquiavelo a un gobernante: “Un príncipe debe aconsejarse siempre, pero cuando él quiera y no cuando quieran los demás; incluso debe desanimar a quien desee aconsejarle sobre algo sin que el se lo haya pedido; pero debe preguntar mucho y después oír pacientemente la verdad de lo que ha preguntado, e incluso enojarse si se percata de

que alguno por cierto respeto no se la dice. Muchos piensan que el príncipe que suscita opinión de prudente es tenido por tal no por su propia naturaleza sino por los buenos consejos de los que le rodean. Sin duda se engañan, porque ésta es una regla general que no falla nunca: un príncipe que no sea sabio por sí mismo nunca podrá ser bien aconsejado, a no ser que por azar se ponga en manos de un solo hombre prudentísimo que lo gobierne todo”.

Hay que aprender a decir no cuanto antes porque ello nos alivia de situaciones difíciles, en definitiva de la infelicidad. El no hay que mostrarlo siempre como positivo para lo que hay que saberlo emplear y ello exige entrenamiento. Así, por ejemplo, se evitan situaciones de ira. El no debe usarse como una virtud y no como un vicio por pesimismo (“¡no eres capaz de nada bueno!”), miedo (“¡no toques ese animal que muerde!”), envidia (“qué mala elección, no te queda bien este color”), intransigencia (“¡vamos contesta, y, sobre todo, no digas mentiras!”) escepticismo (“no te esfuerces por aprender inglés porque no conseguirás hablarlo bien”) o ironía (“¡no sigas comiendo porque estás como una vaca!”).

Hay que decir que no en lugar de emplear expresiones engañosas como “puede ser”, “no pienso igual”, “no estoy

seguro”. La negación debe ser breve evitando largas justificaciones y explicaciones. La negación siempre tiene que ser respetuosa hacia quien va dirigida porque tenemos que hacerla orientada en positivo.

Así mismo, hay que ser ético y si algo no va a funcionar tal y como nosotros teníamos previsto hay que reconocer el error y no seguir adelante.

La poesía como preciosa herramienta de comunicación expresa muy bien las múltiples posibilidades del no. En este caso gracias a la pluma de Pedro Salinas.

“A veces un no niega
más de lo que quería, se hace múltiple.
Se dice “no, no iré”
y se destejen infinitas tramas
tejidas por los síes lentamente,
se niegan las promesas que no nos hizo nadie
Sino nosotros mismos, al oído.
¡Qué difícil saber adónde hiere
un no! Inocentemente
sale de labios puros, un no puro;
sin mancha ni querencia
de herir, va por el aire.
Un no da miedo. Hay que dejarlo siempre
al borde de los labios y dudarlo.
O decirlo tan suavemente
que le llegue
al que no lo esperaba
con un sonar de “sí”
aunque no dijo si quien lo decía.”

ENCARNACIÓN RODRÍGUEZ HURTADO
Catedrática de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros
Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid



aforismo 71

NO VARÍES FRECUENTEMENTE DE OPINIÓN

El hombre cuidadoso mantiene a la perfección sus mismos juicios, y por eso gana el crédito de sabio. Si algún cambio tiene es basado en sólidas causas y grandes méritos. En materia de cordura, la vacilación es desagradable. Hay algunos que a cada momento son otros, son irregulares en sus razonamientos, y varían mucho más sin saber lo que quieren ni lo que los favorece. Ayer prefería lo blanco y hoy lo negro, desmintiendo siempre sus propias convicciones para favorecer la ajena, y viceversa.

En el *Oráculo manual y arte de prudencia* (1647) de Baltasar de Gracián, el aforismo 64 nos dice que “es cordura provechosa ahorrarse disgustos. La prudencia evita muchos [...]”, y no creo yo que sea de prudentes atreverse a glossar cualquiera de las sentencias que Gracián incluyó en su obra; pero, atendiendo a una invitación ineludible, voy a hacer una relectura del aforismo 71 con ojos del siglo XXI. El hecho de que, en los últimos años, esta obra haya fascinado a muchos lectores en todo el mundo, hasta convertirse en una obra de gran éxito, muestra lo actual que puede llegar a ser el pensamiento de un autor que vivió y escribió hace casi cuatrocientos años.

El propio título de la obra es llamativo y nos obliga a una reflexión detenida. Es una aparente contradicción; en una estructura bimembre nos presenta una dualidad antitética. Al carácter oscuro y enigmático de “oráculo”, se le añade el adyacente “manual”, aparentemente incompatible, pues manual es algo práctico y accesible. La segunda parte de ese título se inicia con la voz “arte”, y cualquiera de las dos acepciones de ‘arte’ que encontramos en el *Diccionario de Autoridades* nos valdrían para el estudio del título de esta obra: reglas, preceptos, primor, perfección es lo que hallaremos en ella. Para terminar, destaca la palabra “prudencia”; desde mi punto de vista, todos estos vocablos juntos nos ofre-

cen una evidente paradoja; la prudencia no admite otras reglas que las que nos dicta nuestro propio sentido común, nunca reglas o preceptos universales.

Tenemos por cierto que Gracián quiso escribir una obra con consejos y reglas continuando una tradición iniciada a finales de la Edad Media y prolongada en los siglos XVI y XVII con las colecciones de aforismos políticos. Pero Gracián quería que su destinatario fuera más amplio, pues pretendía aportar a sus lectores normas de comportamiento y conducta para triunfar en la vida cotidiana. Quería describir la interacción del individuo con los demás, pretendía mostrar las cualidades y defectos individuales. La obra intenta ser un arte de hacer lo más apropiado en cada momento, pues el individuo que posea la prudencia utilizará sus cualidades de la forma más adecuada en cada ocasión.

Ahora, transcurridos casi cuatrocientos años, la vigencia del autor nos lleva a recrear sus pensamientos; y, en esta ocasión, se nos propone que lo hagamos en una obra titulada *El arte de aprender*, y que intentemos una relectura del aforismo 71 en el que Gracián nos recomienda “no varíes frecuentemente de opinión”.

Quando realizamos un primer acercamiento a este aforismo, inexcusablemente tenemos que estar de acuerdo con Gracián. Cualquier individuo, tenga la ocupación que tenga, debe mantener su juicio y no vacilar continuamente en sus ideas. ¿A cuántos coetáneos nuestros, políticos, economistas, profesores, empresarios, y tantos más, vemos decir un día una cosa y otra totalmente distinta al día siguiente? Para que cualquier sociedad avance se necesitan personas seguras de sus convicciones y que sean capaces de transmitir confianza a los demás. Pero, por otra parte, en relación a lo anterior, yo me pregunto, si el ser humano cambia con el paso



EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 71

El hombre cuidadoso...

Baltasar Gracián y Morales

del tiempo, si la sociedad evoluciona y sufre convulsiones, ¿por qué un individuo no puede cambiar de opinión?

Gracián era un gran seguidor de refranes, que incluía con frecuencia en sus obras, y hay un conocido refrán que nos dice que “es de sabios cambiar de opinión”. Del mismo modo, aunque hemos visto que el propio Gracián consideraba que cambiar de opinión es una frivolidad y que mantener fielmente nuestras posturas es cordura y lealtad consigo mismo, no obstante, el propio autor aragonés, en el aforismo 183, nos ofrece la idea contraria: “*No te obstines en tus opiniones. Todo necio es obstinado, y todo obstinado es necio, y cuanto más equivocado está, con mayor tenacidad se aferra*”. Vemos, pues, que Gracián nos hace caminar por un finísimo filo en el que no podemos cambiar frecuentemente de opinión ni obstinarnos en ella.

De igual forma, podemos encontrar muchas autoridades que nos confirman esta última aseveración. “El sabio puede cambiar de opinión. El necio, nunca” (Kant); “Un fanático es alguien que no puede cambiar de opinión y que no quiere cambiar de tema” (W. Churchill).

Al participar en este libro titulado *El arte de aprender* me siento obligada a plantearme una duda más que razonable sobre el aforismo que nos ocupa. Me parece increíble que nos cueste tanto cambiar de opinión. Todos podemos aprender de los demás. El cambio, muchas veces, es un paso hacia nuestra progresión. No podemos evolucionar ni progresar si no aceptamos que debemos modificar nuestra opinión cuando existen razones sobradas para hacerlo. Las opiniones no son impere-

cederas, y la evolución del ser humano se basa en el desarrollo de las ideas, tanto de las propias como de las colectivas. Sin esa evolución, no habría progreso y estaríamos condenados al estancamiento y al fracaso como especie.

Cuando somos docentes, cuando muy jóvenes nos enfrentamos a una clase, creemos estar en posesión absoluta de la verdad y consideramos que nuestra opinión es la única que debemos imponer a nuestros alumnos. Es cierto que, en el momento actual, en el que se impone el modelo de enseñanza-aprendizaje, un alumno necesita percibir en sus docentes unas ideas firmes y sólidas que le generen confianza. Pero, tras muchos años de docencia, he podido constatar que, después de diversas y productivas discusiones que se han planteado en mis clases, he aprendido mucho de otras opiniones y que mis ideas no eran, en ningún caso, universales e inamovibles. A la manera socrática, el mejor profesor es el que se hace discípulo de su discípulo. Kierkegaard (1940) decía que “ser maestro es verdaderamente ser discípulo”. Del mismo modo, estoy con Rutger (1978) que consideraba que el profesor debe enseñar a aprender. Mis alumnos me han hecho aprender mucho; confío en que yo les haya podido enseñar algo.

Tras las disquisiciones anteriores, aunque sea muy complicado este delicado dilema que se me plantea, cambiar o no de opinión, antes prefiero ser tachada de poco sabia o falta de cordura que de fanática. El mundo actual ya tiene demasiados fanáticos.

M^a ISABEL SANCHO RODRÍGUEZ

Profesora Titular de Lengua Española del Departamento de Filología Española de la Universidad de Jaén

aforismo 72

SÉ HOMBRE RESUELTO EN TUS DECISIONES

Menos dañina es la mala ejecución que la falta de decisión. Es mejor que el río corra poco a que se estanque. Hay hombres indecisos que necesitan que otro los impulsen en todo. Y a veces no se debe a que sean torpes, pues muchos de ellos son inteligentes, sino a la inseguridad personal. Desagradables suelen ser las grandes dificultades, pero más duro es no hallar salida a pequeños inconvenientes. En cambio, hay otros hombres que nunca tropiezan, son muy decididos y determinados. Tienen vocación para enfrentar grandes tareas, y además su clara comprensión les facilita el acierto y decisión. Todo se lo encuentran tan fácil que en un momentito hacen un mundo, y les queda tiempo para hacer otro. Y si están seguros en su felicidad, actúan con más seguridad.

Voy a comenzar mi comentario con una apreciación conceptual a este aforismo de Gracián. Como científico y gestor, considero que es fundamental para la correcta toma de decisiones una robusta metodología de trabajo, cimentada en datos y documentación detallada. Toda investigación científica debe comenzar con un exhaustivo estudio de los trabajos previos, pasando a un profundo análisis del problema, y sólo tras haber alcanzado la comprensión del problema, se puede pasar a la fase de búsqueda y formulación de soluciones al mismo. En el terreno de la gestión, la toma de decisiones se basa en la recopilación de los datos pertinentes, y en la aplicación de la metodología más adecuada al caso, ya sea por medio de teoría de la decisión, programación lineal, simulaciones u otro tipo de técnicas específicas.

Sin embargo, también como científico y gestor, he experimentado la frustración de no disponer de toda la información necesaria para proporcionar una respuesta suficientemente sólida al problema planteado. En otras ocasiones, me he encontrado con que la metodología apli-

cada proporciona resultados insuficientemente fiables, bien por la no linealidad del modelo, o bien por la imposibilidad de modelar adecuadamente los aspectos no deterministas del mismo. Otras situaciones de incertidumbre se producen cuando debemos tratar con materias subjetivas, como sucede con las relaciones y percepciones humanas. Este último bloque situacional es particularmente importante, ya que somos las personas las que movemos el mundo, y en la inmensa mayoría de las veces, la realidad no es objetivable, sino que depende de la percepción de la persona clave en el asunto. Los conocidos versos de Ramón de Campoamor lo expresan con gran claridad y belleza: “En este mundo traidor nada es verdad ni mentira todo es según el color del cristal con que se mira.”

Nos encontramos por tanto, con que en innumerables situaciones de la ciencia, la empresa, la política, y muchos otros campos, resulta imposible por unas razones u otras, disponer de una seguridad suficiente sobre cuál es el mejor camino a seguir. No estamos hablando de tomar decisiones a ciegas, o de asumir riesgos insensatos, sino de situaciones de incertidumbre intrínseca, donde sencillamente no es posible incrementar la seguridad de la decisión. Estas situaciones se nos presentan de forma permanente y reiterada, y hemos de saber cómo afrontarlas:

¿Qué podemos hacer entonces?

Unas veces, la ausencia de certidumbre nos lleva a la vacilación, cambiando de opción sucesivamente, pudiendo oscilar entre dos alternativas, o tomar una serie de

Menos dañina es la mala...

Baltasar Gracián y Morales

ellas, volviendo finalmente a la primera. Esta perniciosa forma de actuar no debe confundirse con el ajuste de una decisión previa de forma paulatina según vamos teniendo más información, que es una actitud acertada. La vacilación tiene un agravante desde el punto de vista de liderazgo, ya que difunde un mensaje de indecisión que mina la confianza de todos los miembros de la organización. Se dice en la marina que el capitán no siempre tiene que tener razón en sus decisiones, pero siempre tiene que mostrar seguridad en las mismas.

Otras veces, la ausencia de certidumbre nos lleva a la parálisis: no se toma ninguna acción, ya que ninguna ofrece garantía de éxito. El optar por la inacción se basa en la creencia inconsciente, pero errónea, de que no se nos puede culpar por no hacer nada. Es decir, que no hacer nada no puede llevarnos al fracaso, sino sólo al “no éxito”, y esto no se nos puede reprochar. Sin embargo, el “no éxito” es una de las formas más estrepitosas de fracaso, aunque la sociedad muchas veces no quiera reconocerlo. Hay una excelente cita del presidente estadounidense Teddy Roosevelt, que nos señala lo pernicioso de la inacción: “*It is hard to fail, but it is worse never to have tried to succeed*” (es duro fracasar, pero es peor nunca haber intentado triunfar).

Y es que el miedo al fracaso es uno de los principales obstáculos para el emprendizaje y la innovación. La incertidumbre inherente a la actividad empresarial nos puede llevar, por el miedo al fracaso, a no iniciar empresa alguna. Este es un mal excesivamente difundido en nuestra sociedad: tanto el miedo al fracaso como el castigo al fracaso. Necesitamos potenciar en toda la sociedad la asunción de riesgos razonables, y la valoración

del fracaso competente. En una iniciativa empresarial, podemos hacerlo todo correctamente, y aún así fracasar: puede que el mercado no estuviera listo, o al contrario que se llegara tarde, o que el avance tecnológico fuera insuficiente. Ese fracaso lícito no sólo no debe penalizarse, sino que debe valorarse, ya que demuestra la determinación de asunción de riesgo del emprendedor, su capacidad de tomar decisiones en entornos inciertos, y sin duda le habrán reportado una serie de valiosos conocimientos difíciles de adquirir por otro medio que la propia experiencia.

Lo mismo puede decirse de la innovación tecnológica. No se invierte en innovación por miedo a abordar el proyecto equivocado y fracasar. Se pretende esperar a conocer todas las respuestas, y entonces tomar la decisión, pero en un mundo globalizado y crecientemente competitivo, el tiempo es un factor esencial: una vez que está claro el enfoque que proporciona el éxito, no es posible replicarlo y desalojar a quien lo ha desarrollado por sí mismo. En nuestro país tenemos multitud de casos de éxito empresarial a través de la innovación: Inditex, Banco Santander, Repsol, Telefónica, y una larga serie de empresas que son líderes mundiales en sus sectores de actividad. El planteamiento correcto es por tanto el opuesto a no innovar por miedo a equivocarse: si se abordan proyectos de innovación tecnológica, existen algunas posibilidades de éxito, pero si una empresa no invierte en I+D+i, entonces tienen garantizado el fracaso.

Termino sintetizando mi comentario en forma de un pensamiento de Séneca: “No nos atrevemos a hacer las cosas difíciles, aunque sólo son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas”.

ARTURO AZCORRA SALOÑA
Director General del CDTI

aforismo 73

APRENDE A SALIR DE UN DESLIZ

Es habilidad de inteligentes. Con galantería y donaire puedes salir del más difícil aprieto. De ese modo puedes sacarle el cuerpo, con triunfante sonrisa, al más grande desliz que hayas cometido. En esto fundaba el más grande de los capitanes su valor. Fina forma de librarse del error, cambiando la conversación y no darse por enterado.

El término “evasiva” proviene de “evadir” (del latín *evadere*), es decir, esquivar, evitar, rehusar, eludir. Evadir significa “evitar hacer cierta cosa valiéndose de alguna habilidad”, y la “evasiva” no es sino un “medio para eludir una dificultad”. Pero el significado de “evasiva” tiene múltiples matices, que se adaptan a distintas circunstancias.

Así, “evasiva” puede referirse a un rodeo para alargar el enfrentamiento a un asunto que se tiene delante y se pretende demorar por no considerarlo urgente (algo que por cierto hacen muchos políticos, por pura conveniencia), o cuando no resulta conveniente alguna norma que es de aplicación general (“hecha la ley, hecha la trampa”). También puede referirse a una excusa, cuando se pretende ocultar una realidad inconveniente o desagradable que traerá peores consecuencias, como sería la sospecha de engaño de un amante tomando como indicios la actitud de mal humor o la actitud esquivada ante unas circunstancias comprometidas. Finalmente, puede referirse a una escapatória para salir airoso de un desliz o circunstancia difícil, con habilidad. Una variante frecuente de esta acepción es la de “evasión de capitales”, es decir, salida de dinero de un país ilegalmente, generalmente para evitar pagar impuestos (“evasión de impuestos”). La evasiva es también, continuando con esta acepción, una forma de burlar la vigilancia para poder escapar (“evasión de presos” de una cárcel)

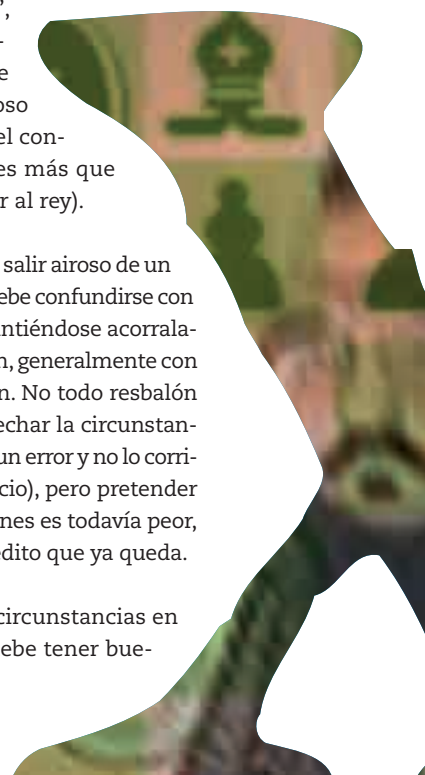
Es el enfoque de “escapatória” para salir airoso de un desliz el que nos interesa aquí, aunque en realidad no

existe una clara separación entre todas las acepciones mencionadas, pues tienen todas ellas una serie de rasgos comunes relacionados con la inteligencia y la habilidad, como recogen algunos refranes clásicos: “En los grandes aprietos crece el entendimiento”, “Sed más listos que los demás si podéis, pero no lo digáis”, “Sé siempre sordo de un oído”.

Saber usar evasivas es por tanto una habilidad propia de inteligentes, que permite salir con donaire de los aprietos y convertir en ventaja una situación de desventaja o apuro inicial, y hacerlo además con buen humor. Es una fina forma de librarse del error y salir triunfante, cambiando la conversación con naturalidad sin darse por enterado de lo inmediatamente anterior. Aprender a salir de un desliz mediante una maniobra evasiva es un arte, que como todos, se puede y se debe cultivar, y que se manifiesta en forma de “respuesta evasiva”, “actitud evasiva”, “estrategia evasiva”... Hasta en el ajedrez se aplica esta actitud cuando se quiere salir de una situación de acoso o amenaza, evadiendo un ataque del contrario (la jugada del “enroque” no es más que una estrategia evasiva para proteger al rey).

Volviendo a lo que nos interesa, saber salir airoso de un apuro usando evasivas con estilo no debe confundirse con la torpe o grosera actitud de quien, sintiéndose acorralado, da un brusco giro a la conversación, generalmente con escaso humor y falta de imaginación. No todo resbalón significa una caída, si se sabe aprovechar la circunstancia, pues “el hombre que ha cometido un error y no lo corrige, comete otro error mayor” (Confucio), pero pretender salir del apuro o del error a tropicónes es todavía peor, pues acaba consumiendo el poco crédito que ya queda.

Cuando uno se encuentra en unas circunstancias en las que necesita una escapatória, debe tener bue-



Es habilidad de inteligentes...

Baltasar Gracián y Morales

nos reflejos y astucia para calibrar una salida airosa. Las circunstancias en sí mismas no son buenas ni malas, son retos, son oportunidades, y éstas dependen completamente de nuestra interpretación, de lo que decidamos hacer con ellas. O nos sirven para superarnos o para derrumbarnos. Todos tenemos circunstancias adversas, pero en vez de sentirnos víctimas de ellas, debemos dejar que la imaginación y la inteligencia nos iluminen para poder salir airosos.

No se debe dejar llegar al momento en que la respuesta siempre es una evasiva que simplemente tiende a enredar más la cuestión. La evasiva tiene su momento, y por eso los buenos reflejos y el don de gentes son excelentes aliados. La simpática cortesía es el hechizo de los grandes políticos, como nos recuerda el propio Baltasar Gracián. Con una sonrisa se evita la contienda más difícil, y con una evasiva oportuna que haga reír a los demás, la batalla está ganada.

Cambiar de conversación es una treta cortés para decir que no, y no hay mayor discreción que no darse por enterado. Pero este quiebro debe hacerse con elegancia, con sentido de la oportunidad, con destreza, y debe hacerse involucrando enseguida a otros presentes en el nuevo tema de conversación, de forma que se eviten “vacíos” momentáneos susceptibles de ser ocupados por réplicas insistentes que den al traste con la evasiva.

Son muchas las oportunidades que se presentan para poner en marcha una evasiva, sin llegar a la interrupción brusca de la conversación que se quiere eludir. Veamos dos ejemplos de cada extremo. La típica evasiva de “me disculpáis un momento, que tengo una llamada urgente en el móvil; vuelvo enseguida” es una evasiva torpe, poco efectiva, nada elegante (aunque frecuente), y basada generalmente en una excusa nada verosímil, a no ser

que uno esté dispuesto a hacer fallecer a un pariente próximo –como motivo de la llamada- para dar mayor credibilidad. Aun así, en cuanto se descubre que el pariente sigue sano y salvo –lo que sólo es cuestión de tiempo-, el descrédito del autor de la evasiva es mayúsculo.

Sin embargo, si en situación similar en vez de recurrir al teléfono hay oportunidad de usar otras evasivas “positivas”, mucho mejor. Por ejemplo, hacer un brindis copa en mano, si hay posibilidad de ello, cambiando por tanto la conversación y abriendo la oportunidad a los aplausos y las intervenciones de terceros; dar una buena noticia de tipo personal o institucional, de anunciar un compromiso o un logro relevante que aporte sorpresa o satisfacción a los presentes, con idéntico cambio de tercio que en el caso anterior; o simplemente contar una anécdota, refrán o historia divertida que venga a cuento y que haga reír a los presentes. Podríamos decir que en estos casos se trata de evasivas positivas, beneficiosas, que aumentan nuestro crédito personal.

No es mal consejo tener siempre una posible salida ante una situación que se prevé difícil, o ante un posible desliz, apoyándonos en una evasiva “positiva”, si las circunstancias lo permiten. Hombre precavido vale por dos, dice el refrán. Pensar en lo que se puede tener que decir para salir del apuro mediante una evasiva, si llega el caso, es de prudentes e inteligentes –que no de simplemente astutos-, sobre todo si la creatividad espontánea no está muy entrenada. Debe recordarse en todo caso, que “El sabio no dice todo lo que piensa, pero siempre piensa todo lo que dice” (Aristóteles). La evasiva es el recurso de los prudentes, y es prudente llevar preparada una evasiva, siempre que se pueda.

GUILLERMO CALLEJA PARDO

Director del Programa de Doctorado en Ingeniería Química, Ambiental y de los Materiales de la Universidad Rey Juan Carlos

aforismo 74

NO TE PONGAS INTRATABLE CON QUIENES FUISTE AGRADABLE

Entre los humanos se hallan las fieras más fieras. Ser intratable es vicio del que no se conoce a sí mismo, y cambia su trato cuando consigue sitios de honor. El enfado no es el mejor medio de ganar la estimación de los demás. ¿Qué tiene de bueno ese monstruo intratable siempre a punto del enfurecimiento? Los que están bajo su mando, le hablan sintiendo gran desdicha, como si fuesen a lidiar con un tigre. Van tan armados de celo como de recelo. Estos intratables, cuando aspiraban a subir al puesto que tienen, agradaban a todos, y ahora se enfadan con todos. El mejor castigo para ellos: serles indiferentes.

Los ojos enrojecidos del chico se mueven como locos de un lado a otro de la pantalla intentando atender a las múltiples ventanas abiertas en su ordenador. En una de ellas el enlace *Diálogos con Graciá* capta su atención, siempre ávida de regocijo fácil, y su dedo pulsa el ratón sin reparar en el conspicuo acento final ni en la “n” que encabeza, viuda, la siguiente línea de texto. Al instante aparece una ristra de números y él clica el 74, quizá porque el 7 le gusta, quizá por encontrarse cerca del puntero, o tan sólo por mero azar. Tres figuras humanas se apoderan entonces de la pantalla completa. Uno viste una larga túnica negra con alzacuello blanco, otro va elegantemente trajeado y luce un prominente bigote que recuerda al de Nietzsche, y la tercera es una mujer de cara alargada, pelo encrespado recogido en un moño y vestida con una sencilla bata de laboratorio que le cubre hasta los pies. ¿Qué pueden decir de gracioso estos tres?, se sorprende el chico. El del alzacuello es quien primero toma la palabra:

— No te pongas intratable con quienes fuiste agradable.

— ¿Acaso se dirige usted a mí? —pregunta la mujer, entre incrédula y ofendida.

— Este joven dice que te han otorgado dos premios importantísimos, Nobel los llama, y quiero prevenirte de que entre los humanos se hallan las fieras más fieras.

— Si la comunidad científica no es la excepción, y, créame, no lo es, ¿por qué no debería, para defenderme, mostrarme intratable?

— Ser intratable es vicio del que no se conoce a sí mismo, y cambia su trato cuando consigue sitios de honor.

— ¿Qué está usted insinuando...? No consentiré que nadie, por más sacerdote que sea, me hable de este modo —dice levantando la voz y la barbilla en tono amenazador.

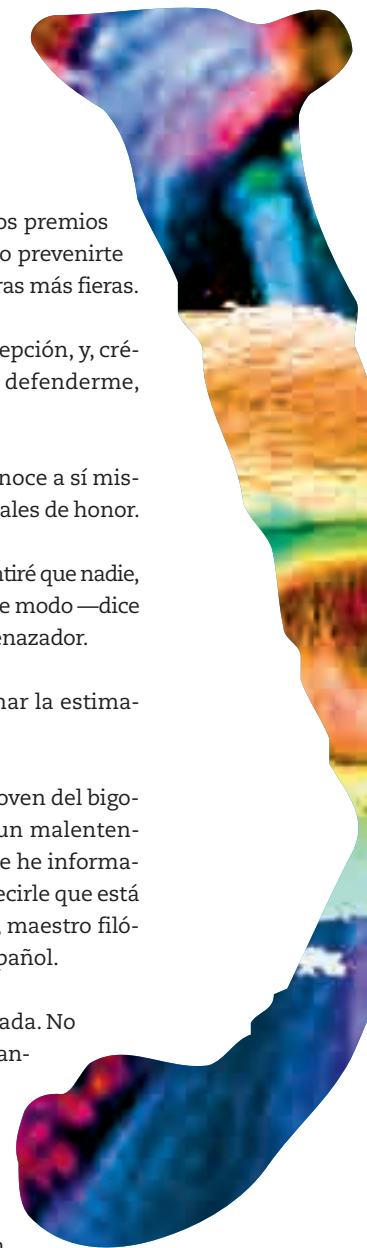
— El enfado no es el mejor medio de ganar la estimación de los demás.

— Disculpen que interrumpa —tercia el joven del bigote—, pero creo que se está produciendo un malentendido y, en parte, por culpa mía. Igual que le he informado a él de sus logros, doctora Curie, debo decirle que está usted hablando con don Baltasar Gracián, maestro filólogo e insigne escritor del Siglo de Oro español.

— Y yo soy Jeanne d’Arc, también resucitada. No dudo que la ciencia permitirá algún día alcanzar la inmortalidad, pero este día no ha llegado todavía. ¿Quién es este farsante? ¿Y quién es usted, para empezar?

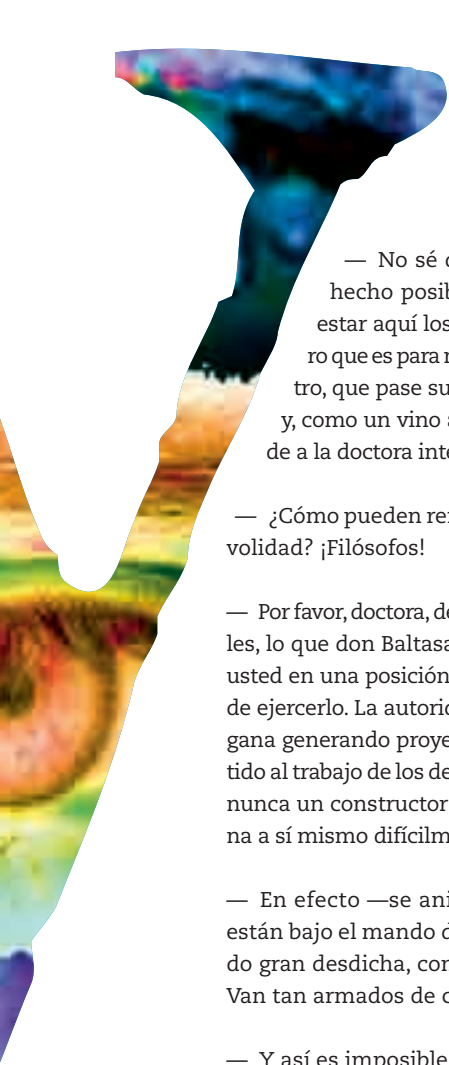
— Nadie comparado con las eminentes figuras de la ciencia y la filosofía que son ustedes, se lo aseguro. Me llamo Robert Solomon y me dedico a la filosofía y ética empresariales.

— Así, joven, tú sí comprendes lo que digo. Habrás comprobado que me aplico mis aforismos y no me he enfadado por el apelativo que me ha endilgado la señora. Sería necio si lo hiciera, porque... ¿Qué tiene de bueno ese monstruo intratable siempre a punto del enfurecimiento?



Entre los humanos se...

Baltasar Gracián y Morales



— No sé qué descubrimiento científico ha hecho posible la atemporalidad que supone estar aquí los tres conversando, pero les aseguro que es para mí un gran honor. Permítame, maestro, que pase sus palabras por el tamiz del tiempo y, como un vino añejo, las sirva tres siglos más tarde a la doctora intentando retener su *esprit* intacto.

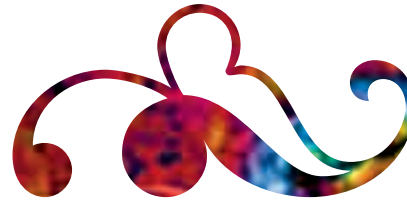
— ¿Cómo pueden referirse a la ciencia con tamaña frialdad? ¡Filósofos!

— Por favor, doctora, déjeme intentarlo. En palabras actuales, lo que don Baltasar intenta transmitirle es que está usted en una posición de liderazgo y hay un modo ético de ejercerlo. La autoridad no se impone por la fuerza, se gana generando proyectos que ilusionen y aporten sentido al trabajo de los demás. Un líder ético es hoy más que nunca un constructor de equipos; y quien no se gobierna a sí mismo difícilmente podrá conducir un equipo.

— En efecto —se anima el del alzacuellos—, los que están bajo el mando de un intratable le hablan sintiendo gran desdicha, como si fuesen a lidiar con un tigre. Van tan armados de celo como de recelo.

— Y así es imposible que aflore lo mejor de ellos mismos. El líder ético, en cambio, sabe desarrollar y aprovechar los talentos individuales mediante una interacción estimulante y fructífera. Comunica bien porque escucha mejor. Consigue de este modo que un grupo de personas, tal vez no extraordinarias, alcancen resultados extraordinarios gracias al modo en que colaboran. En terminología empresarial, un buen líder no sólo alcanza su meta de crear valor corporativo, sino que al mismo tiempo ayuda a que todos los implicados logren las suyas.

— Estos intratables —prosigue imperturbable el maestro—, cuando aspiraban a subir al puesto que tienen, agradaban a todos, y ahora se enfadan con todos. El mejor castigo para ellos: mostrarles indiferencia.



— No hay nada que genere más desconfianza que la hipocresía. El líder ético sabe que la confianza es tan costosa de conseguir como rápida de perder, y por eso intenta por todos los medios no dañarla. Reconocer que no lo sabe todo es fundamental, así como tener la humildad suficiente para buscar colaboradores que, en determinadas áreas, sepan más que él.

— Diríase —interviene al fin la mujer— que tres siglos han servido para formular en positivo un discurso originalmente negativo, para modelar a este líder ético que destrona al intratable. Me gusta. Tomo nota para aplicarlo en mi laboratorio.

La pantalla se funde en negro y las siglas EOI van creciendo en ella como la palabra FIN en las películas de antaño. El chico continúa fascinado por esos majestuosos personajes, sin parangón con las formas simples y profusamente coloreadas a que está acostumbrado. No ha entendido absolutamente nada, pero se siente en el umbral de un gran descubrimiento. Clica el icono del traductor a medida, que adapta cualquier contenido a la edad, etnia, personalidad y circunstancias del usuario, y una voz neutra recita: “¿Quieres ser el amo de la Red? Manda enlaces interesantes a tus amigos con asiduidad, personalizadamente, sin utilizar palabras groseras ni insultantes.” El chico pulsa de inmediato el ratón para reenviar los *Diálogos con Graciá* a toda su libreta de direcciones y dice para sí: ¡Qué guay, cómo fliparán, ahora sí voy a ser el puto amo!

CARME TORRAS GENIS

Profesora de Investigación del Instituto de Robótica e Informática Industrial – CSIC/UPC

aforismo 78

TEN CUIDADO AL ATREVERTE

Las necedades siempre sorprenden a todos, pues *el necio es audaz en atrevimiento. Su torpeza le impide advertir que desentonará con su conducta, y eso mismo le quita la vergüenza de hacer el ridículo. En cambio, el hombre de cordura entra con gran cuidado. Su escudo es la advertencia y el recato, y va observando y descubriendo lo que hay en el ambiente, para actuar con el mínimo de riesgo. Todo atrevimiento que carezca de reflexión está condenado al despeño, aunque tal vez lo salve el azar venturoso. Conviene nadar con cuidado en aguas que se temen hondas: ve probando poco a poco con sagacidad y ganando terreno con prudencia. Hay grandes confusiones hoy en el trato humano: conviene ir siempre tirando sondas que vayan orientándote.*

Escribe Gracián (antes de que se le prohibieran pluma, tinta y papel, por atrevido) que “*todos los necios son audaces*”, lo cual debe de ser probablemente cierto, al menos si se adopta, para necio, la acepción que lo refiere a aquel que obra sin cautela o sensatez. Pero nada dice Gracián ni ningún otro puede demostrar que la inversa sea también frase juiciosa, así que nos cabe el alivio de saber que no todos los audaces son necios de hecho. Porque la audacia o el atrevimiento es uno de los ingredientes insustituibles de la creatividad personal y del progreso, ya sea éste en lo científico, en lo técnico o en lo cultural. Hay muchos ejemplos de avances importantes (al menos importantes desde el punto de vista de la perspectiva histórica) detrás de los que hubo una intrepidez, un cuestionarse un modo tradicional de hacer e interpretar; cualquier lector puesto a pensar, y no muy profundamente, podría sin duda encontrar una larga lista de ellos. Fue atrevimiento lo de Picasso o Braque inventando el cubismo contra la perspectiva tradicional, fue

atrevimiento lo de Fosbury inventando el salto en altura de espaldas, fue audacia lo de Schoenberg y su dodecafónica y lo de Böhr y su átomo, y lo de Maxwell y sus modelos electromagnéticos y lo de Darwin y sus especies y lo de El Quijote de Cervantes... y fueron tantas otras novedades para los que no es posible identificar como creador o inspirador a ningún nombre famoso, entra en la historia (la inabarcable mayoría, por cierto).

Obviamente Gracián no consideraba semejante concepto del atrevimiento, ni escribía de emprendedores, artistas, científicos o inventores cuando compiló su *Oráculo manual y arte de prudencia* (una obra imprescindible de nuestro XVII, dicho sea de paso), ni quiso llamar necios a los héroes a los que aludo en esta nota. El sólo prevenía, moralizante, de la imprudencia en el trato humano y escribía en este septuagésimo octavo aforismo: “*Ai grandes vaxíos (léase peligros, por ejemplo) hoy en el trato humano: conviene ir siempre calando sonda*”. Nadie le va a quitar razón en eso al ilustre y fracasado jesuita, ni en el tiempo en el que él escribía, ni en el tiempo en el que lo leemos. Esa razón no se la vamos a porfiar.

Pero en este aforismo, “*Arte en el intentar*” (es decir, sobre las “normas para procurar o hacer algo de nuevas), se me sugiere, más que otra cosa, que osar, atreverse, intentar... viene siendo la clave del progreso. La audacia, entendida como esa cualidad que se ha de tener para explorar fuera de los caminos trazados, parece ser un motivo recurrente en los casos conocidos del emprender hacia el progreso, en cualquier disciplina. “Si haces siempre lo mismo, no esperes resultados diferentes”, decía el genio de Einstein. Sin conocer (o conociendo) la frase, así la interpretaron ilustres audaces: Andy Warhol, Coco Chanel, Steve Jobs, Henry Ford, Édouard Manet,



Las necedades siempre...

Baltasar Gracián y Morales



Igor Stravinsky, Juan Rulfo,... y tantos otros como el lector decida recordar.

Sin duda, el atrevimiento no es todo, ni la mitad, ni la mitad de la mitad...; si lo fuera, el progreso estaría en manos de todos los necios (que son "audaces", escribe Gracián, recuerden); ni es el único elemento de

valor ni garantiza éxito de ninguna clase; el éxito es otra cosa distinta a la aventura de emprender, que requiere con frecuencia de otros integrantes, como por ejemplo de la serendipia, que es lo que tuvo Colón, descubriendo América por casualidad, o Fleming la penicilina o Becquerel la radioactividad; todos ellos unos atrevidos, eso sí, por cierto. No es todo el atrevimiento, pero es más que algo.

Y ese más que algo, que es la audacia de intentar inventar, no es cualquier atrevimiento imprudente. No es la iniciativa basada en la intuición ignorante, en la corazonada sobrevenida o en una elección azarosa la que conduce a gran puerto (así dice Gracián que "todo arrojamiento está condenado por la discreción a despeño..."). A juzgar por los ejemplos conocidos, ese atrevimiento tie-

ne que estar basado en el conocimiento cabal del orden planteado. Nadie inventa desde la nada (esto es especialmente cierto en el mundo de la ciencia y la tecnología, pero también en otros mundos). Por eso no hay mejor manera de prepararse para la transgresión que adquirir un profundo conocimiento de lo que puede transgredirse. Este es el fundamento de la actividad científica, pero también de la artística, y, creo que de cualquier otra actividad creadora.

Así que, concluyo, no es intentar por intentar, imprudentemente (razón tiene Gracián en eso), pero para innovar hay que intentar. Como escribiera Góngora en su carta (dicen algunos que a Lope) en defensa de sus *Soledades*: "caso que fuera error, me holgara de haber dado principio a algo; pues es mayor gloria en empezar una acción que consumarla". Podríamos guardar memoria y elogiar esa cualidad que es el principiar..., pero sin olvidar la más valiosa de todas las virtudes del innovador de éxito, que es la perseverancia, esto es, la constancia en lo comenzado. Que, como dijo, al parecer, Joubert (que no publicó libro alguno en vida): "el genio comienza las grandes obras, pero sólo el trabajo las acaba".

JOSÉ RAMÓN CASAR CORREDERA

Catedrático de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Madrid

aforismo 79

BUENO ES QUE SEAS GRACIOSO,
PERO CON INTELIGENCIA

Ysi también tienes templanza, serás un virtuoso. Un poco de buen humor, todo lo mejora. Los grandes hombres saben jugar con donaire, que muestra el don de la gracia, pero llevando siempre los aires de la cordura y rindiendo culto al decoro. Hay muchos que jugando a ser graciosos, quedan mal con los que hablan, quienes interpretan sus frases como una burla, y en ocasiones realmente lo es. Sin embargo, una gracia inteligente conquista corazones.

Publicada en Huesca, en 1647, la obra a la que pertenecen estos aforismos es hoy *best seller* y, al parecer, lectura predilecta entre *brokers*.

Francamente, y para entendernos desde el principio: apaga y vámonos, a no ser que por un golpe de suerte me tenga que encargar de comentar un aforismo del que se pueda decir algo más. Procedamos, pues, a la lectura y veamos qué dice el aforismo número setenta y nueve.

Carácter jovial. Mal empezamos. No es que vaya yo a confesar tan temprano mi propia carencia o indiferencia ante tan supuesta cualidad soltada en expresión lanzada tan a bocajarro al principio del aforismo. No es eso sino que, al contrario que Gracián en este aforismo, prefiero dejar la jovialidad, si alguna hubiera, para el final.

Por ahora la jovialidad será relativa y permanecerá velada, atenuada. Como día nublado. Si jovialidad es lo que se busca quizás mañana brille el sol y surja algún párrafo más adecuado. Ya veremos. Empero, tampoco el propio Gracián derrocha la tan prometida jovialidad al escribir este párrafo o aforismo, sino que, por el contrario, se mantiene nadando entre dos aguas. Su pluma se desliza por los caminos de la ambigüedad para concluir con

un aforismo en el que ni el mismo autor sabe bien lo que propone. Veamos en detalle.

Es el aforismo número setenta y nueve arriba escrito resumen de la más pura dialéctica retórica del tipo: tesis, antítesis, síntesis, todo ello resultante en juego de espejos ni bien resuelto ni tampoco, como digo, exento de contradicción. Por dos veces en tan corto párrafo va la pluma a buscar algo que no encuentra; algo que, por lo que apuntábamos arriba, puede encontrarse ausente hoy en *best sellers* y preocupar poco o nada a los *brokers*.

Ya iremos viendo. Sirva, por ahora, señalar que el párrafo comienza con dos bloques consecutivos y casi idénticos. En el primero, ante una primera propuesta en la que el autor no abunda (carácter jovial), pronto aparece otra bien distinta (la templanza). Tenemos así una suma de términos casi opuestos que debería dar, no digo cero pero tampoco algo tan elevado como, por un error aritmético, resulta en este caso: la virtud. Le fallan aquí, y mucho, las matemáticas a Gracián, porque la virtud no es suma de jovialidad y templanza. Faltaría añadir, como veremos, algún que otro sumando que vendría a hacer el aforismo más exacto, si bien seguramente menos al gusto de los *brokers*.

No contento con este primer asalto, vuelve el segundo bloque por los mismos fueros encontrándose el lector de nuevo ante una propuesta o tesis inicial (jugar con donaire, que muestra el don de la gracia) que parece no convencer del todo al autor, quien pronto ofrece una contrapropuesta bien distinta (pero llevando siempre los aires de la cordura y rindiendo culto al decoro) buscando una síntesis que, aunque en

Y si también tienes...

Baltasar Gracián y Morales

esta ocasión se proponga con anterioridad a tesis y antítesis (la síntesis aquí es “los grandes hombres”), de nuevo es errónea. Vuelven a fallar las matemáticas y, si es que algo son los tales “grandes hombres”, no son suma de donaire y cordura y todavía menos suma de ese “don de la gracia”, en el sentido de donaire, más “el culto al decoro”.

Queda claro que la síntesis buscada corresponde a lo que sea ese evanescente “ser un gran hombre” que para el autor es sinónimo de “ser virtuoso”. Más preciso es eso de “ser virtuoso” que lo primero de “ser un gran hombre”, y sólo le falta a Gracián llegar al final y decirnos en qué consiste la tal virtud. Pero no lo hace sino que, por el contrario, las dos frases que le quedan al aforismo se van por los cerros de Úbeda:

“Hay muchos que jugando a ser graciosos, quedan mal con los que hablan, quienes interpretan sus frases como una burla, y en ocasiones realmente lo es. Sin embargo, una gracia inteligente conquista corazones”.

El autor se va y nos deja solos y apenados. Huérfanos. Aquella virtud que nos preocupa y a la que se refería la síntesis del primer bloque queda sin definir. No la define aquello de “ser un gran hombre”, síntesis del segundo bloque. El autor abandona su tarea a medio hacer y, en lugar de entregarse sincera o plenamente a su texto, decide por el contrario y llevado por una mal entendida jovialidad, hacer un tratado de buenos modales al gusto de *brokers*. Como si lo más importante fuese quedar uno bien con aquellos a los que se dirige o evitar que puedan tomarnos por burla. No. Ni importa que nos tomen a burla ni tampoco el fin ha de ser algo tan impreciso como conquistar corazones que con razón puede hasta sonar mal. Lo que podría haber terminado en sólida construcción no pasa de ser otra cosa: ingeniería social para cortesanos.

Poco dura la alegría en casa del pobre y Baltasar Gracián sabe bien que no puede pregonar jovialidad por mucho tiempo. Así, el objetivo final resulta un tanto impreciso: La virtud, sí. Más ¿cuál será la tal virtud que, al parecer, tarda tanto en asomar?

Daríamos por bien empleada tanta retórica; disfrutaríamos de tanta tesis, antítesis y síntesis con una condición: Que todo ello hubiese conducido a mostrar de manera clara y luminosa qué es la virtud; o, dicho de otro modo, cuál es entre las virtudes la más importante, la única que puede ser verdaderamente jovial; la que nos ha de servir de orientación y guía. No es la templanza, no. Tampoco la fortaleza ni la prudencia que, como aquella carecen de dirección u orientación. Se trata, por lo tanto, de la justicia.

Si el texto hubiese buscado con justicia a la justicia, seguramente al encontrarla, que no al principio, habría asomado a su debido tiempo y resplandeciente la jovialidad. No en vano es la jovialidad cualidad de Júpiter, quien reina en el firmamento haciendo que un alegre sol suelte cada mañana su carcajada ante tantas palabras compuestas a lo largo de largas y penosas jornadas nubladas de los humanistas ambiguos. Razón tiene Gracián al decir que el humor todo lo mejora.

EMILIO CERVANTES

Científico Titular del Instituto de Recursos Naturales y Agrobiología de Salamanca – CSIC



aforismo 79

BUENO ES QUE SEAS GRACIOSO,
PERO CON INTELIGENCIA

Ysi también tienes templanza, serás un virtuoso. Un poco de buen humor, todo lo mejora. Los grandes hombres saben jugar con donaire, que muestra el don de la gracia, pero llevando siempre los aires de la cordura y rindiendo culto al decoro. Hay muchos que jugando a ser graciosos, quedan mal con los que hablan, quienes interpretan sus frases como una burla, y en ocasiones realmente lo es. Sin embargo, una gracia inteligente conquista corazones.

El carácter conceptista del escritor, una de las más notorias y brillantes plumas de nuestro barroco Siglo de Oro español, encuentra, en la comodidad que le ofrece el aforismo, un excelente vehículo para expresarnos ideas y ofrecernos recomendaciones que expliquen y sirvan de reflexión a la conducta humana.

Los aforismos, entendidos como sentencias concisas que plantean reglas sobre diferentes artes y ciencias, ofrecen, al lector que se acerca a ellos, instrumentos que le permiten, incluso desde la reflexión crítica de las afirmaciones depositadas, contrastar vivencias propias y, en cierto modo, dotarse de mayor contenido y habilidades para afrontar las que ha de vivir.

Baltasar Gracián utilizó en muchos de sus textos esta figura para hablarnos de agudeza, prudencia e ingenio.

Nos podemos preguntar si esto es vigente, si, en realidad, su legado trasciende y resiste los tiempos actuales.

¿Les parecen alejados los aforismos del siglo XVII de los muchos y famosos, *best sellers* contemporáneos, libros de autoayuda que podemos encontrar actualmente en nuestra sociedad poblando los anaqueles de nuestra librería-

as? Nosotros creemos que no. *Quién me ha robado mi queso*, *El monje que vendió su Ferrari*, *Sun Tzu*, y un largo etcétera de corrientes occidentales y orientales mantienen viva esta forma de propuestas, metáforas y sentencias preocupada en que seamos mejores, al menos los que pueden estar deseosos de hacerlo o los que inevitablemente lo necesitan – a veces conjuntos disjuntos –.

Y sin más comentaremos este aforismo 79 de Gracián.

Nos habla del carácter jovial, así lo introduce en su título, pero fíjense que antes de nada, antes de definirlo, pide templanza que, combinada con la jovialidad, será virtud.

Ser jovial, según, el autor, es sinónimo de buen humor, de la gracia a partir del donaire. El donaire, lo hemos consultado en el diccionario de la Real Academia para ser precisos y no errar, supone una muy difícil combinación entre “discreción y gracia en lo que se dice” y, también implica una cierta soltura, agilidad y gallardía al expresarlo.

Complejo equilibrio sólo apto, en su grado excelente, para el sutil y el inteligente, el observador hábil, que utiliza el instrumento de forma teleológica, un proceso elaborado para un fin concreto, dominando el escenario, los personajes que interaccionan, el objeto del encuentro y el resultado esperado de su actuación. Y en su justa mesura, ni corto ni largo, ni espeso ni pesado, todo lo contrario: finura en la definición, incisiva en su aplicación y acertada en el efecto esperado sobre nuestros interlocutores.

Estamos, entonces, hablando de gran agudeza mental, de tener claros nuestros objetivos, de capacidad de percibir las condiciones de nuestro entorno y, especialmen-

Y si también tienes...

Baltasar Gracián y Morales

te el perfil y carácter de la gente con la que nos relacionamos.

También incorporamos la capacidad de medir lo que decimos antes de hablar, haciendo este ejercicio de forma extremadamente rápida, generalmente en el contexto de una conversación, puesto que si no es así, pierdes su frescura y oportunidad.

La exactitud de la medida de la gracia, delicada e inteligente, profunda a la vez que incisiva, y su oportunidad son los factores clave para impactar adecuadamente en nuestro objetivo, consiguiendo, en la aceptación de la pieza verbal ofrecida, un retorno en forma de reacción positiva para los intereses pretendidos: aceptación sonriente, reconocimiento sagaz, complicidad, o, la más deseada a nuestro parecer, nueva torna, en forma de contestación que ha de rivalizar en las virtudes ensalzadas en el aforismo.

No llegar a la medida supone incompreensión, excederla, puede suponer una grosería de consecuencias no deseables.

Por lo tanto nuestra expresión graciosa no es el terreno de la ocurrencia sobrevenida, ni de la utilización de la sal gruesa, ni del fácil recurso refranero o recurrencia trivial y manida. Estamos hablando de cosecha propia que nos ha de identificar y diferenciar, haciéndonos únicos en superposición y alejamiento a la general vulgaridad.

Las formas en que se produce, y representa, la utilización de este modo de relacionarse y comunicar

son innumerables y, muchas de ellas se han identificado con fórmulas que, de alguna manera, han sido estereotipadas y reconocidas por todos como lugar común: la flema británica, la retranca, la fina ironía, el *savoir faire*...

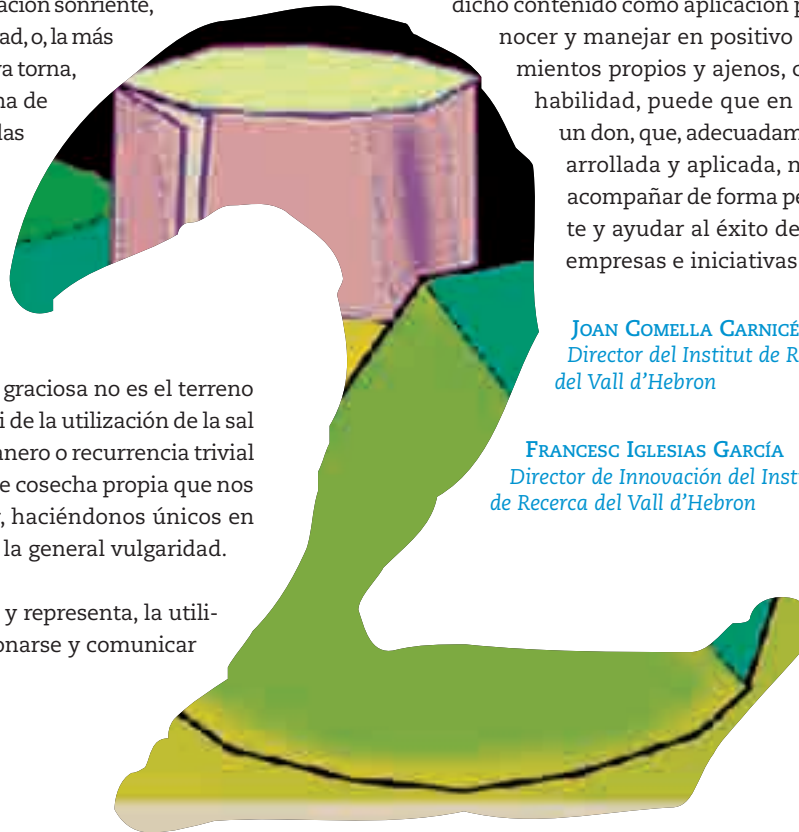
¿Sirve todo ello en nuestra vida cotidiana, ya sea personal o profesional? Honestamente pensamos que sí. Y no solamente es efectivo, sino que resulta necesario.

Nos planteamos actualmente modelos de gestión de problemas basados en la inteligencia emocional.

Entendemos que, por lo expuesto, ese carácter propuesto por el aforismo, se incorpora perfectamente en dicho contenido como aplicación para reconocer y manejar en positivo los sentimientos propios y ajenos, como una habilidad, puede que en principio un don, que, adecuadamente desarrollada y aplicada, nos puede acompañar de forma permanente y ayudar al éxito de nuestras empresas e iniciativas.

JOAN COMELLA CARNICÉ
Director del Institut de Recerca
del Vall d'Hebron

FRANCESC IGLESIAS GARCÍA
Director de Innovación del Institut
de Recerca del Vall d'Hebron



aforismo 80

CUÍDATE AL INTERPRETAR LO QUE TE CUENTAN

Dependemos mucho de lo que nos cuentan. Es muy poco lo que podemos ver directamente, y hay por ello que oír lo que nos dicen. El oído es la segunda puerta de la verdad y primera de la mentira. La realidad que se ha visto con frecuencia se exagera al ser oída. Rara vez te traen la verdad pura, y menos cuando viene de lejos. Siempre llega con alguna mezcla: del sentimiento de quien la lleva, de la pasión de las personas que la tocan, ya odiosa, ya favorable. Tíende siempre a impresionar. Unos la alaban y otros la vituperan. Sumo cuidado has de tener en este punto, para descubrir la intención del que te la dice, y saber de antemano hacia dónde éste se inclina. Usa bien tu reflexión para saber qué le falta, para saber dónde es falsa.

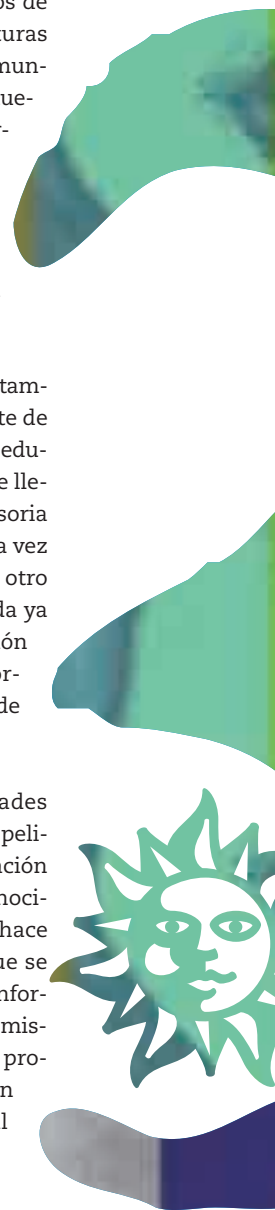
Conocer mejor el mundo que nos rodea ha sido desde los albores de la humanidad una característica propia del ser humano que nos ha permitido ser lo que somos: supervivientes evolucionados. Desde la búsqueda de otro espacio físico más allá de la sabana africana o más allá de los confines de nuestro planeta en la reciente exploración espacial, la humanidad ha perseguido conocer más y mejor buscando superar sus limitaciones. Salvo en muy pequeñas parcelas ligadas al mundo físico o afectivo cercano, este conocimiento se obtiene de forma mediada y no directamente. Cada vez en mayor medida, dependemos de otros para conocer. Lo que nos dicen y, sobre todo, quién nos lo dice y cómo lo dice adquiere un valor inmenso: de lo que nos dicen depende la capacidad de progresar; de quién, depende nuestra confianza en la información obtenible u obtenida, y utilizarla posteriormente; del cómo, nuestra comprensión del mensaje.

Ahora el espacio se ha ensanchado. El concepto de “aldea global” ha ido poco a poco haciéndose realidad para un número creciente de ciudadanos. Es verdad que para

otros muchos millones de personas, la vida transcurre, exceptuando algunos síntomas o efectos derivados de ello pero poco integrados en sus respectivas culturas socio-técnicas, muy alejada de esa idea. Pero en el mundo desarrollado, los medios de comunicación y las nuevas tecnologías de la información, sobre todo Internet, han ido creando una sensación de inmediatez: la acción, noticia u opinión se produce con una proximidad lógica al ciudadano que la siente como cercana; pero esa proximidad virtual es, asimismo, la causa de una dependencia aún mayor de la fuente y de la credibilidad concedida a la misma.

En este proceso de acceso informacional se produce también un fenómeno dual con una fuerte componente de índole generacional. Para muchas personas adultas, educadas en un periodo pre-internet, la información le llega de forma pasiva salvo la escasa capacidad decisoria ligada al cambio de canales de TV o radio o la (cada vez más escasa) adquisición o lectura diaria de uno u otro periódico. Para una población más joven o formada ya en el uso de Internet esta búsqueda de información adquiere un carácter más activo; se busca la información deseada o presuntamente deseada en vez de recibirla pasivamente.

Este fenómeno de acceso incontrolado a cantidades ingentes de información se acompaña de otro más peligroso: la dificultad de reflexionar sobre la información que se recibe de forma asíncrona con el propio conocimiento de la misma. El escaso tiempo disponible hace que si se reflexiona, se hace al mismo tiempo que se consume la información. Pasado ese momento, la información deja de tener utilidad y la reflexión sobre la misma, si es que se hubiera producido, también. Los productores de información de todo tipo conocen bien este fenómeno y adecuan su “entrega” al potencial



Dependemos mucho de lo...

Baltasar Gracián y Morales

consumidor de la misma en dosis que sean fácilmente digeribles en un tiempo limitado. El diseño de la forma en la que la información llega se convierte en un factor más importante que la información misma para su aceptación.

En resumen, pasividad, inmediatez, diseño adaptado al usuario, tiempo escaso de asimilación y nula capacidad de reflexión configuran el panorama con el que se encuentra la mayor parte de los ciudadanos actuales: meros consumidores de comida rápida e información rápida.

Esta situación nos conduce a otra aún más inquietante. ¿Cuál es el grado de credibilidad de la información que recibimos? En el pasado, la confianza residía en personas. De forma personal mediante contacto físico o en forma epistolar generalmente producida tras contactos personales que generaban un nivel de confianza suficiente, la información se transmitía de forma estrechamente ligada al transmisor y, en muchos casos, al generador de la información. Esto hoy ya no es posible. Ni conocemos al generador de la información, ni en muchos casos al transmisor sino únicamente al medio de transmisión. La confianza se traslada al medio (el periódico, la revista científica, el partido político, etc.) y no a quién la ha generado que es invisible.

De nuevo pasamos a una situación dual de consecuencias imprevisibles: por un lado, un exceso de información concreta y detallada que no se cuestiona a pesar de no ser contrastada, y por otro lado, una credibilidad genérica escasa concedida a la información procedente de los medios de comunicación.

No me refiero exclusivamente a aquellas situaciones en las que, históricamente, la información está (o debe estar) controlada, se conoce que eso es así, y se acepta de

forma natural como sucede con la información distribuida en situaciones bélicas; recibir con profusión de detalles en el salón de casa el “parte militar del día” no es sinónimo de obtener un conocimiento real de la situación; tampoco se pretende. Existen otros ejemplos en los que la credibilidad se supone cuando se usa aunque nadie firmaría su exactitud. El caso de Wikipedia es ilustrativo de esta situación: el uso sin comprobación de veracidad no cuestiona su importancia ni su uso para multitud de ciudadanos en los que los “errores” son despreciables.

Se podría argumentar que esta situación de falta de credibilidad a priori se da normalmente en aquellas cosas “opinables por su propia naturaleza” como ocurre en las ciencias humanas pero no en las ciencias exactas (posiblemente por la mera contradicción en los términos que supondría su cuestionamiento). Es evidente que la información de carácter político o, mejor dicho, sobre la clase política, o ligado a los hechos de los mismos, tiene un enorme carácter potencialmente cuestionable. El sesgo con el que se presenta la noticia o su comentario está implícito aunque, desgraciadamente, no siempre explícito.

El problema es que también surge en otros aspectos ligados a la ciencia o a la técnica frente a los que la población mundial se encuentra aún menos preparada para adoptar una postura sólida. Los ejemplos de las causas o consecuencias del cambio climático y su origen antrópico, o los efectos derivados de los elementos transgénicos y sus efectos adversos para el ser humano son, a menudo, cuestionados por ciudadanos de todo tipo sin entrar casi nunca a un análisis en profundidad: por falta e información, de formación, o de ambas.

GONZALO DE LEÓN*Vicerrector de Investigación de la Universidad Politécnica de Madrid*

aforismo 82

NUNCA LLEGUES AL EXTREMO,
NI EN EL MAL NI EN EL BIEN

“Moderación en todo” dijo un sabio para resumir la sabiduría toda. Algo extremadamente derecho, se tuerce, y la naranja que mucho se exprime llega a saber amarga. Ni siquiera en los deleites debes ser exagerado. La misma inteligencia se agota si la presionan demasiado, y sacarás sangre por leche si ordeñarás al extremo.

Comentar un aforismo de un personaje tan singular como Baltasar Gracián es tarea compleja, y que he querido abordar desde mi trabajo como investigador en las ciencias matemáticas, en sus tres aspectos de buscador de nuevos conocimientos matemáticos, de formador de investigadores y de gestor.

La vida de un investigador es extremadamente exigente si se quiere mantener una posición en cabeza. A veces, se tiende a pensar que, al contrario, es una situación cómoda, con el investigador recluido en su despacho, rodeado de sus libros y sus artículos, sumido en el trabajo creador. Al contrario, estar al tanto de las novedades que otros investigadores aportan, y debatir con estos, es una de las tareas más decisivas. Ello supone viajes a congresos, invitaciones a impartir conferencias y seminarios, organizar congresos, o recibir visitantes. En resumen, estar en la frontera de la investigación nos inclina a incumplir en cierta manera el aforismo que estamos comentando.

Sin embargo, estas exigencias deben estar moderadas por algo tan importante como lo es la generosidad del investigador. Este no es un ser celoso de sus conocimientos que los oculta al resto de su comunidad científica; al contrario, como decía el matemático

alemán Adolf Hurwitz: “las grandes ideas de nuestra ciencia a menudo nacen y maduran en soledad; ninguna otra rama de la ciencia, con excepción quizá de la filosofía, posee tal carácter introvertido como las matemáticas. Y aun así, un matemático siente la necesidad de comunicarse, de participar en discusiones con los colegas”. Este compartir es lo que modera una vida dedicada a competir. Si el investigador no lo consigue, será como exprimir al máximo una naranja –su propio intelecto– que no producirá más que un zumo amargo.



EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 82

«Moderación en todo»...

Baltasar Gracián y Morales

Como investigador, uno debe además ser juez del trabajo de los demás. Ser prudente y constructivo es esencial en el delicado asunto de revisar artículos de investigación de otros colegas. La máxima aquí debería ser siempre tratar a los demás como quisiéramos que nos trataran a nosotros. La soberbia intelectual es una mala consejera y más que maltratar a los autores que no llegan al nivel exigido, es mucho más enriquecedor proporcionarles guía para que sus resultados mejoren. Y si lo que llega a nuestras manos es obra de gran calidad, nuestra obligación es darle la salida más brillante que podamos. Obrar con equidad y generosidad en esta tarea es más meritorio que en ninguna otra, ya que se trata de una labor anónima que queda entre nosotros y los editores de la revista, y ningún reconocimiento público se nos va a dar por ella.

Otra de las tareas –una de las más importantes– de un matemático es la formación de jóvenes investigadores. Nos llega un estudiante, con notas brillantes, y nuestra obligación es convertirlo en un investigador, que no sólo significa enseñarle técnicas de trabajo, sino en transmitirle nuestros propios valores. La moderación y el equilibrio en esta tarea son las claves del éxito. Exigirle al estudiante de doctorado resultados como si fuese un esclavo atado a los remos de una galera no producirá el efecto deseado; no implantar una disciplina que regule esta etapa de formación será igual de estéril. Todos los que nos dedicamos a la investigación hemos disfrutado con estudiantes con los que una hora de discusión en el encerado daba como resultado avances extraordinarios, y otros a los que hay que dedicar muchas horas cada día. Es esta, por tanto, una labor compleja y no siempre bien valorada por la academia. Otro aspecto clave en esta etapa de forma-

ción es el transmitir una visión amplia de la disciplina, no ponerle orejeras al estudiante para que sólo vea el área de trabajo que nosotros practicamos, sino al contrario, mostrarle toda la amplitud de las matemáticas para su propio enriquecimiento. Desgraciadamente, no es esta la costumbre más extendida en nuestras universidades.

Finalmente, una tarea que suele aparecer cuando el matemático es algo más veterano (aunque a veces aparece antes de lo que uno se esperaba), es la gestión. Y ahí es donde todos los comentarios anteriores deben aplicarse en su grado máximo. Gestionar es complicado, y mi propia experiencia como director de un instituto de investigación así me lo ha enseñado. ¿Cómo conseguir un ambiente en el que cada uno de lo mejor de sí mismo? Porque, como digo muchas veces, lo peor de cada uno no es necesario convocarlo, nos sale de dentro de manera espontánea. Un centro de investigación con más de cien personas, de muy diversa procedencia, que incluye también personal administrativo y de servicios, con intereses tan diversos, ¿cómo conseguir que esos intereses particulares se coordinen en el interés común? La moderación del que está al frente es de nuevo la clave, aunque ésta sea a veces muy difícil de mantener. Un mensaje debe ser también claro para todos: nadie tiene derecho a exigir sino contribuye, es decir, “dar para recibir”. No es fácil conseguirlo, y el equilibrio entre ambas cosas, lo que se aporta al colectivo y lo que se recibe de él, exige a veces llegar casi a los extremos que Baltasar Gracián nos pone como límites. El éxito estará conseguido cuando todos se sientan orgullosos de pertenecer al instituto en cuestión.

MANUEL DE LEÓN

Investigador del Instituto de Ciencias Matemáticas – CSIC

aforismo 83

PUEDES PERMITIRTE ALGÚN VENIAL DESLIZ

Ocasiones hay en que un descuido puede ser recomendable. Un poquito de envidia, por ejemplo, no hay por qué castigártela. Pues se nota en lo muy perfecto que peca de no pecar, y por ser perfecto en todo, todo lo ha de condenar. Hay gente que es experta en buscar falta a lo muy bueno, para consolarse ante sus propios defectos. La censura hiere como el rayo hasta a las más empinadas virtudes. Pero duerme tranquilo, pues tal vez hasta el mismo Homero haya cometido algún desliz, ya en la inteligencia, ya en valentía, pero nunca tendrá el desliz de falta de cordura. El único desliz que no debes permitirte es en el de la rabia que mata la cordura.

Todos los seres humanos tienen todos los defectos pero no en las mismas proporciones. El aforismo 83 de Gracián resuena en un texto célebre de *Los Miserables*. Habla Monseñor Myriel, obispo de Digne; siendo un ex pecador, como se calificaba a sí mismo sonriendo, no tenía ninguna de las asperezas del rigorismo, y profesaba muy alto, sin cuidarse para nada de ciertos fruncimientos de cejas, una doctrina que podría resumirse en estas palabras: “El hombre tiene sobre sí la carne, que es a la vez su carga y su tentación. La lleva, y cede a ella. Debe vigilarla, contenerla, reprimirla; mas si a pesar de sus esfuerzos cae, la falta así cometida es venial. Es una caída; pero caída sobre las rodillas, que puede transformarse y acabar en oración”.

Hace mucho tiempo, en una galaxia muy, muy lejana... era yo estudiante de doctorado cuando en una reunión de jóvenes químicos acudió un psicólogo quién nos “evaluó”. Al final del congreso nos recibió uno a uno por separado (afortunadamente) y a mí me dijo que no intentara hacer una carrera científica pues me sobraba modestia. Pues hasta en los defectos hay que ser moderado.

Decimos los químicos próximos a la Farmacia que “no hay sustancias tóxicas, sólo hay dosis tóxicas” o que “la dosis hace al veneno”. Y todos los científicos, que no hay ciencia sin medida.

Aprendí de mi maestro, Robert Jacquier, que no hay que buscar la perfección. Que un proyecto de ley, una redacción de un artículo, un discurso académico... si alcanzan el 80% de perfección ya son aceptables. Luego supe que eso es la Ley de Pareto (o de Pareto-Zipf).

¿Por qué los pensamientos de Gracián nos resultan cercanos cuando nuestra sociedad en poco se parece a la suya? A parte la forma y su proverbial concisión, hay que reconocer que Gracián no fue un pensador original. Lo que nos une a él, es la cordura (cualidad de cuerdo, o sea del que piensa y obra con reflexión y acertadamente), el sentido común, que reflejan sus pensamientos. Por eso serán leídos y meditados durante mucho tiempo.

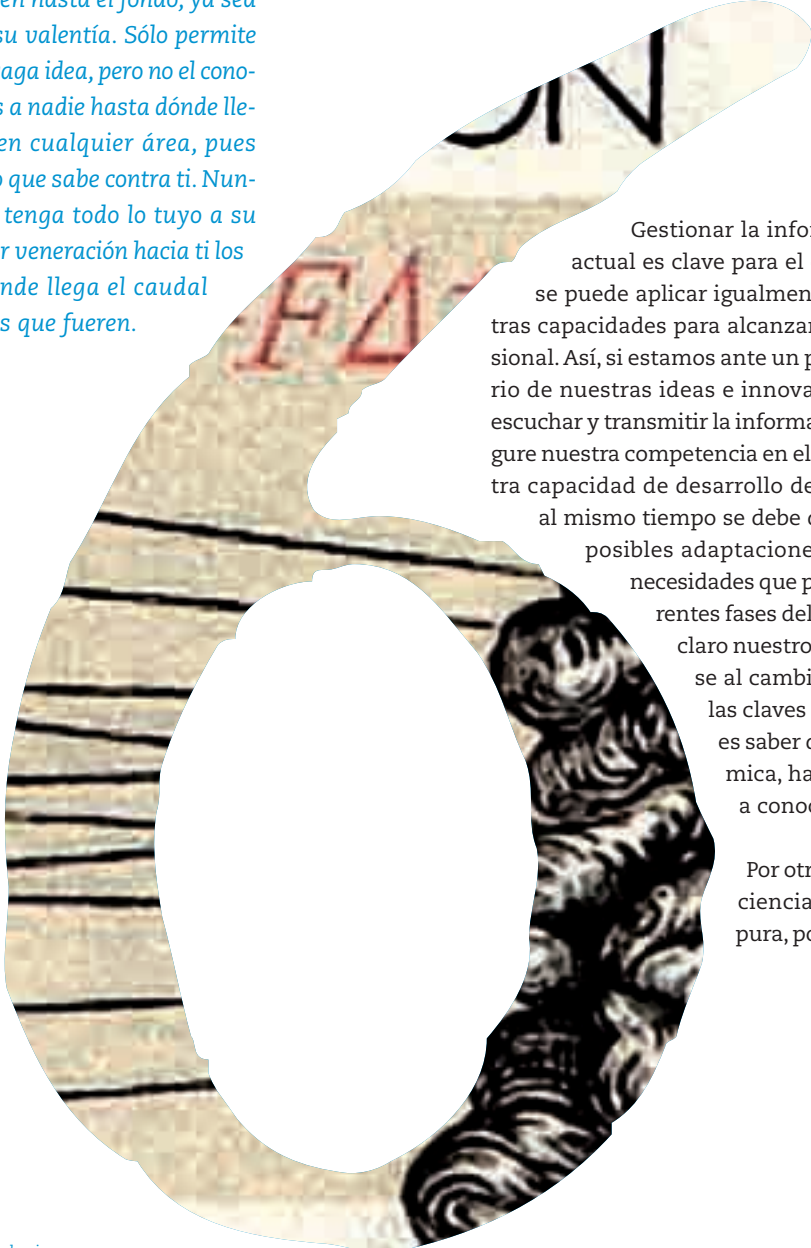
JOSÉ ELGUERO BERTOLINI

Profesor "ad honorem" del Instituto de Química Médica – CSIC

aforismo 94

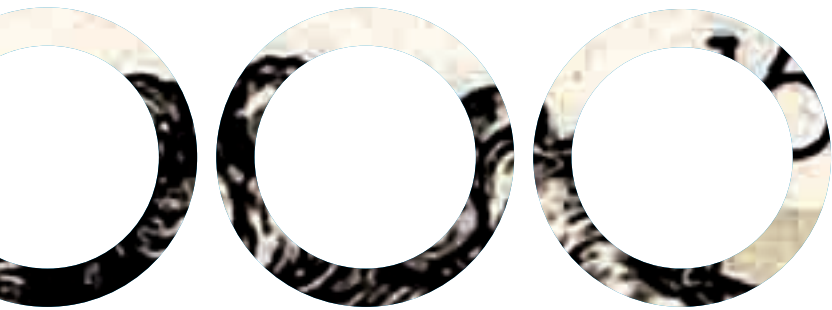
QUE NADIE TE CONOZCA A PLENITUD

Si quiere ser adorado por todos, se cuida el varón sensato de que le hurguen hasta el fondo, ya sea sus conocimientos, ya sea su valentía. Sólo permite a la gente que se haga una vaga idea, pero no el conocimiento profundo. No digas a nadie hasta dónde llega tu máxima capacidad en cualquier área, pues corres el riesgo de que use lo que sabe contra ti. Nunca des lugar a que alguno tenga todo lo tuyo a su alcance, pues tendrán mayor veneración hacia ti los que no conozcan hasta dónde llega el caudal de tus recursos, por grandes que fueren.



Gestionar la información en la sociedad actual es clave para el éxito, y esta afirmación se puede aplicar igualmente a la gestión de nuestras capacidades para alcanzar el éxito social y profesional. Así, si estamos ante un potencial cliente o usuario de nuestras ideas e innovaciones, debemos saber escuchar y transmitir la información suficiente que asegure nuestra competencia en el tema, afianzando nuestra capacidad de desarrollo del proyecto. Ahora bien, al mismo tiempo se debe dejar la puerta abierta a posibles adaptaciones futuras en base a las necesidades que puedan surgir en las diferentes fases del proyecto, y debe quedar claro nuestro potencial para adaptarse al cambio. De forma que una de las claves del aforismo de Gracián es saber delimitar de forma dinámica, hasta dónde debemos dar a conocer nuestro potencial.

Por otro lado, si hablásemos de ciencia en su concepción más pura, posiblemente deberíamos



EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 94

Si quiere ser adorado por...

Baltasar Gracián y Morales

ser más rigurosos en sentar las bases del conocimiento previo sobre el que construir las nuevas ideas; pero al mismo tiempo, deberíamos evitar cualquier tendencia a una limitación en la posibilidad de proponer ideas disruptivas. Así fue como se abrió camino la Teoría de la Relatividad propuesta por Albert Einstein, frente a la concepción del movimiento absoluto fijada por Isaac Newton.

En todo caso, no comparto una interpretación del aforismo basada en el ocultismo que lleve a encumbrar mediocres o impida el aplauso a grandes figuras. Mientras que sí es meritoria la humildad que poseen algunas de esas grandes figuras, que son capaces de modular sus capacidades para alcanzar sus objetivos.

También como dice Gracián, esta actitud es una defensa para el propio individuo, tal y como se refleja en el refranero popular cuando se afirma “nunca muestres tu habilidad en comunidad”, de forma que ese exceso de información acerca de uno mismo, pueda llevarle a asumir una carga de trabajo excesiva o incluso pueda facilitar el ataque de terceros.

Y por último, no puedo dejar de realizar una reflexión acerca de la mención expresa de Gracián al “varón sensato”, como receptor exclusivo del aforismo; siendo este aspecto aquel en el que su plena vigencia hoy en día es cuestionable. Obviamente en el siglo XVII, en pleno Barroco, la posición de la mujer parece que no permitía, al menos desde el punto de vista de su autor, el plantearse que los aforismos presentados en *el Arte de la prudencia* pudieran tener validez tanto para hombres como para mujeres. Afortunadamente con sus diferentes matices, al igual que se hace cuando se plantean los rasgos propios del desarrollo de la inteligencia emocional en ambos sexos, hoy sí tiene sentido plantear su utilidad globalmente, como he intentado mostrar en mis reflexiones previas.

CARMEN VÁZQUEZ GARCÍA

Vicerrectora de Postgrado y Calidad
de la Universidad Carlos III

aforismo 95

ES BUENO QUE MANTENGAS LA GENTE A LA EXPECTATIVA

Aliméntala siempre. Promete que darás mucho, y lo mejor será que al actuar tú, la gente vea que diste mucho más. Por eso, no es bueno que lo des todo en el primer momento. Es excelente táctica saber manejar tus fuerzas, tu conocimiento, para que tengas siempre más de lo que te exige el desempeño.

Cundo me aproximo a un texto de otra época suelo hacerlo desde una cierta distancia. Tiendo a pensar que los problemas y las realidades del tiempo en que fue escrito eran muy diferentes. Para entenderlo habrá que tener en cuenta el contexto histórico, y habrá que considerar que los usos culturales y sociales eran muy distintos. Algunas veces, agradablemente, me doy cuenta enseguida de que estas prevenciones eran inútiles: hay textos que parecen preparados para sobrevivir al paso de los siglos. Hay veces que el autor parece estarme hablando directamente, en el oído, sobre mi realidad. Este ha sido el caso de *El arte de la prudencia*.

En particular, el aforismo que me ha tocado podría estar extraído de un manual actual sobre gestión de recursos humanos, sobre dinámica de grupos o sobre gestión de comunidades. Sugiere meritocracia, actuar, motivar, participar y no comprometerse más allá de lo que se pueda cumplir. Qué antiguo y qué actual. Supongo que a cada generación nos parece que descubrimos el mundo y que todo es nuevo. Se nos escapa que muchos problemas han sido explorados una y otra vez... y que lo que muchas veces se aprendió, quizás siga siendo válido. O al menos directamente trasladable.

Mantener a la gente a la expectativa y alimentarla. Hoy diríamos, probablemente, “motivarla”, pero la idea es bien reconocible. Cualquier grupo humano aprecia reci-

bir las atenciones que merece. Cualquier persona actuará mucho mejor si se mantiene a la expectativa. Pero conseguir la intensidad adecuada no es fácil, y es tan malo pasarse como quedarse corto. En comunidades, donde las interacciones son muchos a muchos, es aún más difícil encontrar el punto justo. Demasiada insistencia sólo lleva a aumentar innecesariamente la tensión, a incrementar la probabilidad de que salte una chispa que prenda y lo quemé todo. Por el otro lado, poca atención o poca información llevan a poco compromiso, a no entender lo que se hace, a que un grupo sólo funcione como un conjunto de individualidades.

Por eso, más allá de las primeras frases del aforismo, que explican el qué, me han interesado las siguientes, que explican el cómo. Promete y actúa, comunica y haz. Para que cualquier grupo funcione es preciso que todos sus miembros sean capaces de explicar lo que quieren y de formular su compromiso para hacerlo real. Es preciso que “prometan”. Pero sólo de la promesa no sale nada. Para llegar a algún sitio, hay que actuar. En la línea de los compromisos, y un poco más allá. Cuando todos actúan así, el grupo entra en ese estado especial en el que cada individuo, sin dejar de serlo, para a formar parte del todo. Donde el grupo actúa como una entidad, más allá (pero no en contra) de lo que sus miembros habrían hecho por separado.

Comprometerse y actuar es también el fundamento de la meritocracia. Eres más cuanto más te comprometiste a aportar, pero sobre todo cuanto más aportaste. Todos son importantes, pero el grupo se refleja en los que más contribuyen. Todas las voces se escuchan, pero se escuchan más las que más merece la pena escuchar. El grupo, de esta manera, se mueve por donde actúa,

Alimentala siempre...

Baltasar Gracián y Morales

y evita la inacción sin renunciar a la reflexión. Los que más aportan ven resultados. Los que en cada momento quedan un poco atrás perciben que se les hace algo menos de caso, pero entienden las reglas y saben lo que han de hacer para tener un papel más determinante.

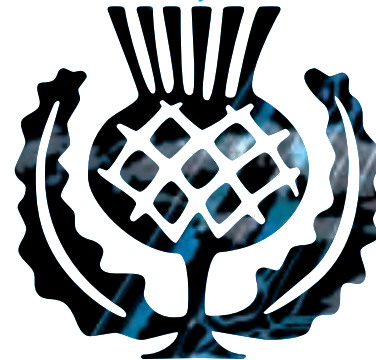
Comprometerse a más de lo que se puede, o quemarse en un breve fulgor en el que se da todo, no ayuda a que el esfuerzo del grupo sea sostenible. Tener siempre más de lo que se exige (de lo que tú mismo te exiges) es imprescindible para poder cumplir. Conocerse y ser capaz de dosificar fuerzas, compromiso y acción es fundamental para que todo funcione. El grupo necesita esfuerzos continuados, no picos de actividad irregulares. Colaborar mientras se puede, en la medida que se puede, con intensidad pero con constancia, dejando siempre un poco para no agotarse, es un excelente consejo. Y cuando no se puede,

ceder tranquilamente el paso a los que vienen empujando detrás.

Si Baltasar Gracián no pensaba en las comunidades de desarrollo cuando escribió este aforismo es sólo porque aún no existían. Seguro que en su época había otros grupos que funcionaban con los mismos principios. Ahora, unos cuantos siglos después, los estamos reinventando...

JESÚS GONZÁLEZ-BARAHONA

Profesor de Informática, Estadística y Telemática de la Escuela Superior de Ingeniería de Telecomunicación de la Universidad Rey Juan Carlos



aforismo 98

CONTROLA BIEN LA VOLUNTAD

Quien actúa con pasión, abre a los demás las puertas de su verdadero sentir. La más inteligente conversación es la que consigue disimular tus verdaderas intenciones. Lleva riesgo de perder quien deja ver las claves con que juega. La serenidad del recatado hace pareja ideal con el cuidado del hombre previsor. El mejor discurso es de quien controla su interior. Que no sepan tus propósitos para que no les antepongan la respuesta: unos para contradecirlos y otros para querer aprovecharse de ti con falsas lisonjas.

No me considero un apasionado de los aforismos y menos aun de las sentencias polisémicas en materia de principios morales y éticos. Siempre se me han antojado confusas, confundentes y peligrosas, por cuanto dan lugar a múltiples interpretaciones, irreconciliables. Frente a tal aprensión defiendo la belleza y armonía de la simplicidad, tan propias de las matemáticas como de las artes. En las primeras los equívocos y ambigüedades no son permitidas, mientras que en la segunda tan solo persiguen generar “emociones”, que no razones. Eso sí, de poder elegir narraciones polisémicas me decanto por los cánticos de Juan de la Cruz, por cuanto nos intenta guiar por el sendero que conduce a la perfección personal, anteponiéndola a la social. Tanto unos como otros me retrotraen a un universo fractal, ya que sus sentencias parecen ser invariantes a los cambios de escala en el espacio y tiempo.

Como persona criada entre industriales preferí dedicarme a la búsqueda de la mi verdad, siempre subjetiva, relacionándome con el mundo apasionadamente, sin tapujos, desmarcándome de lo políticamente correcto para arremeter contra la injusticia social que percibo. Pero también, al igual que Einstein, aunque sin su talento, busqué evasión y refugio en la ciencia. Con el tiempo descubrí que tal empresa no deja de ser más que otro constructo social, y como tal, alberga a una comunidad de practicantes que interactúan entre si, sujetos

al mismo tipo de normas de conducta que cualquier otro colectivo.

Algunos podrán considerar a Baltasar Gracián como un adelantado a época. Otros podríamos alegar que “nada ha cambiado” desde entonces, por desgracia. Como me ocurre Maquiavelo, vislumbro luces y sombras, contradicciones y angustias, en definitiva, esa pasión que tanto critica. Aunque nada de ello me es extraño, al entender la vida como un proceso que se despliega en el espacio y deviene en el tiempo, transformándote mientras intentas transformarla, generalmente en vano.

Fiel a unos principios, el devenir de mi carrera profesional se ha visto salpicado de avatares en un mundo repleto de hipocresía, codicia y vanidad. Y es aquí en donde “ciertos” aforismos de Gracián resultan aleccionadores, a la hora de desenvolverse en sociedad. Este es uno de ellos. Eso sí, también pudiera reconocerme como su contrapartida jánica en a otros. El contexto brinda el verdadero significado de lo expresado a través del lenguaje. Si los conceptos fueran los nodos de una red, la semántica devendría en sus conectores (un grafo), dando sentido preciso a nuestras sentencias. El éxito no es un término absoluto, sino un objetivo marcado por nuestros intrasferibles proyectos vitales.

“Controlar bien la voluntad” no resulta ser útil, sino imprescindible. La pasión pura ciega. Sin embargo, debemos matizar entre una plétora de pasiones y razones que el autor no discierne. Nos dice Gracián que “quien actúa con pasión, abre a los demás las puertas de su verdadero sentir”. ¿Se trata de una actitud recriminable? ¿Es estúpido quien se sincera ante sus semejantes? Entiendo que hablamos de una virtud, aunque a la par de un arma de doble filo. El liderazgo debe sustentarse en la, prudencia, serenidad y reflexión. Controlar voluntades deviene imperativo.

Quien actúa con pasión...

Baltasar Gracián y Morales

Empero si atiendo a ciertos de los ambiguos dictados de algunos aforismos de Gracián, se huela la sangre en mis venas. Bastará con extraer el siguiente a colación.

Aforismo 149: Ten siempre un escudo contra los malintencionados. (...) Es la gran habilidad de los gobernantes (...) es necesario tener a una persona en quien caiga la censura por tus errores y sobre el que recaiga el murmurar de la gente (...).

Otros en cambio resultan inocuos. Del mismo modo, detecto sentencias contradictorias. De haber seguido “algunos” de los dictados de Gracián, mi devenir social y profesional hubiera sido más liviano y exitoso. Ahora bien, ¿sería yo? ¿No me hubiera convertido en lo que detestaba? Cuando un individuo se adentra por un camino urdido hacia la búsqueda de paz espiritual, una que reconcilie en nuestro interior las inherentes fuerzas antagónicas que albergamos, posiblemente verá recompensado sus esfuerzos

cuando no desee nada, no atesore bien alguno y su propio ser se diluya plácidamente en el cosmos del que forma parte indisoluble. Si nuestro objetivo es triunfar en la gobernanza, Gracián brinda algunos consejos atinados. Y es que los principios sociales e individuales en que nos adoctrinan no suelen congeniar bien.

Entiende Gracián que la pasión es un defecto al que, como en este aforismo, contraponen la razón. No comparto el antónimo pasión/razón, por cuanto depende del contexto, problema del que adolecen las sentencias parcas y contundentes. Los científicos son seres tan apasionados como los artistas. De tales pasiones nacen los grandes descubrimientos y las obras de arte magistrales. No hay “razón”, sino una fuerza casi animal que nos impele a crear. ¿Qué hay de malo en ello? Como Lev?-Leblond rehuyó las antinomias, por tratarse de falsas dicotomías que obnubilan las mentes. Por ejemplo, cabría pensar que el arte de enseñar exclusivamente se sustenta en la razón. Empero la pasión que transmite un maestro a sus alumnos detona más que reprime sus futuras vocaciones. Pasión y razón yuxtapuestas, que no contrapuestas, distinguen al buen del mal docente. ¿No ocurre algo similar con los políticos y líderes empresariales?

Considero que el proyecto vital de un individuo debe guiarse por sólidos principios éticos y morales. Llegado el caso que estos entren en conflicto con las enseñanzas para la gobernanza social surge un dilema. Y así, o uno se traiciona a sí mismo o redirige sus metas. Algunas de las sentencias que configuran su ideario social de Gracián, inducen a la sociopatía, mal que se extiende como un cáncer entre líderes de toda índole.

JUAN JOSÉ IBÁÑEZ
*Científico Titular del Centro de Investigaciones
 Sobre Desertificación – CSIC/UVA*

aforismo 102

MUESTRA QUE SIEMPRE PUEDES COSECHAR MÁS ÉXITOS

Es prudente que muestres tener capacidad para conseguir todavía más éxitos que los logrados. Que quien obtiene grandes cosas es porque grande es. No se conforma con buenos triunfos el que merece conseguir más. Lo que llena al conformista, apenas satisface a quien busca la grandeza. Hay gente de corto alcance, y cualquier logro desborda su satisfacción, pues no están hechos para retos extraordinarios. Se quedan en el intento, y con el esfuerzo se les desvanece la cabeza. Corren gran peligro en los lances, porque no los acompaña la suerte del decidido. Muestra, pues, si quieres ser varón grande, que aún te quedan horizontes que alcanzar, y huye con especial pasión de dar la impresión de que se colmaron tus aspiraciones.

¿Es el éxito la referencia y la plasmación del trabajo bien hecho? ¿Quién o quienes dan valor a dicho trabajo? ¿Cuál es la recompensa, premio o incentivo del mismo? ¿Es la mejora un referente de calidad? ¿Cómo se conjugan la excelencia con indicadores objetivos y percibidos socialmente? ¿Cómo demostrar que nuestra contribución va más allá del reconocimiento social y que es un valor ético divulgar y compartir lo conseguido?

Baltasar Gracián muestra que la autocomplacencia está reñida con el riesgo y la amplitud de miras. El dormirse en los laureles es prueba de la incapacidad para abordar nuevos retos y fruto de la ausencia de retroalimentación en la actividad cotidiana en la que la autocritica y la auto exigencia deben ser complementarias de la percepción ajena del trabajo realizado.

Junto a ello, el autoconvencimiento y la pasión en el trabajo, la rendición de cuentas y el oír a los otros fomentando el “llano hablar” frente a la adulación interesada son muestras también de esa grandeza señalada en la sentencia de Gracián. Mostrar que se está en permanente proceso de aprendizaje, que se reflexiona y debate colectivamente pero que también se actúa coherentemente, justifica y hace visible la autoridad

moral e intelectual de aquel que quiere ser referente en ámbitos más amplios que los propios derivados de la especialización.

Nos encontramos en un momento histórico en el que la resignación y la pasividad son aceptadas como pautas ordinarias por el común de la ciudadanía en su práctica cotidiana y en el que la pedagogía de la acción se reemplaza por la imposición del poder. Reacciones de gran impacto social como el reciente libro-panfleto *Indignaos* de Stephane Hessel, son buena muestra que todavía es posible parar esta destructiva tendencia a la claudicación en nuestros derechos como ciudadanos conscientes. La consideración como consumidores analfabetos, carentes de iniciativa y subsumidos en una alienación permanente retrotrae a los tiempos medievales del “súbdito” que la Ilustración trató de superar. Por otra parte, cuando la ejemplaridad de los autodenominados líderes políticos y sociales brilla por su ausencia, en los que el beneficio individual es considerado como un valor frente a lo colectivo, la grandeza del que quiere ser “grande” radica en hacer entender a los demás que el mérito y la capacidad complementan el esfuerzo y la solidaridad. Valores que, en cualquier proceso de aprendizaje, deben ser asumidos tanto a nivel individual como en su proyección colectiva.

No debemos solo resolver lo cotidiano eficiente y eficazmente, sino saber medir las consecuencias de las acciones llevadas a cabo y saber transmitir las oportunidades y amenazas que pueden derivarse de ellas. Mirar más allá significa contemplar escenarios alternativos, vías diferentes cuyo coste hay que saber medir y evaluar de cara a una decisión, predecir y explicar lo posible pero también abrir caminos a la imaginación y a la

utopía. Demostrar en la práctica que la capacidad de decisión surge no de la respuesta preconcebida a una pregunta tramposa sino de la libertad de elección consciente y autónoma.

En ese sentido, el sistema canónico de aprendizaje institucional moderno, caracterizado por su alcance masivo (virtud democrática) pero concebido como formador para la reproducción del conocimiento (antítesis de la creatividad) exige una reformulación de cara a primar la pasión por el descubrimiento, la potenciación de la duda sistemática ante lo consolidado, el contraste colectivo con los iguales y expertos, la búsqueda de fuentes alternativas de conocimiento y la capacidad de rectificar sin temor a la equivocación como riesgo intelectual. De esta forma, el decidido refleja pasión por la novedad, la aventura del conocimiento a través de su transmisión y puesta en práctica. Científicos en el más amplio sentido de la palabra, tecnólogos, humanistas deben mostrar su capacidad a una sociedad que utiliza sistemáticamente los resultados derivados de su actividad creadora y que debe acercarse a los objetos más allá de su consideración como meros productos de consumo ocasional y perecedero. En los tiempos de Gracián, sus reflexiones suponían un avance ante la realidad y la propia concepción del “príncipe” renacentista. Los valores plasmados en la sentencia que he procurado contrastar con nuestra rabiosa actualidad muestran que la Modernidad debe contemplar el futuro en base a las reflexiones que superen el tópico de la realidad asentada acriticamente.

FRANCISCO MARCELLÁN
*Catedrático de Matemática Aplicada
de la Universidad Carlos III*

aforismo 107

NO EXHIBAS TU ADMIRACIÓN POR TI MISMO

Vivir descontento de ti mismo, es mediocridad, y satisfecho, es necesidad. Ignorantes son casi siempre quienes exhiben su admiración hacia sí mismos. Por querer complacerse ellos de sí, viven una falsa felicidad, y los demás les pierden el respeto. Como no alcanzan las grandes virtudes, se consuelan con cualquier tonta habilidad propia. Al hombre sensato, siempre le es útil cuidarse de que le salgan bien las cosas, sin ostentación, y esta actitud humilde le sirve de compensación en caso de que salgan mal. Que no sufre desaire quien supo ser discreto. Homero duerme tranquilo en su lugar, reconocida su fama, mientras Alejandro cae, con su derrota final, por su presunción y engaño, a causa de haber ostentado su poderío. Dependen las cosas de las circunstancias, y el que sube hoy, baja mañana, y no pasará vergüenza si no hace escándalo en un caso ni en el otro. Necio y fracasado es quien de vanidad se llena.

Me ha tocado en suerte el número 107, titulado “No exhibas tu admiración por ti mismo”; y digo suerte porque los pensamientos de Baltasar Gracián indicados en el aforismo, son de aplicación a cualquier arte o a cualquier actitud en los diferentes ordenes de la vida, y por supuesto al proceso de aprendizaje, objeto principal de este libro; por ello la tarea es fácil por cuanto, ya digo, el aforismo es de aplicación directa y con ello ya habríamos acabado el comentario.

Pero no me resisto a profundizar en el aforismo y así en una lectura detallada sobre las recomendaciones expuestas en él, para evitar la ostentación derivada de la admiración por uno mismo, indica en su parte central que “al hombre sensato, siempre le es útil cuidarse de que le salgan bien las cosas, sin ostentación, y esta actitud humil-



de le sirve de compensación en caso de que le salgan mal”; y es tal vez esta recomendación la que mejor expresa la actitud que debe tener todo aquel que quiere introducirse y progresar en el “arte de aprender”, y esto me ha llevado a considerar dos actitudes de gran importancia en el proceso de aprendizaje: la humildad y el esfuerzo, que aplicándolas, no precisamente con moderación sino con intensidad, harán que el aprendizaje será más fructífero y eficaz. La humildad por cuanto no hay bien máspreciado que uno puede recibir que la formación y el aprendizaje para formar hombres y mujeres libres, y el esfuerzo por lo ingente de la tarea a realizar que supone todo proceso de aprendizaje.

Como no podía ser de otra manera, al ser el comentarista un profesor universitario, voy a referirme, aunque no sólo, al arte de aprender en el más alto nivel de la formación académica en donde los actores fundamentales, y también en otros niveles, son el alumno y el maestro (docente o formador); a ambos es de aplicación el aforismo que estamos comentando, pues si bien el primero es el beneficiario del aprendizaje no menos importante es el segundo que, además, por otra parte esta aprendiendo a lo largo de su vida profesional.

Para el alumno, será el esfuerzo la principal cualidad a cultivar, sin ostentación y con la humildad debida por cuanto recibe, que por otra parte y en nuestros tiempos no es precisamente la cualidad más valorada ya que los alumnos, en estos momentos, tienen una mentalidad muy positivista y práctica que hace que “la ley del mínimo esfuerzo” sea la que más aplican en todas las etapas del aprendizaje. Esta actitud viene altamente influenciada por el entorno educativo en el que nos movemos, y que está orientado a la mediocridad, des-

Vivir descontento de ti...

Baltasar Gracián y Morales

de las etapas más tempranas del aprendizaje; para Baltasar Gracián lo mediocre influye en estar descontento con uno mismo, por lo que este es uno de los aspectos más a tener en cuenta en el “arte de aprender” alejándonos de la mediocridad a través de la cultura y de la valorización del esfuerzo para conseguirla. En definitiva el aprendiz, también, debe ser capaz de pensar a lo grande y tener un modelo elevado de la importancia de su actividad, que desde luego no implica ninguna forma de ostentación de la labor realizada sino más bien a dirigir su esfuerzo y su actividad a conseguir el mejor resultado que redundará en una mayor satisfacción personal.

En el arte de aprender, el maestro es un actor de gran relevancia ya que sin su participación activa no es posible ningún tipo de aprendizaje. Pero además, de todos es conocido el valor añadido que para el aprendizaje aportan los buenos maestros y profesores; todos recordamos los grandes maestros que hemos tenido desde la infancia a la formación superior y que en algunos casos, como los que nos dedicamos a esta digna profesión de la enseñanza, han sido un referente no sólo profesional. Para este actor o artista las dos cualidades que hemos venido comentando; humildad y esfuerzo o tesón son de aplicación pero en sentido inverso a como los debe aplicar el alumno; es decir el maestro debe tener unas mayores dosis de humildad porque el

esfuerzo y tesón seguro que lo poseen y los han puesto en práctica a lo largo de su vida; por ello en éstos toma más fuerza, si cabe, el aforismo pues no sólo el profesor no debe exhibir ningún tipo de admiración por sí mismo, sino que debe transmitir los conocimientos con generosidad sin quedarse nada para sí y facilitar, con el ejemplo, el aprendizaje de sus alumnos. La vanidad no tiene cabida en los maestros que quieren crear escuela o al menos intentarlo, pues si así fuera es síntoma de mediocridad, y si pretende quedar siempre por encima de sus discípulos mostrando ostentación, su postura será más propia de un necio que del noble oficio de enseñar. Todo esto toma mayor relevancia cuanto más elevada sea la etapa de aprendizaje, es decir cuando nos movemos al nivel de la creación tanto en la investigación como el desarrollo tecnológico.

JUAN MANUEL MENESES CHAUS
Catedrático del Departamento
de Sistemas Electrónicos
y de Control de la Universidad
Politécnica de Madrid





aforismo 113

CUANDO TENGAS FORTUNA,
PREPÁRATE PARA CUANDO NO
LA TENGAS

Aprovecha el cálido verano y prepárate a recibir el duro invierno. En tus buenos tiempos te será más cómodo ese trabajo, pues fácilmente te harán favores que pidas y te abundarán las amistades. Bueno es guardar para cuando venga el mal tiempo, porque entonces todo será adverso, caro y limitado. Cuando seas afortunado, no abandones a tus amigos, que algún día te harán falta, y luego no vendrán si ahora no les haces caso. El farsante nunca tiene amigos: en la prosperidad porque los ignora, y en la adversidad porque lo ignoran a él.

¡Qué pena que hayamos aprendido tan poco! Que la educación que hemos recibido solamente nos haya abierto las puertas de una parcela tan limitada de nuestro ya pequeño mundo personal. Que hayamos entendido que aprender es sólo saber hacer, y no hayamos comprendido que aprender es sobre todo conocer, entender, discernir, interpretar, apreciar toda la complejidad de este entorno global y acelerado que nos rodea. Que no hayamos asimilado que es necesario aprender a saber aceptar, influir, liderar, hacer amigos, crear un mundo mejor, y en definitiva, a ser más felices. Que no hayamos aprendido que vivir es aprender.

Nos han dicho que hay que “saber vivir” y hemos entendido que saber vivir era disfrutar a tope, probarlo todo, experimentar todas las sensaciones, agotar nuestro tiempo con sólo disfrutarlo. Hemos aceptado que aprender es una condición necesaria para encontrar un trabajo, y que trabajar es una condición inevitable para poder vivir bien. Sólo eso. Y hemos cometido el gran error: desviar completamente el foco. Parece que hoy sólo se aprende cuando no hay otra cosa que hacer. ¿No

tienes trabajo? dedícate a formarte. ¡Qué contrapunto a la recomendación de Baltasar Gracián! Es necesario aprender constantemente, también en la fortuna, especialmente, en la fortuna.

Gracián, en el siglo XVII, nos advierte que los tiempos no son siempre venturosos, que la adversidad está a la vuelta de la esquina, que las cosas son cambiantes; ¿qué diría hoy, si viviera en este mundo tan complejo, tan intercomunicado, donde aparecen cada día nuevos problemas, donde las soluciones o las innovaciones sólo son tales durante un tiempo muy limitado, donde los ciclos económicos son cada vez más cortos, donde la regulación es inestable y las decisiones políticas efímeras, donde los científicos no se ponen de acuerdo en casi nada, donde los cambios del clima o la naturaleza son cada vez más bruscos y los cambios sociales se provocan con un simple mensaje en una red, donde el futuro es cada vez más incierto, en resumen, un mundo cada día mejor conocido, pero menos descifrable?

El conocimiento es algo obsoleto. A la velocidad actual de cambio, si no estamos vigilantes, todo lo que creemos saber puede no valer ya. Todo puede haber sido modificado. Pueden cambiar las técnicas que utilizamos, y debemos conocer las nuevas antes de dejar de usar las antiguas. Puede cambiar la regulación, y necesitamos anticiparnos a las nuevas normas. Puede cambiar el mercado, y necesitamos tener las claves para predecir sus movimientos. Puede cambiar la cultura de la empresa, y debemos estar preparados para comprender y adoptar la nueva con facilidad. Pueden cambiar nuestros amigos, y debemos saber comprenderlos y aceptarlos. Podemos nosotros cambiar de empresa, de actividad o de país, y necesitamos saber adaptarnos con faci-

Aprovecha el cálido verano...

Baltasar Gracián y Morales

lidad al nuevo entorno. Y todo ello rodeado de un montón de matices que requieren ser bien entendidos para ser bien interpretados.

Es verdad que todos hemos aprendido algunas capacidades, y con suerte, algunas nociones de ética y moral, al menos las esenciales para mantener una pacífica convivencia, y quizás con eso nos hayamos ido manejando. ¿Hasta cuando? Ya no es posible dedicar un tiempo a aprender y otro a vivir. No podemos permitirnoslo. Hay que vivir aprendiendo, y para ello, hay que observar con atención nuestro entorno; pero no vale mirarlo con una perspectiva estrecha, es necesario observar con amplitud el mundo que nos rodea, tener las antenas bien abiertas; todo lo que percibimos nos enseña algo, todo lo que aprendemos nos sirve para más tarde. El próximo objetivo, o el siguiente reto, harán que todo a nuestro alrededor se impregne de ellos, que toda nuestra atención se enfoque hacia ellos, la imaginación se pondrá en marcha y todo lo que hayamos aprendido se aplicará a su consecución.

El aforismo de Gracián nos sugiere que en tiempos de fortuna este aprendizaje nos será más fácil. Es cierto que la adversidad puede abrir la imaginación y estimular la voluntad, pero la necesidad lo hace todo más urgente y la urgencia no es buena compañera. No es bueno aprender deprisa, deja poco poso, un tiempo turbulento se lo lleva fácilmente. Hay que asimilar bien lo aprendido y ello requiere cierto reposo y poca inquietud.

Es bueno saber aprovechar las oportunidades que nos ofrecen los tiempos de fortuna. Los momentos dedicados específicamente a la formación – asistencia a cur-

sos, seminarios o congresos- serán más accesibles, pero también las otras actividades ordinarias de nuestro trabajo -y de nuestro ocio- serán más fértiles si estamos atentos. En esos tiempos, es más probable que tengamos oportunidades de compartir ideas con personas que sepan mucho más que nosotros, no las desaprovechemos cualquiera que sea el área de su sabiduría. Es más probable que tengamos amigos expertos a los que preguntar nuestras dudas, cuidemos con mucho esmero ese tesoro.

Pero también es necesario compartir los saberes; es posible que los nuestros estén equivocados. Participo en los debates, aunque no sean de nuestro interés inmediato; lo que nosotros creamos saber ayuda a todos, a los demás y a nosotros mismos, a clarificar las ideas y a mejorar el conocimiento común. Aprendamos a aprender juntos.

LUCILA IZQUIERDO ROCHA
*Investigadora de la Unidad
de Análisis de Sistemas
Energéticos del CIEMAT*



aforismo 116

TRATA SIEMPRE CON GENTE DE PALABRA

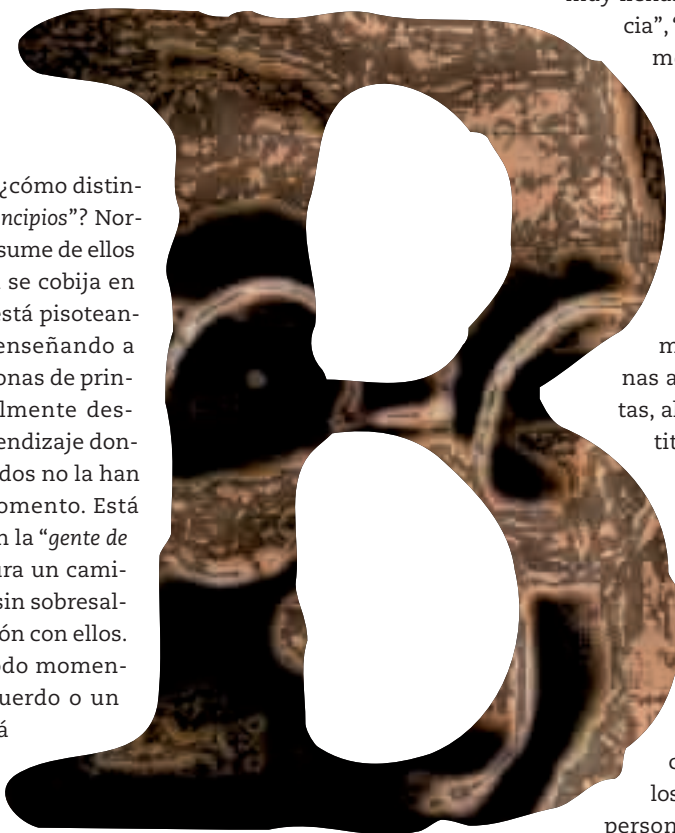
Tienes la ventaja de que puedes comprometerte con ellas y comprometerlas contigo. La mejor razón para confiar en este tipo de personas es su manifiesto sentido de responsabilidad, porque aún en las disputas se comportan con respeto al otro. Vale más competir con gente responsable que triunfar con gente de mala espina. La gente irresponsable nunca te dará verdadero buen trato, porque no tiene compromiso con la moral. Es por lo que entre inmorales nunca hay amistad de veras, ni será nunca gente buena, aunque se disfracen, porque no aman la honradez. Aléjate de la gente que no cumple sus compromisos, ya que carecen de virtud, que es el tesoro de la entereza.

Sabio consejo, pero, ¿cómo distinguir a la “gente de principios”? Normalmente quien presume de ellos no los tiene y quien se cobija en ellos es porque los está pisoteando. La vida nos va enseñando a distinguir a las personas de principios, pero normalmente después de un duro aprendizaje donde grandes desalmados no la han jugado en algún momento. Está claro que el trato con la “gente de principios” nos asegura un camino de tranquilidad, sin sobresaltos en nuestra relación con ellos. Sabremos que en todo momento, si hay un desacuerdo o un desencuentro lo será dentro de la lealtad mutua y siem-

pre dentro de unas reglas del juego iguales para todos. La gente que “no tiene principios” nos traicionará en el momento en que sus intereses se superpongan a los términos del acuerdo o del pacto.

En el mundo universitario en el que vivo, donde todo el mundo es muy respetable, es aún más difícil distinguir a las personas con principios. El hecho de que para muchos los principios dependan de sacrosantos mantras que están vinculados a palabras aparentemente muy llenas como “institución”, “excelencia”, “ciencia”,... hace que en el mismo momento en el que aparentemente se cruce en nuestro

camino la satisfacción de un bien superior, el comportamiento se torna rastrero y al grito de “el fin justifica los medios”, se pasa por encima de quien haga falta. ¡Cuántas veces los “principios más elementales” se pisotean por personas aparentemente rectas y honestas, al grito de “por el bien de la institución”, “en la búsqueda de la excelencia”, “todo por la ciencia”, y otras tantas más! Por el bien de la Institución se bordea la ley, se arrolla al vecino que me molesta, se incumple un compromiso y se actúa con la arbitrariedad que haga falta. En la búsqueda de la excelencia he visto cometer atrocidades y pisotear los más elementales principios de personas que no merecían ese trato.





Y, por supuesto, por el bien de la ciencia la gente es capaz de todo, incluyendo en ese “todo” desde el robo de ideas hasta propiciar la muerte profesional de quien nos ha formado o promovido. Y en un mundo donde el valor más apreciado es el ego (versión curriculum vitae), mucha gente que mataría a su madre con tal de engordar su visibilidad, ¿qué no haría con un compañero de despacho?

Da igual el tipo de entorno, siempre existen mantras que justifican las actuaciones fuera de los más elementales principios. En el sector industrial, el mantra será la “empresa”, el “beneficio”... en la judicatura la “justicia”, la “equidad”, en la sanidad “el bien del paciente” o “el coste” y en la política “la patria” o peor aún, “el partido”. Siempre hay algún concepto supremo que justificará al falto de principios permitirse transgredir las normas del trato leal. Y si nos falta algún principio moral que justifique algo, “¿qué puede ser más importante que mi propia supervivencia?” se dicen muchos políticos para justificar “hacer lo que sea” con tal de permanecer en un cargo remunerado.

¿Y qué decir de los compromisos que se adquieren en periodos electorales? Elecciones a rector, a alcalde, a diputado en Cortes... ¿Qué memoria histórica tenemos los españoles que elegimos y reelegimos representantes que una y mil veces nos engañan? ¿Acaso tenemos memoria selectiva y no nos gusta recordar que hemos sido engañados para no tener que sufrir dos veces la misma artimaña? Cuando se trata de conseguir el poder, los principios quedan a un lado porque la salvación de una institución o un país (¡el líder inmarcesible no duda ni un instante que sin él su mundo conocido no sobrevivirá!), justifica cualquier mentira electoral.

¿Cómo distinguir entonces en un mundo tan proceloso a la gente de principios?

Desgraciadamente, nos queda casi exclusivamente nuestro instinto. A lo largo de mi vida profesional, me he sentido traicionado por personas por las que hubiera puesto la mano en el fuego mil veces y he visto traiciones que jamás hubiera imaginado ni en un relato de ficción. En un país como el nuestro donde muchos delincuentes jamás son castigados porque la justicia prefiere otorgar el beneficio de la duda ¿cómo protegerse de desmanes vinculados a la lealtad o la rectitud en el trato?

En la universidad la memoria histórica es muy corta y como nadie sale nunca castigado por ninguna fechoría que se pueda cometer (hablo de la universidad española, por supuesto), a los pocos meses, o semanas de haberlas perpetrado, allí nada pasó y nadie, salvo el perjudicado por las tropelías de los infames, se acuerda de nada. Seguirán conviviendo a nuestro lado, como si nada hubiera pasado, esperando la ocasión de volver a actuar de forma desleal en ese entorno de memoria anestesiada. Poco a poco, al cabo del tiempo se va desarrollando el instinto de detectar a esos sujetos sin principios, por mucho que se camuflen, pero desgraciadamente suele ser a costa de la desconfianza general a todo un universo (nuestro entorno) donde siguen quedando personas honestas en lo moral y buenas en lo fundamental.

Desde luego que conviene alejarse de las personas sin principios, pero soy muy pesimista y me temo que para estar totalmente a salvo de ellas tendría que irme a una isla desierta. Si no lo hago, si no lo hacemos, es porque aun creo en muchas personas que hacen merecer la pena vivir en sociedad.

JOSÉ MANUEL TORRALBA CASTELLÓ
Catedrático del Departamento de Ciencia e Ingeniería de Materiales e Ingeniería Química de la Universidad Carlos III

aforismo 125

NO BUSQUES FAMA

DETRACTANDO A OTROS

La mejor señal de carecer de méritos es dedicarse a desmeritar a los demás. Se vería que quieres limpiar tus manchas manchando a otros, en vez de limpiarlas por ti mismo. Igual error cometes al consolarte diciendo que también los demás tienen tus faltas. En esas cosas, quien más escarba, más se enloda. Nadie está libre de culpas. Sólo a quien se conoce poco se le conocen pocas faltas. Huye siempre, como hombre sensato, a ser el libro de registro de infamias ajenas, pues te harás abominable y desalmado.

Resulta curioso desde la perspectiva de nuestros días contemplar la utilización del término “fama” del que hace uso con cierta frecuencia Baltasar Gracián en su magnífica obra *El arte de la prudencia*. Quizás es un término algo denostado por la acepción mediática que subyace y, fundamentalmente, por su vinculación con determinados comportamientos humanos. De hecho, como en otras circunstancias similares, los jóvenes prescindían de las incomodidades de su utilización para sustituirlo por la palabra “popular”: estimado o conocido por el público en general.

Dos de las tres definiciones que recoge el Diccionario de la Real Academia Española sobre el término “fama” tienen en común que son opiniones que la gente tiene de alguien. El matiz estriba en que uno de estos significados está relacionado con la opinión relativa a la excelencia de alguien en su profesión o arte y es en este punto donde existe el riesgo de que aflore uno de nuestros pecados capitales: la envidia, que, como afirmaba Ramón de Campoamor, es la polilla del talento.

La confusión entre los términos “fama” y “popular” en nuestra sociedad es consecuencia del escaso reconoci-

miento que históricamente tiene el talento en nuestro país, así como la ingratitud hacia el esfuerzo que caracteriza en la actualidad nuestro sistema productivo, educativo, etc. No olvidemos que, para nuestra desgracia, uno de los antónimos de fama es fracaso y, aunque no tendría por qué ser así, ser impopular parece sinónimo de fracasado.

Todo esto converge en la tentación de la crítica destructiva, el desmérito de los demás y de las infamias gratuitas con vistas a merecer más por la vía de la descalificación. Esta actitud conlleva a su vez a la competencia insana de la que todos hemos hablado en alguna ocasión y que se convierte en una oda al egoísmo, en un reconocimiento implícito de inferioridad, tal y como lo consideraba Napoleón Bonaparte.

Hemos de aprender a reconocer el talento venga de donde venga y a promoverlo a través del esfuerzo exigente. Interiorizar la idea de Charles Darwin de que el trabajo duro y la perseverancia diferencian más a los hombres que sus capacidades intelectuales. Nuestro objetivo tiene que ser la mejora personal permanente en todas nuestras facetas como ser humano, incluida nuestra dimensión social. Es en ese esfuerzo de mejora continua donde no hay referencia más sensata que el conocimiento de uno mismo a través del análisis riguroso de



La mejor señal de carecer...

Baltasar Gracián y Morales

nuestros defectos, virtudes y capacidades, demostración inequívoca de sabiduría de acuerdo con Galileo.

Debemos asumir el éxito de los demás y a convivir sin complejos con aquellos que son mejores que nosotros. Es difícil que con ahínco y perseverancia no consigamos tener una excelente percepción de nosotros mismos en alguna de las múltiples facetas de la naturaleza humana, sin que evidentemente podamos alcanzar un nivel relevante en todas y cada una de ellas. François de La Rochefoucauld recogía en sus *Máximas* que la prueba más convincente de haber nacido con grandes cualidades estriba en haber nacido sin envidia.

Paulo Coelho afirma que nunca hay que desistir de perseguir nuestros sueños, manteniendo perenne la búsqueda de las señales que te llevan a conseguirlo. Esa debe ser nuestra permanente fuerza para superar la tentación de envidiar algo de alguien, de actuar como caja de resonancia de los errores ajenos que siempre existen, puesto que ninguno alcanzamos la perfección en todo. Evidentemente, no es esta la vía que ha de seguirse para alcanzar la fama. Superarnos día a día para mejorar nuestro nivel o incluso, por qué no, alcanzar el nivel que presenta otro individuo con más talento, no tiene que servir más que de acicate para nuestra voluntad de superarnos a nosotros mismos. Miguel de Unamuno lo expresaba así: “obra de modo que merezcas a tu propio juicio y a juicio de los demás la eternidad, que te hagas insustituible, que no merezcas morir”.

Además, la sociedad de hoy en día exige nuevas formas de desarrollo del conocimiento para lo que resulta imprescindible una visión mucho más abierta y solidaria que permita conseguir objetivos que normalmen-

te no están al alcance de un solo individuo. Cabe citar el magnífico ejemplo el desarrollo del software libre. Es más necesaria que nunca la colaboración entre individuos para afrontar el reto de la innovación en un mundo global, hecho que podemos observar en la creación de Redes de Innovación Colaborativas, donde los individuos de una determinada comunidad se autoorganizan para desarrollar su trabajo en ausencia de jerarquías convencionales con el objetivo de la mejora comunal.

Tenemos que alejarnos de la tentación que supone conseguir fama a través de la insidia y la descalificación de las personas. Hoy en día tenemos ejemplos deplorables en los medios de comunicación de cómo se puede llegar a desarrollar incluso carreras profesionales basadas en este comportamiento. Evidentemente, conseguirán popularidad pero no fama, tal y como la entendía, supongo, Baltasar Gracián.

RAFAEL VAN GRIEKEN

Vicerrector de Investigación de la Universidad Rey Juan Carlos



aforismo 126

NO ESTÁ MAL QUE TE
EQUIVOQUES, SI SABES
DISIMULAR Y RECTIFICAR

Sé discreto en tus afectos y disimulado en tus defectos. Todos nos equivocamos, pero los habilidosos saben rectificar sus errores, mientras los torpes hacen más grandes los suyos. Ganas más siendo disimulado con tus defectos, que destacando tus hechos. Si no eres casto, sé cauto. Porque las faltas de los grandes se notan más que sus méritos. A tus propios amigos, cuídate de mostrarles tus defectos. Y en tu yo íntimo, trata de rectificar tus faltas, y luego olvidar que las tuviste.

Los fracasos en la vida de una persona, ya sean en el orden personal como en el profesional, quizá son los hechos que producen mayor frustración. Por eso me resulta extraño que muchas personas digan que no se arrepienten de nada de lo que han hecho en su vida, a pesar de reconocer que fracasaron en algunas de ellas: obstinado ángulo de observación y obstinado empeño en defender lo indefendible. Si esta posición bizarra es sólo de cara al exterior, aún puede explicarse por aquello de “salvar el honor”, pero si realmente se asume resulta de lo más cerril: “me equivoqué pero está bien, no me arrepiento, volvería a hacer lo mismo”... O lo que es lo mismo: “elijo tropezar voluntariamente en la misma piedra”. Solamente encuentro un aspecto positivo en ese “no me arrepiento de nada aunque fue un error”, y es la generosa capacidad de auto perdón que conlleva. Realmente es importante aclarar la conciencia de vez en cuando, tener la voluntad de volver a empezar sin auto reproches ni remordimientos estériles.

A lo largo del camino de la vida preferiría no tropezar en ninguna piedra y, en caso de tropezar, preferiría no volver a tropezar en la misma piedra... aunque me perdone el haber tropezado e incluso me permita tropezar en otra piedra distinta. Esta actitud vital positiva es compatible con el aprendizaje, la acumulación de experiencia y la capacidad de arrepentimiento, en el sentido de reconocimiento del error y afán de superarlo.

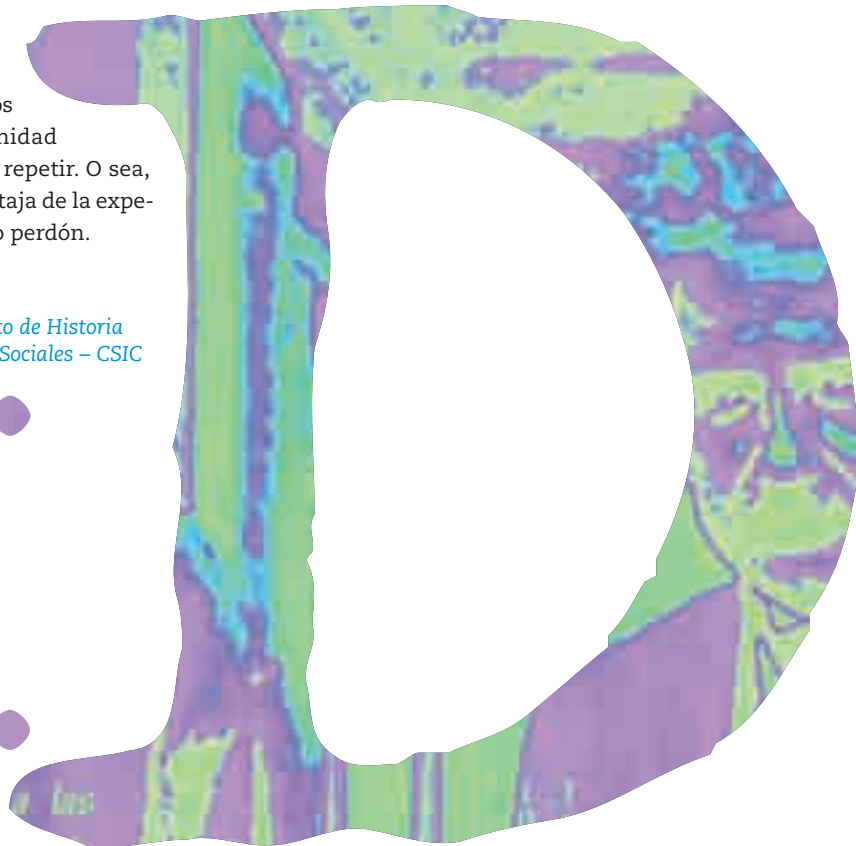
A la par hay que considerar la prudencia y la ponderación como criterios de convivencia. Aun en el caso de que seamos exagerados, excesivos y exuberantes para con nosotros mismos (y tenemos perfecto derecho a serlo), no deberíamos serlo para el resto de la Humanidad. Recuerdo aquí algo que aprendí hace bastantes años: “no hables bien de ti mismo, pues nadie te creerá; y no hables mal de ti mismo, pues todos te creerán”. Seguramente es un aforismo famoso de alguien importante del pasado y tan cierto como que amanece todos los días por la mañana. Pero la mayoría de las veces nos vence la dichosa vanidad e irresistiblemente hablamos de nosotros mismos poniendo en evidencia nuestras exageraciones, excesos y exuberancias de modo innecesario.

Apartamos a un lado los criterios de prudencia y ponderación, nos tiramos a tumba abierta al mar de los afectos y defectos extremos. Los mostramos sin el más mínimo pudor y, además, los barnizamos con una hermosa capa de sinceridad y transparencia. Sólo el paso inexorable de los años, y cuando digo años me refiero más bien a décadas, nos hace vislumbrar lo bien que nos hubieran ido las cosas, sobre todo las relaciones con el resto de los humanos, si en vez de ser tan transparentes hubiéramos procedido con mesura, lo que no quie-

re decir necesariamente fingir, engañar o manipular. Sólo quiere decir eso: prudencia y ponderación, conceptos difíciles de poner en práctica día a día porque requieren cierto esfuerzo de voluntad y del intelecto.

Después de todo, siempre queda algo de tiempo para poner al uso las nuevas adquisiciones y si los tropiezos de la vida, ocasionados por nuestra inexperiencia o vanidad o estupidéz, nos enseñan algo nuevo o nos hacen escarmentar de algo viejo, deberíamos “ver” que se nos brinda una magnífica oportunidad para replantearnos, rectificar y repetir. O sea, vivir por segunda vez con la ventaja de la experiencia y la satisfacción del auto perdón.

M^a ÁNGELES VILLEGAS BRONCANO
*Investigadora Científica del Instituto de Historia
del Centro de Ciencias Humanas y Sociales – CSIC*



aforismo 134

DUPLICA CUANTO TE SIRVA PARA SER FELIZ

Es como vivir el doble. No debes depender sólo de un oficio, ni has de querer exclusivamente una cosa, aunque sea lo máximo. Todo debes multiplicarlo por dos, para que el provecho sea doble, y sea doble el favor, y doble el gusto. También por ser preventivo debes doblar los recursos. Así como la luna es cambiante, también es variable lo que depende de los hombres, pues la voluntad humana es quebradiza. Para garantizar tu vida frente a esa fragilidad, retén siempre una reserva que sea el doble de lo que usas. Esa es la regla: doblar el bien y la comodidad. Es lo que hizo la naturaleza, que nos dio dobles los miembros que corren más riesgos. Así debemos practicar el arte de doblar todo aquello de lo que dependemos.

Por prudencia, pero también por sentido común, conviene aprender a atesorar, acaso duplicar a lo largo de la vida, algunos valores y algunos recursos interiores, especialmente los que te sirven para ser feliz. Y me refiero a las cuestiones interiores, no porque las demás no se deban atesorar, según el caso, sino porque la felicidad es una cuestión interior que se construye con todo tipo de elementos y estructuras internas, en las que no es una cuestión menor la relación con los demás.

El aforismo, por consiguiente, hace referencia a una materia esencial que nos conviene asimilar cuanto antes, en tanto que la felicidad, su búsqueda, constituye, incluso sin saberlo, el objetivo último al que se dirigen nuestras acciones vitales. También duplicar supone un canto a la seguridad, en la confianza de que duplicar aquello que resulta imprescindible, nos asegura disponer de un margen de confianza para afrontar con más garantías de éxito los tiempos de dificultad o de crisis.

Y es precisamente la crisis que vivimos en el momento en que escribo estas líneas, la que nos hace a todos reflexionar sobre cuál ha de ser la actitud individual frente a una situación muy cambiante, que genera una gran incertidumbre general en los estados, en las empresas..., pero de forma excepcional en los individuos que son, sin duda, el eslabón más débil de la cadena.


No estoy muy seguro de tener la respuesta correcta, pero resulta evidente, tal como van trascurriendo los acontecimientos, que con alguna dosis de esperanza -incluso si ésta es infundada, pero necesaria-, que de esta crisis saldremos, pero lo haremos por una puerta diferente de la que hemos entrado. Y con la incertidumbre siempre convivimos, pero parece que uno de los resultados de la crisis es que con una incertidumbre mayor vamos a convivir, lo que nos obliga a pensar en atesorar algún activo que nos adecúe a esta nueva realidad y contribuya a mejorar nuestra capacidad de adaptación y, por tanto, a más adaptación activa al medio, más felicidad.

Muchos son los tesoros que podríamos duplicar, tal como nos indica el aforismo. Algunos son tangibles y pueden asociarse al nivel de riqueza material y su incidencia sobre la vida interior, otros son espirituales, y podríamos hacer una larga relación de unos u otros valores. Pero, si tuviera que proponer elegir algún tesoro en particular que duplicar elegiría, sin dudarlo, el tesoro de la educación.


En la elección hay algo de deformación profesional por mi dedicación durante más de treinta años a los temas universitarios, pero hay mucho de convicción personal.

Es como vivir el doble...

Baltasar Gracián y Morales



Con la educación avanzamos de manera definitiva en nuestra liberación personal, aumentamos nuestra capacidad de entender la realidad que nos rodea y a los que nos rodean, y nos preparamos mejor frente a lo inesperado, a lo imprevisto.




La educación, en sí misma, no nos garantiza nada, ni nos asegura de forma definitiva y directa la ruta hacia la felicidad, pero sí que nos proporciona los instrumentos intelectuales que hacen aumentar las oportunidades de entendernos a nosotros mismos y al mundo que nos rodea. También mediante la edu-

cación se abren nuestras oportunidades de desarrollo y progreso social nada está garantizado, pero aumenta nuestra capacidad de elegir, y esto, sin duda, está en la línea de autobús que para en felicidad.

Sin elección, desaparecería la incertidumbre. Pero la idea de la felicidad, para quien les escribe, está muy alejada de la que conseguían tomando *soma* los personajes de la novela *Un mundo feliz* (Aldous Huxley, 1932), ya que según se indica en la propia obra, un gramo de *soma*, es capaz de curar diez pensamientos melancólicos, teniendo todas las ventajas del alcohol y ninguno de sus inconvenientes.

Por otra parte, en el aforismo hay una idea clara de cantidad, en la que puede parecer que duplicar supone atesorar más de lo necesario o, simplemente, si se trata de una magnitud contable, buscar una segunda unidad de aquello que se ha demostrado que es efectivo en la búsqueda de la felicidad. Tal vez no sea ni lo uno ni



lo otro, sino más bien la manifestación de que si algo compruebas que va en la dirección correcta, acumula cuanto puedas de ese activo en la búsqueda de un objetivo que tiene siempre algo de inalcanzable, como es la felicidad. En esta interpretación, la educación se adapta como anillo al dedo en el sentido de acumular toda la posible de una manera continua a lo largo de la vida.

En fin, de todo ello, casi mejor, con todo ello, tomando retazos de aquí y de allá, está hecha la efímera felicidad.

JAVIER UCEDA ANTOLÍN

Rector de la Universidad Politécnica de Madrid

aforismo 137

CUENTA SIEMPRE CONTIGO MISMO Y TU INTELIGENCIA

Decía un sabio antiguo “Todo lo mío lo llevo conmigo”, queriendo decir que lo más importante de un hombre está en su yo interior, en su mente. Si has estudiado bien el mundo en su generalidad y particularidad, casi no necesitas de otro que te sirva de pie de amigo. Puedes vivir a solas, si tienes suficiente confianza y en ti mismo. ¿Quién te podrá hacer falta si te conoces a ti mismo y el mundo que te rodea? Depende de tus propios recursos siempre, y tendrás la máxima felicidad. El que tiene el poder de enfrenar solo sus problemas, nada tendrá de tonto, sino todo lo contrario: tendrá mucho de sabio y estará muy cerca de Dios.

Baltasar Gracián recoge en este aforismo el presupuesto irrenunciable del ideal de la autonomía personal: la confianza en la propia inteligencia. Un ideal de raigambre en la filosofía socrática y que habría de llevar a su máxima exaltación el movimiento ilustrado a través de la proclama emancipadora de Kant: “*sapere aude!*”, atrévete a saber, a hacer uso de tu propia razón, sometiendo a su escrutinio las supuestas autoridades, los dogmas, las tradiciones y todas las servidumbres que pesan sobre nuestras concepciones intelectuales, políticas, económicas o de cualquier otro tipo.

La autonomía de la razón se constituye en la condición imprescindible para el desarrollo de la autonomía personal y, en definitiva, de la libertad individual. Y permanece en la actualidad como uno de los objetivos fundamentales del proceso educativo. De hecho, la reciente transformación de la metodología docente impulsa

da en nuestras universidades con ocasión de la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior, que ha supuesto pasar de un sistema de enseñanza, en el que el estudiante era el receptor pasivo de unas lecciones magistrales dotadas de un aura incuestionable de autoridad, a otro de aprendizaje, en el que aquel, bajo la guía del docente, es el protagonista activo y crítico de su propio proceso cognitivo, puede verse en cierta medida como un intento de aproximarse más fielmente a aquel espíritu.

Sin embargo, hay algo en la máxima de Gracián que hoy nos produce cierto desasosiego. Me refiero a su confianza ciega en la autosuficiencia del individuo, cuya felicidad se cifra precisamente en su capacidad para vivir sin depender del prójimo y del mundo que le rodea. La formación del yo como agente racional es sin duda una condición necesaria para la realización personal, pero no es suficiente. Constituye sólo el primer paso que ha de posibilitar la interacción responsable del individuo en el contexto social.

El ser humano vive en sociedad, y la autonomía intelectual y moral alcanzada en el curso de la experiencia formativa ha de vincularse ineludiblemente con la gestión de decisiones integradas en las instituciones y organizaciones a través de las cuales se articula su participación en los diversos ámbitos de la esfera pública. Si el individuo no es capaz de dar ese paso del “yo” al “nosotros”, incardinando así su acción en una dimensión social o colectiva, se verá condenado a su soledad, “al solipsismo, sin más opción que la retirada a su claustro interior. Una opción que en otros tiempos defendieron el estoicismo o las filosofías ascético-medievales, buscando la salvación personal de un individuo des-

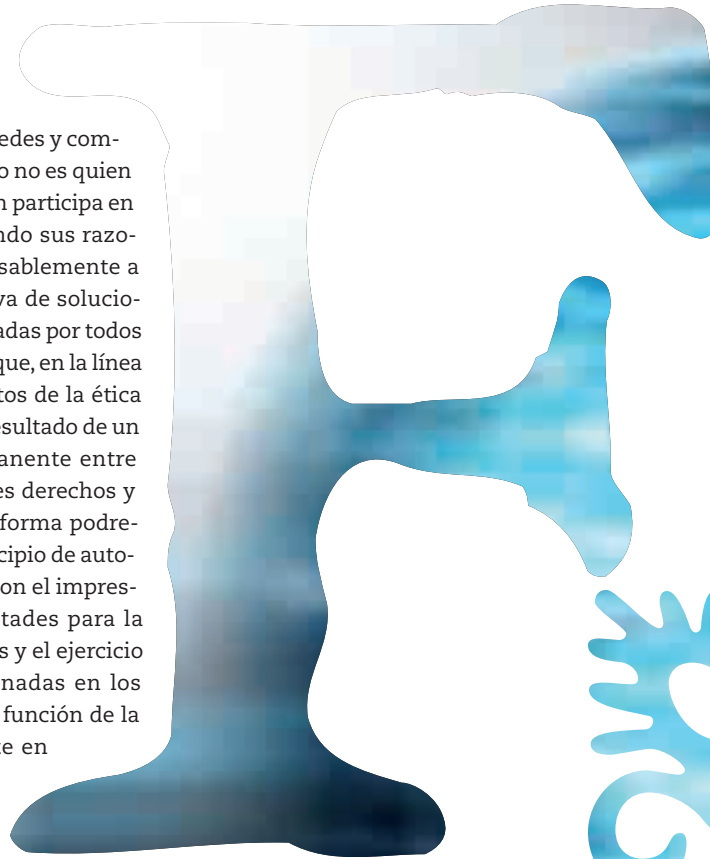
Decía un sabio antiguo...

Baltasar Gracián y Morales

encantado con el mundo que lo rodeaba.

Hoy, en nuestro universo de redes y complejas interrelaciones, el sabio no es quien se basta a sí mismo sino quien participa en proyectos colectivos aportando sus razones y contribuyendo responsablemente a la construcción intersubjetiva de soluciones susceptibles de ser aceptadas por todos los participantes. Soluciones que, en la línea de los actuales planteamientos de la ética comunicativa, han de ser el resultado de un diálogo equilibrado y permanente entre individuos dotados de iguales derechos y oportunidades. Sólo de esta forma podremos hacer compatible el principio de autonomía de la razón personal con el imprescindible consenso de voluntades para la toma de decisiones colectivas y el ejercicio de acciones sociales coordinadas en los ámbitos públicos. Por ello, la función de la universidad no sólo consiste en formar espíritus autónomos y críticos, sino en hacerlo de manera que quieran y puedan trabajar con otros para afrontar con sentido de la responsabilidad los retos de la sociedad. Y en esta dirección inciden muchas de las aptitudes y habilidades que la nueva metodología docente de la educación superior busca desarrollar en el estudiante.

FEDERICO GUTIÉRREZ SOLANA
Rector de la Universidad de Cantabria



aforismo 144

MUESTRA APOYO A LA
ASPIRACIÓN AJENA, Y TE SERÁ
MÁS FÁCIL CONSEGUIR LA
TUYA

Es la mejor forma de alcanzar lo que buscas. Aun en materia religiosa, muchos maestros del cristianismo han empleado esta astucia. Es una importante forma de disimulo que sirve de atractivo para ganarnos la voluntad de los demás: se convencerán de que luchas por lo que ellos buscan, y así abrirán camino a tus propósitos. Nunca debes lanzar el tiro errado, y con mayor razón cuando tratas asuntos delicados. También con personas cuya primera palabra suele ser “no”, debes analizar bien, para que no vaya a pensarse que careces de voluntad para conceder, mucho más cuando el otro siente cierta ojeriza. Este consejo te será bueno para descubrir a los que tienen una segunda intención, que a veces son lo máximo en habilidad.

Baltasar Gracián no conocía los actuales polos tecnológicos, ni los *clúster*, ni siquiera los polígonos industriales, pero desde entonces y desde siempre, el entorno empresarial y la cultura de empresa son factores fundamentales que posibilitan y fomenta un espíritu que genera las sinergias y el tejido social, político y económico que todo emprendedor necesita.

Todos sabemos que la importancia de un *clúster* reside en hacer explícita la construcción de redes de cooperación y colaboración entre empresas de sectores aparentemente divergentes para promover el crecimiento económico de una región, en las industrias en que es naturalmente competitiva, resaltando la participación de todos los agentes relevantes que van más allá de las cadenas productivas principales (empresas, proveedores de servicios, academia, instituciones públicas, entre otros), y para ello, es imprescindible mostrar apoyo a la aspiración ajena y contar con la confianza para desarrollar nuestro proyecto como parte de un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos y/o servicios.

No obstante, el apoyo a la aspiración ajena debe ser incondicional, y estar dotado de la generosidad y confianza requeridas para convertirlo en un arte, en una metodología de actuación, que se inculque tanto a los directivos como a todo el personal de la empresa. Desde siempre, la gestión del tiempo y el cariño, externo e interno a la empresa, han constitui-

do dos activos de gran interés. Por ello, el reconocer y apoyar las pretensiones de otros suponen una gran inversión de futuro que indudablemente generará sus réditos en el mercado de la confianza y el posicionamiento. Así, actualmente las empresas ya consideran la reputación como un valor que reconoce el mercado. De manera práctica, lo anterior se traduce en una serie de acciones que se realizan en el mundo de los negocios con un comportamiento ético, destacando los códigos de ética o de buen gobierno, la responsabilidad social empresarial, y el fomento al consumo y del comercio justo, entre otros, que han modificado la forma de hacer negocios.

Desde esta perspectiva, las empresas más éticas elevan su competitividad en la forma como atienden a sus grupos de interés afectados por su actividad empresarial; en suma, la que saben emplear sus conocimientos, las que plantean su actividad desde unos valores éticos que constituyen la identidad de la empresa. Con este enfoque, Amarty Sen, premio Nobel de Economía 1998, explicaba con claridad que una buena empresa es un bien público, porque no solamente ella obtiene beneficios, sino que es un beneficio para la sociedad. Al fin y al cabo, la ética será rentable para los negocios si se consigue que haya cada vez más empresas serias y más responsables, que consideren los intereses ajenos y los apoyen, para facilitar el desarrollo conjunto, sostenible y equilibrado.

Además, la interpretación de la aspiración ajena, debe ser tanto individualizada como global. No sólo las empresas y las aspiraciones cercanas deben ser consideradas, sino también aquellas otras que nuestros clientes valoran positivamente y consideran necesarias en el mun-

do en que vivimos. Así, considerando las aspiraciones ajenas, propias y comunes a todo la empresa debe adoptar sus decisiones en el largo camino en el que habrá de relacionarse, apoyar y beneficiarse y generar la confianza que una buena reputación en el mercado, local y global, y por supuesto, en las vigentes redes sociales que inundan la World Wide Web.

JESÚS BORES LAZO

*Profesor de EOI y del Ilustre Colegio
de Abogados de Sevilla*



aforismo 145

NO DEJES CONOCER TUS
DEBILIDADES, PUES TE
GOLPEARÁN POR ELLAS

No muestres a nadie tu molestia por tu defecto, que al descubrirlo así, podrán usarlo contra ti. El manifestar públicamente tus molestias no te servirá de nada, a no ser convertirte en objeto de burla de los demás. La gente de mala fe va buscando tus faltas para hacerte caer: tratan de ofender tus sentimientos, te pondrán de mil formas a prueba, hasta descubrir tu defecto. Nunca te des por aludido ni comentes tu problema, sea de tu persona o familia, pues cuando piensas mucho en ello, hasta el destino se deleita a veces en lastimar donde más duele. Siempre te atacarán en el punto donde estés más débil. Por eso, no has de dar a conocer ni lo que te mortifica ni lo que te alegra: para que el dolor dure poco y la dicha mucho.

Tras un aparente e inofensivo dictamen, el desarrollo del aforismo nos recuerda la importancia de separar entre los ámbitos de lo privado y lo público: sólo aquellos (pocos) que pertenezcan a nuestro círculo íntimo deberán conocer cómo somos realmente y lo que verdaderamente nos disgusta o gratifica, pues hacer esta información del “dominio público” sólo nos acarreará consecuencias desfavorables, en mayor o menor medida. Así pues, entre los consejos que el autor brinda a los cortesanos de su época para que sepan comportarse con prudencia política, habrá que contar este celo de lo propio, que hace pie en la experiencia (la “madre de toda ciencia”) para devenir en creencia adoptada por la modernidad desde sus liberales orígenes.

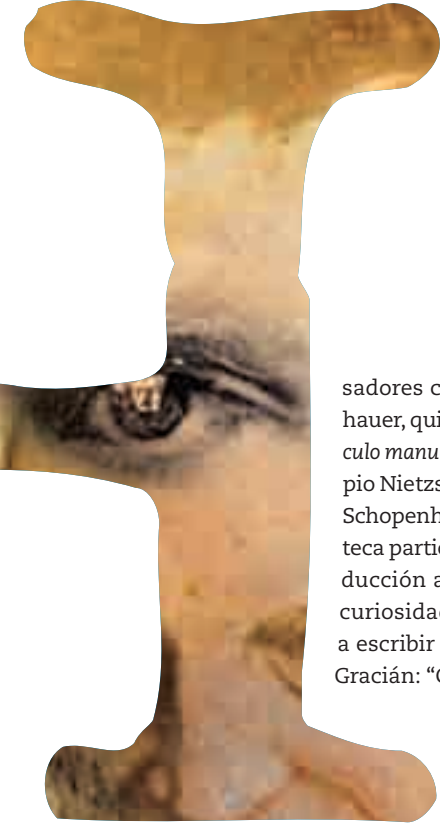
Esta sabiduría graciana –que muy bien podríamos calificar hoy de “inteligencia emocional”- se apoya en el

supuesto clásico y medieval de que la naturaleza es imperfecta, algo que marcó todo el período barroco, así como en una ya moderna –en su intento por reaccionar contra el escolasticismo- concepción antropológica de corte “hobbesiano”, mezclada con reminiscencias politeístas relativas a un destino personalizado y adverso, siempre empeñado en buscar su talón de Aquiles a los pobres mortales. Se trata, sin duda, de una perspectiva pesimista sobre el ser humano y el mundo, y la consecuencia ético-política

en que la misma desemboca es la hipocresía: no importa cuán imperfectos o indignos seamos, mientras que sepamos presentar una cara amable a la sociedad, pues hasta el más abyecto puede, por otra parte, ser abeja obrera productiva para los otros, como bien se ocuparía más tarde de poner de manifiesto Mandeville en su fábula *Virtudes públicas, vicios privados*.

A buen seguro, no formaba parte de los propósitos de Gracián contribuir con sus máximas –de las que son ejemplo la que comentamos- a la instauración y pervivencia de una doble moral en los códigos de conducta de los individuos, sobre todo en aquellos personajes que ostentaban responsabilidades políticas. Sin embargo, esa fue la lectura dominante que llegó a consagrarse en los usos españoles y europeos a lo largo de la modernidad. No olvidemos que las obras del sagaz jesuita aragonés se convirtieron en el código de la vida literaria española del siglo XVII y que ejercieron una dura influencia en Europa, sobre todo a través de pen-





sadores como La Rochefoucauld, Schopenhauer, quien llegó a traducir al alemán el *Oráculo manual* y *arte de prudencia* (1647), o el propio Nietzsche, discípulo en muchas cosas de Schopenhauer y quien conservó en su biblioteca particular una primera edición de la traducción alemana mencionada; a modo de curiosidad, recordaremos que Azorín llegó a escribir en 1902 en *El Globo* refiriéndose a Gracián: “Conjetura: Nietzsche español”.

Este hiato entre la guarda de la privacidad y la exposición a la vida pública, que he destacado como fundamental en el párrafo

que me ha tocado comentar, se convirtió también en el leitmotiv, acaso por las razones que acabo de mencionar, de algunas de las obras maestras de la literatura europea del siglo XIX, entre las que mencionaré como botón de muestra *Cumbres borrascosas* (1847) de Emily Brontë, *Madame Bovary* (1857) de Gustav Flaubert, *Los hermanos Karamasov* (1880) de Fedor Dostoievski, *La Regenta* (1885) de Leopoldo Alas Clarín, o *Los Buddenbrook* (1901) de Thomas Mann. Y, sin ánimo de ser exhaustiva, quisiera señalar como contrapunto cultural que hasta el cine de los últimos años ha llegado el interés por poner de manifiesto ese ocultamiento de las imperfecciones que nuestro autor reclamaba como pertenecientes al ámbito de lo privado, al espacio familiar o al círculo de los amigos más íntimos; sin ir muy lejos, podemos mencionar las recientes *Pequeñas mentiras sin importancia* (*Les petites mouchoirs*, de G. Canet, 2010), o *Secretos de familia* (de N. Johnson, 2005), sin olvidarnos de películas como la ya clásica *El inocente* (1976) de Visconti.

EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 145

No muestres a nadie tu...

Baltasar Gracián y Morales



Para terminar, me gustaría recordar que también la sabiduría popular, siempre certera con sus refranes, se ha convertido en receptora del contenido de esta reflexión graciana, habiendo sabido encontrar formulaciones diversas del trasfondo del aforismo que aquí comentamos, con expresiones del tipo: “los trapos sucios se lavan en casa”, “no hay que dar tres cuartos al pregonero”, “a quien quiere saber, poquito y al revés”, o “no consiste en ser bueno, sino en parecerlo”...

CONCHA ROLDÁN

Directora del Instituto de Filosofía – CCHS/CSIC

aforismo 146

MIRA SIEMPRE POR ADENTRO Y DESCUBRE LA VERDAD DE LAS COSAS

La apariencia es casi siempre muy distinta de lo real. Ignorante es quien primero se conforma con ver la parte superficial de las cosas, y luego se lleva el gran desengaño. Lo que se ve a primera vista, frecuentemente es mentira, y arrastra al torpe a la eterna banalidad. La verdad llega más tarde, con la observación y el tiempo. La gente profunda ve sólo la mitad de lo que aparenta ser el doble. El engaño está en lo superficial y con él se encuentran los que son igualmente superficiales. La verdad está siempre dentro, en lo profundo de las cosas, que es lo que aprecian los sabios y cuidadosos.

Sí, es cierto que las apariencias a menudo engañan y son muy distintas de lo real. Lo que se ve a simple vista es frecuentemente mentira y no es un criterio razonable para juzgar lo que hay realmente en el interior de las personas o las cosas. Todos tenemos experiencias de que las cosas no siempre son lo que parecen, sino que hay que investigar y ahondar un poco para llegar a averiguar como son en realidad. Esto se puede aplicar a todos los ámbitos de la vida y bajo formas muy diferentes. Desde ruindades que se esconden bajo buenas apariencias, y buenas cualidades que se presentan bajo malas apariencias. Un reloj cubierto de brillantes, pero con una maquinaria de mala calidad, es un ejemplo de las buenas apariencias. Puede ocurrir por el contrario que un reloj sea de simple metal pero que tenga una estructura interna robusta, duradera y de muy buena calidad, esto respondería a las malas apariencias.

San Juan en uno de sus versículos expresa también la misma idea de la que estamos hablando: “no juzguéis

según las apariencias, sino juzgad con justo juicio” (Juan 7: 24). Cuántas veces nos dejamos impresionar y hacemos juicios de valor guiados solamente por la primera impresión, por lo superficial, por lo que los ojos ven. Cuando se trata de personas tiene muy especial trascendencia el error de apreciación que podamos cometer con un juicio injusto.

Cuantas veces lo que solemos llamar “amor a primera vista” fracasa con el tiempo y no llega a consolidarse la relación. Uno se enamora de lo superficial, del barniz exterior, de lo que el otro nos quiere mostrar, sin llegar a profundizar en el conocimiento del otro. Qué decir de los milagros que obran a veces los asesores de imagen en las campañas electorales para que los políticos transmitan confianza, honestidad, proximidad a los problemas del electorado, en resumen una imagen atractiva y su mejor perfil, pero, amigo cuando el objetivo se ha cumplido, muchas veces, no siempre naturalmente, nos encontramos con “el lobo tras la piel de oveja”. Hay una frase de Nicolás Maquiavelo que refleja muy bien esta realidad, “todos ven lo que tú aparentas; pocos advierten lo que eres”. Es totalmente cierto que la apariencia cambia a las personas y por esa razón existe la hipocresía.

Parece que esto solo ocurre en las relaciones humanas, pero cuantas veces se plantean situaciones similares en el ámbito profesional, por ejemplo una oferta de empleo en la que las condiciones son excelentes en exceso, es posible que esconda un trabajo tan estresante que proporcione mala calidad de vida.

En la investigación en general, y concretamente en mi caso biomédica, la experiencia me ha demostrado que,



La apariencia es casi...

Baltasar Gracián y Morales



cuantas veces, tras costosos experimentos se obtienen resultados que a primera vista son muy prometedores e invitan a continuar, pero cuando profundizas en el estudio y analizas con detalle los resultados descubres que no tienen relevancia o no eres capaz de confirmarlos. Se aprende a ser cauteloso y muy prudente a la hora de sacar conclusiones solo con las apariencias de los primeros resultados.

No, “no es oro todo lo que reluce”, este dicho popular que todos conocemos coincide también con la idea de que las apariencias engañan. Esto ocurre con la publicidad, en muchas ocasiones transmite un mensaje atractivo para el consumidor pero no del todo veraz. Hay que analizar bien lo que esconden los mensajes para conocer su verdad y su autenticidad, si la hay. También es verdad que la moda, como dice Henry Fielding, es la ciencia de la apariencia, y que inspire a uno el deseo de parecer más que de ser.

Por el contrario, una mala impresión a primera vista de una persona, una situación, un lugar, una acción es también frecuentemente engañosa y dista de lo real cuando se analiza en profundidad. De nuevo la apariencia, el envoltorio, no coinciden con la realidad, que es mucho mejor.

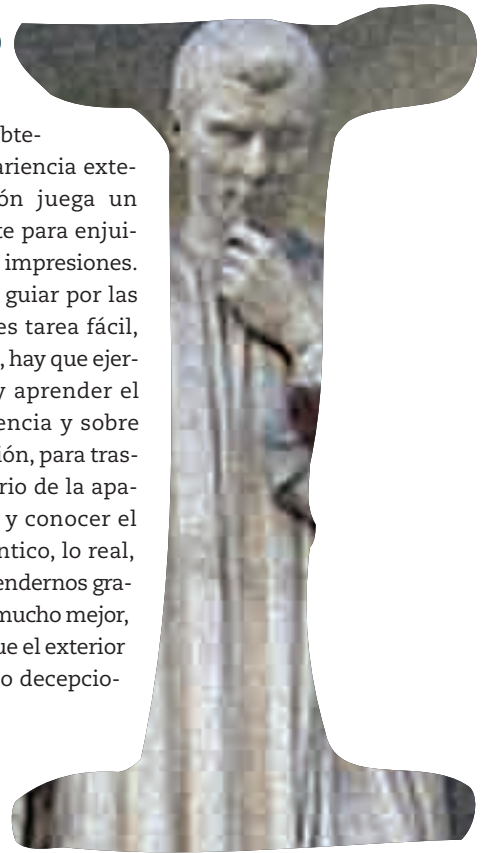
Lo prudente y juicioso es aprender a no dejarse influir, a no juzgar, a no tomar decisiones sólo con la primera

impresión que obtenemos de la apariencia exterior. La intuición juega un papel importante para enjuiciar las primeras impresiones. Pero, no dejarse guiar por las apariencias no es tarea fácil, no es algo innato, hay que ejercitarse en ello y aprender el arte de la prudencia y sobre todo de la reflexión, para traspasar el envoltorio de la apariencia exterior y conocer el interior, lo auténtico, lo real, que puede sorprendernos gratamente por ser mucho mejor, más auténtico que el exterior o por el contrario decepcionarnos.

Como dice Baltasar Gracián, “la verdad está siempre dentro,

en lo profundo de las cosas, que es lo que aprecian los sabios y cuidadosos”. Aprender a descubrirlo sólo se consigue con la observación y el tiempo. Sí, solamente con el tiempo adquirimos la madurez que nos hace aprender el arte de profundizar y reflexionar para conocer la realidad y autenticidad de las cosas. Eso es realmente tarea de sabios.

MARÍA JOSÉ GÓMEZ-LECHÓN MOLINER
Investigadora del Centro de Investigación del Hospital
La Fe de Valencia



aforismo 148

CULTIVA EL ARTE DE LA CONVERSACIÓN

Quien lo hace es una gran persona. Nada requiere más de nosotros para cultivar la convivencia. No hay punto medio: con ella pierdes o ganas. Si hay que cuidarse al escribir, que da la oportunidad de pensar antes, mucha más atención exige lo que hay que decir de inmediato. Los sensatos controlan bien su lengua, y por eso dijo un sabio: “Habla, si quieres que yo sepa quién eres”. Tienden algunos a soltarla libremente en la conversación, cuando ha de ser comida, como la ropa que vistes cuando estás entre amigos. Debes hablar con respeto y profundidad, indicando de ese modo lo ponderado que eres. Para ser acertado, debes adaptarte a la inteligencia y cultura de quienes conversan. No te ocupes de pontificar ante los demás, indicándoles la palabra correcta que deben usar, como si fueras un gramático. Ni te comportes como si fueses el sumo juez de lo correcto e incorrecto, pues todos huirán de la conversación contigo. El discreto hablar es mejor que la elocuencia.

El aforismo, “Cultiva el arte de la conversación”, del literato Baltasar Gracián, sigue siendo trascendente y válido hoy día ya que pretende fomentar la transmisión y el intercambio de pensamientos e ideas, algo muy importante en una época que se podría caracterizar por la “prisa”, a nivel general. Tiene una especial relevancia en el ámbito académico, tanto docente como investigador, sobre todo en el campo de las ciencias experimentales, ya que en una gran mayoría se tiende a orientar las actividades hacia la especialización y el conocimiento técnico, con una menor dedicación al diálogo y la justificación pausada de los hallazgos.

A nivel docente no es sólo importante transmitir conocimientos técnicos, sino documentarlos y apoyarlos en cuanta más información sea posible para dar fuerza a

las afirmaciones que se deseen trasladar, aunque ponderando los datos para no salir de la línea que responde a la verdad. A pesar del interés en hacer llegar cuantos más avances en el campo y en el menor tiempo, adornar la información técnica con argumentos coloquiales veraces y comprensibles para el alumnado, que consigan dar el soporte necesario a las afirmaciones aisladas impartidas y que permitan en determinados casos el diálogo/conversación, creo que es un arte que un buen profesor cultiva y con el que el docente recibe la buena acogida del alumno. Es en estas etapas, con una conversación menos académica y más coloquial, cuando se pueden fomentar futuras relaciones de colaboración a nivel postgraduado o postdoctoral.

Es importante destacar que la docencia tiene una parcela formativa del máximo interés, complementaria a la especializada. En cualquier campo, en general, el profesor no sólo pretende aportar datos científico-tecnológicos emergentes sino, de paso, plasmar con razonamientos y puestas al día el conjunto de la formación complementaria y a veces anecdótica que ayuda a una mejor relación con el alumno y le facilita información sobre otros aspectos de la vida cotidiana, importantísimos para las relaciones futuras, que ya se plasmarían en conversaciones. En este caso, el profesor puede tratar de ponerse a la altura de los alumnos, para llegar a ellos adaptándose a su nivel de conocimientos básicos, aunque salvo en seminarios con reducido número ha de incluir razonamientos y exposiciones a un nivel medio para poder llegar a un número mayor.

En la distancia personalmente recuerdo a algunos profesores, los que de verdad te han dejado huella, más que por todo lo que te enseñaron técnicamente -que por supuesto también tiene su justo lugar- aquellos que de vez en cuando te ayudaban a reflexionar sobre aspectos cotidianos que te preparaban para circunstancias venideras de la vida. Aquí desde luego el que el profe-



Quien lo hace es una...

Baltasar Gracián y Morales

sor idealizado por su nivel intelectual, se pusiera a tu nivel en una conversación informal y espontánea, y que empleando términos coloquiales te dejara vislumbrar como actuar o pensar en aspectos colaterales a los técnicos a estudio, siempre lo consideré de gran interés y sin duda me ayudó en mi formación.

En el ámbito investigador se acostumbra a pensar mucho lo que se escribe y en contestar a las preguntas tras una charla o conferencia. Sin embargo, estimo que se le da poca importancia a la conversación como un arte. Por otra parte, después de muchos años midiendo y ponderando lo que se escribe y lo que se contesta, se desarrolla bastante la prudencia en la conversación, y se suele pensar mucho lo que se dice, lo cual es acertado.

Es de destacar la parte del aforismo que indica la “*conveniencia de adaptarte a la inteligencia y cultura de quienes conversan*”. Está muy claro que si no te adaptas puedes no llegar al interlocutor. Por supuesto puedes abordarlo sólo en la forma, usando palabras más sencillas, sin bajar el nivel de lo que se pretende transmitir, cuando se habla con gentes de formación media. En ocasiones, aún sin subir el nivel de fondo, se emplean palabras o frases más rebuscadas con la creencia de aportar información más relevante, pero no se puede estimar como práctica acertada si la información que se pretende difundir no llega plenamente a los individuos con los que se conversa. En este campo como en los demás de la vida, creo que el aforismo sigue teniendo valor y aún pensando mucho lo que dices debes dialogar de forma sencilla, cuando tratas la realización de trabajos en colaboración con otros colegas, al igual que cuando pretendes introducir en el campo técnico a un nuevo estudiante que empieza a iniciarse en la tarea investigadora. En este caso es imprescindible adaptarse a su formación pero sin dejar de medir y ponderar el contenido de la conversación y transmitir la necesaria prudencia a la hora de analizar los resultados potenciales a obtener, pero a la vez dialogar y comentar los pun-

tos de vista del contrario. Esta faceta es del máximo interés al igual que transmitir el estar abierto a los hallazgos de investigación que puedan obtenerse, sin prejuzgarlos de antemano pues será mucho más enriquecedora la interpretación. La mejor forma de orientar esa nueva etapa de formación investigadora es a través de diálogo y conversación, en los que el estudiante sienta que sus puntos de vista se han tenido en cuenta.

Aún asumiendo que “*el discreto hablar es mejor que la elocuencia*” en general (considero esta frase como una de las mejores del aforismo), en las conversaciones relacionadas con tareas de gestión se requiere dominar el diálogo para convencer a los interlocutores, pero con el convencimiento de que la forma discreta permite controlar la situación.

Creo realmente que cultivar el arte de la conversación es el camino para un mejor entendimiento, para defender ideas en las que se cree pero contrastándolas con el interlocutor, que a veces te aporta matices en los que no habías pensado lo cual te enriquece. Dependiendo del contrario se pueden sacar enseñanzas de interés para ambas partes en una conversación pausada, siempre que se de opción a opinar y no considerar que se está en posesión de la verdad.

MANUELA JUÁREZ IGLESIAS
Directora del IMDEA Alimentación
y Profesora de
Investigación del
CSIC

aforismo 157

NO TE ENGAÑES CON LAS
PERSONAS, ESCUDRIÑALAS
BIEN

Engañarse con las personas es el peor y el más fácil de los engaños en que caemos. Más vale que te engañen con el precio y no con la mercancía. Gasta tu valioso tiempo en la persona que conozcas en sus adentros, en su íntimo y verdadero ser. No hay cosa que necesite más verse en lo profundo que el humano. Es la diferencia entre el simple conocer y el profundo entender de la gente. El gran logro de los genios es saber distinguir los diversos tipos de hombres. Tan importante es conocer los libros como a quienes los escriben, conocer las palabras, como a quienes las dicen.



Es decir, que tanto ayer como hoy la principal y más difícil tarea para una organización es saber seleccionar a las personas que entrar a formar parte de la misma y a como ir adecuándolas a los puestos donde pueden ser más eficaces.

Mi perspectiva se sitúa en el marco de las organizaciones innovadoras que tienen en el conocimiento y su gestión su principal fuente de productividad y eficiencia. La selección de las personas, por tanto incorpora dos dimensiones complementarias. La primera, el conocimiento que cada individuo puede aportar en función de su formación y experiencia y, la segunda, lo que puede aporta al conocimiento y aprendizaje de la organización como un todo.

La gestión de todo ello es esencial para las organizaciones, sin olvidar el carácter acumulativo tanto del conocimiento individual como colectivo. Acumulación significa crecer de manera sistemática a lo largo de una senda, poniendo esfuerzo y recursos para ello: no se crece gratuitamente, sino con trabajo y dedicación.

Pero, al igual que crecer es costoso en tiempo y recursos, destruir lo conseguido puede ser extremadamente fácil y en muchas ocasiones es irreversible. Traer a colación este asunto se debe a la a mi juicio terrible tragedia que estamos padeciendo como consecuencia de los despidos generalizados, por su repercusión sobre el capital humano de las organiza-

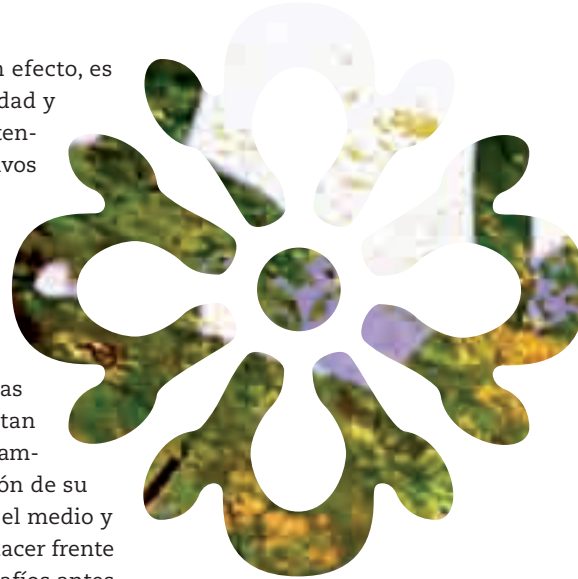
ciones y de la sociedad en su conjunto. En efecto, es lamentable que personas con gran capacidad y una larga trayectoria de trabajo en equipo tengan que dejar su puesto de trabajo por motivos llamados económicos.

Y ¿por qué esta expresión de “mal llamados” económicos?, pues me baso en el dicho popular de “pan para hoy y hambre para mañana”. Es posible –lo contrario sería un sarcasmo- que en el corto plazo las cuentas de resultados de las empresas que ejecutan aquellos despidos mejoren. Sin embargo, es también posible que ello suponga la destrucción de su capital humano y que ello pase factura en el medio y largo plazo, cuando la empresa tenga que hacer frente a nuevos planteamientos y se enfrente desafíos antes no conocidos.

Si yo tuviera que elaborar una medida para calibrar la calidad de los empresarios -, en general, de los gestores de cualquier tipo de organización- lo haría en función de su capacidad para seleccionar, conocer y hacer buen uso de su personal. Muchas otras cosas se pueden comprar –maquinaria, materias primas, incluso licencias de tecnología- , pero la cuestión del personal es insustituible e intransferible.

Todos conocemos los esfuerzos de los buenos empresarios que luchan incansablemente por su equipo; a ellos les debe esta sociedad un reconocimiento sincero.

JOSÉ MOLERO ZAYAS
*Catedrático de Economía Aplicada
de la Universidad Complutense de Madrid*



aforismo 159

APRENDE A SUFRIR, Y SERÁS FELIZ

Los sabios siempre han sido mal sufridos, pues quien trae ciencia, trae lo nuevo, y eso produce impaciencia. Quien mucho sabe es difícil de complacer. Por eso, la mejor regla del vivir, según Epicuro, es aprender a sufrir, y a esto redujo la mitad de la sabiduría. Debes tener paciencia suficiente para tolerar todas las necesidades y necesidades. A veces sufrimos mucho a causa de quienes dependemos para vivir, y es esta una buena ocasión para vencer nuestros impulsos y dominarnos a nosotros mismos. Del aprender a sufrir nace la preciosa paz, que es la mayor dicha de la Tierra. Y si no estás en disposición de aprender a sufrir, retírate a vivir solo, a ver si por ti mismo no has de sufrir, por no saber tolerarte. Aprender a sufrir es aprender a tolerar a los que no son como tú, y ser feliz compartiendo la vida con ellos.

Así expresada, no comparto la reflexión inicial de Gracián. Como científico dedicado a la investigación y a la docencia en biomedicina, he aprendido de mis maestros, y he tratado de transmitir a mis estudiantes, que hay dos grandes pilares e hilos conductores que deben guiar nuestra actividad. Por una parte, la curiosidad, la pasión por el conocimiento, el extraordinario reto intelectual que representa intentar comprender el complejísimo funcionamiento de los seres vivos y sus alteraciones en condiciones patológicas. Por otra, inseparable de la anterior, el desafío de que la aplicación de

los conocimientos adquiridos contribuya a prevenir, evitar o paliar el sufrimiento humano. La máxima “aprende a sufrir, y serás feliz” parece aconsejar una actitud de prudente e inactiva resignación, poco compatible con el entusiasmo, la tensión creadora y el inconformismo que deben acompañar a la tarea investigadora, que exige “atreverse a saber” (*sapere aude!*). A nivel general, tampoco creo apropiada esa actitud resignada, y menos en los tiempos de crisis que ahora vivimos. No es tiempo de tirar la toalla, sino de actuar. Dijo Albert Camus: “en las profundidades del invierno aprendí por fin que dentro de mí hay un verano invencible”.

En otra versión que he consultado del *Oráculo manual y arte de prudencia* (que parece retener más características del castellano antiguo), este aforismo 159 comienza de una forma algo distinta, con la que podría sentirme más identificado. Dice así: “Saber sufrir necios. Los sabios siempre fueron mal sufridos, que quien añade ciencia añade impaciencia. El mucho conocer es dificultoso de satisfacer”. Las acepciones de “sufrir” aplicables en este caso serían las de soportar, aguantar, o tolerar. No es fácil, en efecto, mantener la paciencia ante la superficialidad y la falta de rigor que muchas veces se constata en nuestra sociedad mediática (con “expertos” capaces de opinar con igual desparpajo sobre cuestiones muy diversas), frente a la tendencia creciente de reducir los necesarios debates y propuestas sobre cuestiones complejas a mensajes hiper-simplificados y con frecuencia dogmáticos. En este ámbito, las universidades, los organismos públicos de investigación, las academias y las sociedades científicas deben redoblar sus esfuerzos para



transmitir a la sociedad, de forma asequible pero rigurosa, los elementos de juicio basados en las evidencias científicas disponibles, contribuyendo así a un mejor fundamento de las iniciativas políticas, económicas o sociales.

Todo ello, desde luego, desde la humildad y alejados de posturas prepotentes. La incertidumbre, la probabilidad, la continua puesta en cuestión de los paradigmas reinantes, el contraste respetuoso de otros puntos de vista, son (o deberían ser) parte importante del motor de avance de la actividad científica.

Me atrevo de nuevo a interpretar “sufrir” en la acepción de tolerar en la frase de Epicteto citada por Gracián: “la mejor regla del vivir es aprender a sufrir, y a esto se reduce la mitad de la sabiduría”. En ese sentido van también las últimas frases del fragmento que nos ocupa, cuando Gracián relaciona el aprendizaje de la tolerancia con la “deseada paz” y con la felicidad. Dijo también Epicteto de Frigia otras cosas sobre las que quizá merezca la pena reflexionar en estos tiempos de desorientación, consumismo y codicia: “el hombre sabio es aquel que no se lamenta por lo que no posee, sino el que disfruta de lo que tiene”. Y afirmó igualmente: “la felicidad no consiste en desear cosas sino en ser libre”, para por último concluir que “sólo los hombres educados son realmente libres”.

La educación, como requisito para la libertad y para la felicidad, sigue siendo un reto fundamental de la sociedad actual. Y quizá tengamos que replantearnos cómo formar a las generaciones actuales y venideras, en un momento en que es cada vez más importante (tanto en ciencia como en la sociedad en general) ser capaces de transformar información (ingente, omnipresente, a veces apabullante, en la red y en las bases de datos) en conocimiento. Cuando los estudiantes pueden disponer en cuestión de segundos tras teclear en su ordenador de todo tipo de datos y contenidos (desde el texto íntegro de *El arte de la prudencia* a la estructura de una compleja proteína enzimática), habrá que hacer más énfasis en el proceso formativo en debatir los conceptos esenciales, en la formación multidisciplinar, en la capacidad de búsqueda y discriminación crítica de la información, en desarrollar el pensamiento crítico y la curiosidad, en aprender a preguntarse.

Aunque la frase atribuida a Pablo Picasso de que “los ordenadores son inútiles; sólo pueden darte respuestas” sea exagerada, creo que tanto los docentes como los estudiantes, en todos los niveles educativos, tenemos que hacer esa transición, ese cambio cultural que dé más protagonismo a esos aspectos, que nos capacite mejor para formular preguntas, para indagar. La realidad sólo puede transformarse en profundidad si se conoce en profundidad. Para ello, preparémonos para esa necesaria y continua renovación en los procesos de aprender a enseñar y de aprender a aprender.

FEDERICO MAYOR MENÉNDEZ
*Catedrático de Bioquímica y Biología Molecular
de la Universidad Autónoma de Madrid*

aforismo 167

APRENDE A AYUDARTE TÚ MISMO

La mejor compañía en los malos momentos es un buen corazón. Y cuando ese corazón te flaquea, debes suplirlo con tu esfuerzo. Si conoces tus valores y los empleas con tesón, tendrás mejores resultados. No te dejes llevar de los bienes de la fortuna, que puedes perder todo. A algunos se les hace doble el trabajo, por no saberlo hacer, por no esforzarse. El que conoce sus debilidades, sabe cómo remediar a tiempo sus caídas. Y si es ponderado y hábil, todo le saldrá bien, hasta compitiendo con los mejores.

Si nos ponemos en el contexto del siglo XXI y desde la óptica del *Arte de aprender*, título del presente libro, y no desde la de la obra original de Baltasar Gracián, *El Arte de la Prudencia*, de hace cuatro siglos, necesariamente tenemos que hacer una traslación de los conceptos que recoge el presente aforismo sobre “saber ayudarse”. En particular me voy a referir a como podemos ayudarnos en el proceso de aprendizaje tal como hoy en día lo entendemos, desde el punto de vista de la adquisición de competencias en base a las habilidades desarrolladas. De manera preliminar, hablaremos del papel del binomio mente/corazón en estos procesos de acuerdo con el estado actual del conocimiento científico. Finalmente, hablaremos de inteligencia emocional como un punto de encuentro de la mente y el corazón.

Por tanto, en primer lugar, me voy a referir al papel de la mente como nuestra mejor compañía tanto en los malos momentos como a lo largo de toda la vida, en lugar del corazón como dice Gracián en su aforismo, recogiendo las teorías clásicas basadas en los conocimientos de aquella época. El corazón es evidentemente nuestro órgano central, la bomba biológica y el motor del que depende el funcionamiento del cuerpo humano y al que se le han atribuido además en sentido figurado los sentimientos y las emociones. No cabe duda de

que es en la mente en la que residen estas funciones, aunque hoy en día se investigue sobre las funciones emocionales del corazón y las posibles conexiones neurológicas con el cerebro.

Es por ello, que una mente sana es nuestra mejor ayuda. Cuando hablamos de mente nos referimos tanto a designios, pensamientos, propósitos, voluntad, etc. como al conjunto de actividades y procesos psíquicos conscientes e inconscientes, especialmente de carácter cognitivo.

En segundo lugar hablaremos del aprendizaje y como saber ayudarse en ese proceso. El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación. El aprendizaje es una de las funciones mentales más importantes.

Una de las aportaciones fundamentales del proceso de Bolonia a las universidades europeas es situar el concepto de competencias en el centro de la formación de las personas. Frente al sistema tradicional, de que lo importante en el proceso de aprendizaje era la adquisición de gran cantidad de conocimientos e información, de manera enciclopédica, se ha impuesto que lo importante es “aprender a aprender” y además “a lo largo de toda la vida”, como consecuen-



La mejor compañía en los...

Baltasar Gracián y Morales

cia del avance de los conocimientos científicos y técnicos.

Como decíamos antes, la adquisición de competencias debe ser el resultado del aprendizaje. Entendemos por competencias a todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo cualquier actividad. El individuo adquiere capacidad para poner en práctica de manera integrada habilidades, conocimientos y actitudes para enfrentarse y poder resolver problemas y situaciones. Además, per-

miten evaluar su grado de preparación, suficiencia y responsabilidad.

Podemos diferenciar entre tres tipos de competencias. En primer lugar las genéricas o transversales tales como la comunicación, la resolución de problemas, el razonamiento, la capacidad de liderazgo, la creatividad, la motivación, el trabajo en equipo y especialmente la capacidad de aprender. El segundo tipo son las competencias básicas, que son las que capacitan y habilitan para integrarse con éxito en la vida laboral y social (lectura, escritura, cálculo, tecnologías de la información, lenguas extranjeras, cultura tecnoló-

gica). Por último y en tercer lugar, las competencias específicas son aquellas específicas de la titulación, especialización y perfil laboral para los que se prepara la persona.

Enlazando con el texto de Gracián, la adquisición de estas competencias con el concurso del esfuerzo, y tesón, nos conducirá a mejores resultados y no depender de los bienes de la fortuna. Como dice Gracián, el no saberlo hacer y no esforzarse puede suponer el doble de trabajo.

Finalmente, nos referiremos a la inteligencia emocional. Aunque las definiciones tradicionales de inteligencia hacen hincapié en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad de resolver problemas, diversos investigadores han descrito la importancia de los aspectos no cognitivos. La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. El término fue popularizado por Daniel Goleman, en 1995. Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

La inteligencia emocional es pues una excelente herramienta para saber ayudarse tanto internamente como en las relaciones con los demás y enlaza con las ideas esbozadas por Gracián en la última parte del aforismo que ha servido de guía de estos comentarios: *“el que conoce sus debilidades, sabe cómo remediar a tiempo sus caídas. Y si es ponderado y hábil, todo le saldrá bien, hasta compitiendo con los mejores”*.

MIGUEL TERNERO RODRÍGUEZ
Catedrático de Química Analítica
de la Universidad de Sevilla



aforismo 169

UN ERROR TE PESARÁ MÁS QUE CIEN ACIERTOS

Nadie mira el sol cuando está resplandeciente. Todos lo ven cuando está eclipsado. El hombre común no tomará nota de tus aciertos, sino de tus yerros. Son más mencionados los malos para murmurarlos que los buenos para elogiarlos. A muchos nadie los conoció hasta que no delinquieron. Desengáñate, y sé cuidadoso, que los malintencionados te echarán en cara todas las faltas y ninguno de tus logros.

Aprender, nadie nace enseñado, pero qué difícil es acertar en el empeño de enseñar. Supone educar, formar, en definitiva colaborar a que la persona sea ella misma, capaz de actuar en libertad además de sentir el valor de la obra bien hecha. Si a alguien recuerdo para bien, a lo largo de mi vida, y en especial en años de formación, es a quienes me mostraron el valor de acertar de “hacer bien”, como única forma de hacer el bien. Error y acierto son dos caras opuestas del obrar humano, nos acompañan en cada trance de nuestro vivir, nos obligan a tenerlos presentes como referencia ante cada acción emprendida, cada decisión tomada, cada acto que ejecutamos. El hombre es el único ser vivo capaz de un comportamiento ético, porque puede anticipar las consecuencias de sus actos y, en función de ellas, elegir entre opciones diversas.

Como investigador experimental, he podido saber que el talento para plantear la aproximación al conocimiento de un fenómeno no será nada sin el trabajo artesanal –trabajo bien hecho– propio de la experimentación. Sólo de ello se pueden derivar resultados interpretables, conclusiones fundadas y nuevas hipótesis creativas. Es el acierto de quienes no saben –porque no quieren dar un paso sin hacerlo bien, el que ha propiciado los

espectaculares avances del conocimiento científico que caracterizan a nuestra época.

Como profesor supe, hace mucho, que tan deletéreo para el estudiante es la exigencia arbitraria, para imponer propuestas y decisiones faltas de fundamento, como la tolerancia con la ausencia de rigor, el disimulo de los errores inaceptables, para quienes están obligados a aprender con esfuerzo, e inasumibles, para quienes se han de establecer como los profesionales del futuro. Guerra al error, autoexigencia para considerar que no podemos convivir con la chapuza, que al situarnos mucho más cerca del error que del acierto, resulta ser la antesala de la aceptación de la obra mal hecha. Esa es la clave de una enseñanza que fomente el arte de aprender.

Como gestor he llegado a la conclusión de que el acierto o el error tienen notables efectos multiplicadores de signo opuesto. Repasemos los resultados de la aplicación de leyes y otras normas, o de decisiones administrativas de los responsables políticos. Nos puede helar el corazón comprobar las consecuencias de muchas disposiciones, así como analizar lo que podría haber ocurrido si las cosas se hubieran organizado de otra forma. Podemos preguntarnos quién tiene la culpa de que en la universidad española no exista prácticamente la movilidad del profesorado, a quién y a qué debemos el que el horizonte de cualquier profesor bien formado no sea otro que conseguir un puesto en la universidad en la que está. Es una situación insólita la forma en que se lleva a cabo la selección e incorporación del profesorado universitario en España, sin parangón en los países desarrollados, que lastra el mejor aprovechamiento de los numerosos y muy capacitados profesores que tenemos en el país.



Nadie mira el sol cuando...

Baltasar Gracián y Morales

Por el contrario, analicemos las decisiones y medidas que han permitido un avance muy notable de nuestro sistema de ciencia y tecnología. España triplicó el porcentaje de aportación a la ciencia mundial entre 1980 y los primeros años de este siglo. También aquí cabe el análisis, en este caso para encontrar aciertos en las decisiones legales y administrativas. Cualquier conclusión tendrá, me temo, una aplicación a lo que son las circunstancias actuales, de clara regresión en la pauta de avances propios de otras épocas recientes.

Pero, también es preciso saber que error y acierto no necesariamente son sinónimos de fracaso o éxito, aunque con frecuencia se puedan confundir. Una decisión acertada puede sumirte en los nubarrones de la falta de aceptación amplia, llevarte al desaliento que causa la incomprensión o la crítica injusta. Por el contrario, cuántas veces comprobamos que el error merece el aplauso –egoísta, superficial, zalame-ro- de quienes creen que el mal obrar de otros les puede traer beneficio. El arte de aprender también propicia un buen discernimiento, palabra ésta que el jesuita Gracián hubo de incorporar tantas veces a su equipaje de experiencias vitales.

Profundizando en ese discernimiento, me atrevo a reescribir el contenido del aforismo que comento: *"Que tu acierto no te deslumbre como si fuera exclusivamente un mérito propio. Busca la verdad con la convicción de que ha de resplandecer. No te dejes llevar por el aplauso de los necios cuando aparentemente aceptan tus yerros, te descalificarán cuando piensen que ya no les eres útil. No te desanimes por la crítica injusta de quienes interesadamente pien-*

san que les beneficia tu desacierto. Aprende a discernir entre error y acierto, convencido de que los sabios sabrán interpretar adecuadamente tu bien obrar".

CÉSAR NOMBELA CANO

Catedrático de Microbiología de la Facultad de Farmacia de la Universidad Complutense de Madrid



aforismo 170

SIEMPRE GUARDA UNA RESERVA

Es la forma de asegurar lo importante. No debes emplear todo el caudal, ni mostrar nunca el total de tus fuerzas. Aun en lo que sabes, debes ser reservado, ya que luego sorprenderás, mostrando el doble de tus virtudes. Siempre debes tener algo a qué apelar en caso de aprieto. Más te favorecerá ser conservador que intrépido, porque guardarás valores y crédito para el momento en que los necesites. Quien obra con cordura, va por senda segura. Y en este sentido también es cierta esta hilarante paradoja: la mitad vale más que el todo.

Desde el punto de vista de la docencia este aforismo de Gracián puede parecer, en una primera lectura, contrario a lo que se espera de un buen profesor, que, deseoso de transmitir sus conocimientos y experiencias a los alumnos, no se reserva nada. Sin embargo, esto no es así. En primer lugar, el tiempo asignado a las clases es siempre escaso, mucho menor de lo que el profesor querría para poder explicar la materia en detalle. Por lo que, en la práctica, se ve obligado a elegir qué cuenta. Así mismo, las explicaciones muy prolijas pueden hacer que el alumno se pierda en aspectos secundarios, olvidando los fundamentales, o que simplemente se aburra y “desconecte”.

Por otra parte, lo verdaderamente importante es que el alumno aprenda, para lo cual es una estrategia más conveniente contar lo fundamental y motivarlo para que complete el proceso de aprendizaje. De esta manera, seguir el aforismo de Gracián beneficia el aprendizaje de los alumnos.

El docente tiene la oportunidad de sorprender a sus discípulos con nuevas explicaciones derivadas de las preguntas que éstos puedan formular como consecuencia de no haber explicado todo.

El alumno que cree haber encontrado un resquicio sin resolver y pregunta, o simplemente, se cuestiona que hay más allá de algunos aspectos sólo esbozados por el profesor, está avanzando en el aprendizaje.

Desde esta estrategia de “no contarle todo” es muy importante la elección de los contenidos que se exponen a los alumnos, pero también de aquellos que se omiten, que se dejan abiertos a propósito, o sólo se apuntan. Evidentemente, el profesor, consciente de lo que se reserva, debe prever las posibles cuestiones y tener pensadas las correspondientes contestaciones. Esta previsión, es propia del modelo de profesor prudente que plantea Gracián, pero el autor va más allá y aconseja lo que se podría denominar en lenguaje coloquial “tener guardado un as en la manga”, es decir, en caso de apuro poder recurrir a algo. Se trata, en definitiva, de salir siempre airoso o como resume en su aforismo: “Tener reservas en todas las circunstancias”.

MARÍA CASTRO MALPICA

Profesora Titular de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes de la Universidad Politécnica de Madrid



aforismo 173

NUNCA SEAS SUSCEPTIBLE COMO EL VIDRIO

Y mucho menos seas así en la amistad. Los que se quiebran con gran facilidad, muestran su inconsistencia. Por cualquier tontería se sienten ofendidos, provocando el enfado de los demás. Son más sensibles que la niña de los ojos, que se irrita al más suave toque. Un gran esfuerzo tienen que hacer quienes los tratan, siempre pendientes de sus delicadezas, ya que el más leve señalamiento les molesta. Son generalmente muy caprichosos, esclavos de sus deseos. Por sus querencias y malquerencias atropellan todo y a todos, pues son idólatras de su honrilla. Sé contrario a ellos, pues el buen trato y las amistades son como el diamante: la mitad de su valor está en su durabilidad y resistencia.

Este aforismo trata los problemas que plantean los individuos que desarrollan comportamientos “susceptibles” en sus relaciones con los demás. En las primeras frases Gracián define lo que entiende por “susceptible”. De las dos acepciones que tiene este adjetivo, el autor descarta la vinculada a aquello capaz de recibir impresión o de ser modificado por algo o alguien y se queda con la más común que hace referencia a los individuos que son picajosos y quisquillosos y que “por cualquier tontería se sienten ofendidos”.

En el texto se da una visión muy negativa del comportamiento susceptible. Gracián afirma que los individuos susceptibles son “generalmente, muy caprichosos, esclavos de sus deseos”, “idólatras de su honrilla” y “por sus querencias y malquerencias lo atropellan todo”, “provocando el enfado de los demás”.

También, se enfatiza que en las relaciones donde reina la susceptibilidad prevalecen los comportamientos desconfiados, son difíciles de mantener y se quiebran con facilidad. Por ello, Gracián, estableciendo una persuasiva analogía, sentencia: “Nunca seas susceptible como el vidrio. Y mucho menos seas así en la amistad. Los que se quiebran con gran facilidad, muestran su inconsistencia”.


Adicionalmente, se reconocen los costes en términos de esfuerzo que deben asumir los individuos (agentes económicos) que se relacionan en contextos de alta susceptibilidad. Como señala Gracián, “un gran esfuerzo tienen que hacer quienes los tratan, siempre pendientes de sus delicadezas, ya que el más leve señalamiento les molesta”.

En este sentido Gracián ya apuntaba algunos problemas que han sido ampliamente tratados por la literatura económica con posterioridad. Se ha estudiado como los agentes económicos que operan en entornos de “alta susceptibilidad”, donde existen importantes asimetrías de información, deben asumir unos costes de transacción superiores. En mercados donde hay niveles bajos de información y elevadas dosis de incertidumbre, los agentes se sienten condicionados por lo que hagan los demás al adoptar decisiones. Por ello adquieren importancia ciertos factores psicológicos y sociológicos.

En estos contextos los agentes que intervienen suelen ser desconfiados y buscan el interés propio empleando formas sutiles del engaño *ex ante* (problema de selec-

Y mucho menos seas así...

Baltasar Gracián y Morales



ción adversa), *ex post* (problema de riesgo moral). Para ello ocultan, revelan parcialmente o distorsionan la información y llevan a cabo esfuerzos premeditados para equivocar, distorsionar, ocultar, ofuscar y confundir. Se ha comprobado que la generalización de estos comportamientos incrementa los costes de transacción y supervisión en la realización de las actividades económicas.

Para amortiguar estos problemas Gracián aconseja, de forma un tanto voluntarista, alejarse de estos entornos (“sé contrario ellos”) y ser confiado debido a que “el buen trato y las amistades son como el diamante: la mitad de su valor está en su durabilidad y resistencia”. En efecto, también se ha comprobado que en entornos institucionales -poco “susceptibles”- donde reina la confianza, las relaciones entre los agentes económicos son más fluidas. La confianza es un estado psicológico que reduce la incertidumbre a la que se enfrentan los individuos en relación con las intenciones y acciones futuras de otros con los que se relacionan.

La confianza genera expectativas favorables y aumenta la probabilidad de que las acciones futuras de los otros sean beneficiosas o al menos no vayan en detrimento de nuestros intereses. La confianza es una actitud de la que se deriva una conducta que opera acumulativamente a lo largo del tiempo. Cuando se confía y se coopera, los resultados positivos estimularán la confianza y el sentimiento de reciprocidad y facilitarán la cooperación posterior. Por esa razón, en relaciones económicas a largo plazo (relaciones laborales, contratos de apro-

visionamiento con subcontratistas, adquisición de bienes de consumo duradero, operaciones de crédito, etc.), la confianza reduce el riesgo de comportamientos oportunistas y por lo tanto disminuye los costes de transacción y supervisión. La reducción de costes que induce la confianza puede cuantificarse a través del tiempo total que los agentes ahorran en verificar las acciones de los demás.

MARIANO NIETO ANTOLÍN

*Catedrático de Organización de Empresas
de la Universidad de León*

*y Presidente de ACEDE (Asociación Científica de Economía
y Dirección de la Empresa)*



aforismo 174

TÓMATE TU TIEMPO, VIVE SIN PRISA

Saber repartir es saber disfrutar. Muchos tienen larga vida, pero sin felicidad. Dañan los momentos de alegría en vez de gozarlos, y luego quieren volver atrás cuando ya es demasiado tarde. Convierten el vivir en un largo dolor, y usan el paso del tiempo para atropellarse y sentirse mal. Quieren después devorar en un día lo que no degustaron en toda su existencia. Viven desesperados por ser felices, en una alocada carrera en que desperdician sus años, y como van tan de prisa, acaban pronto con todo, incluso su vida. Aun para la sabiduría hay que tomarse su tiempo, para no saberla mal sabida. Los días son más que las dichas. En el gozo, ve despacio; en el trabajo, a buen paso. Lo bueno de las hazañas es cuando están ya hechas. Lo bueno del contento es cuando no se ha acabado.

Los aforismos que componen el *Oráculo manual y arte de la prudencia* elaboran una doctrina moral, que Gracián propone para conducir al hombre, reflejo de su época, convulsa y en crisis. Comentar una de estas normas implica adoptar una postura, basada en el conocimiento, sobre esta moral.

Aprender, en sus dos acepciones transmitir y adquirir conocimiento por medio del estudio y la experiencia, es para un académico la esencia de su oficio. El aprendizaje es una actividad que requiere sosiego, tiempo y humildad. Sosiego para analizar el conocimiento recibido, tiempo para asimilar lo analizado y humildad para comprender que trascender es contribuir al desarrollo de los que vendrán y que tu conocimiento es la trascendencia de los que te antecedieron. El conocimiento es, por tanto, una tarea compartida que se extiende en el tiempo a la que la prisa le es, por naturaleza, ajena.

Sin embargo, moral y conocimiento no son equivalentes. La moral propone normas y el conocimiento proporciona premisas para la reflexión y herramientas para la acción. Se puede compartir la doctrina pero el corolario puede ser radicalmente distinto. El conocimiento se sustenta sobre tres ejes; lo aprendido, lo experimentado y lo inferido del conocimiento de los otros individuos que conforman mi realidad social. Entorno que modela en cierto grado las premisas con las que el hombre actúa y determina su moral.

El desarrollo de la norma moral muestra insistentemente que la vida y la felicidad tienen carácter finito. En el juego de opuestos con los que se explica el aforismo, se establece que para disfrutar de la felicidad es preferible dar a obtener. La felicidad es, además, algo que se degusta escasa y puntualmente. El pesimismo y la falta de confianza en el ser humano que inundan este aforismo son el reflejo de un mundo en descomposición. El individualismo cobra fuerza por encima de la colectividad, el poder y la gloria cosechados en el siglo anterior se transmutan en particularismos. Pau Claris, los duques de Braganza, Híjar y Medina Sidonia representan el intento de cambio del paradigma político inmersos en una situación económica desastrosa.

El profundo dolor que se trasluce en el texto es un rechazo del individualismo y una apuesta por el ensimismamiento, la contemplación. La sociedad europea, con metas colectivas, está dejando paso a la triunfante cultura luterana y a la ciencia. Prototipo que se concreta en la búsqueda de las leyes que gobiernan la naturaleza sin prejuicios morales.

En un contexto universal no existe una única norma moral, lo que nos conduce a relativizar los principios morales y construir nuestras relaciones sociales sobre

el conocimiento. El conocimiento inferido conforma morales distintas que permiten conjugar el conocimiento compartido con la libertad individual al mostrarnos que la bondad y la maldad son conceptos relativos. Es posible entonces una visión optimista. El trabajo individual permite el avance colectivo. No hay éxito colectivo sin libertad individual y ésta se basa sólo en el conocimiento.

Si fuésemos capaces de analizar, siquiera sea someramente, las diferencias entre el contexto social de hace 400 años y el actual es posible que obtuviéramos claves construir la realidad actual sobre la base del conocimiento y alcanzar así la felicidad.

El pesimismo de Gracián niega nuestra libertad de conocer y nos anima a cuidarnos de la ciencia cuando afirma que *“para la sabiduría hay que tomarse su tiempo, para no saberla mal sabida”*. Por el contrario, Descartes plantea el discurso del método para conducir bien la propia razón y buscar la verdad en las ciencias. La sombra de Galileo, coetáneo de ambos, planea sobre los filósofos que adoptan posturas diametralmente opuestas. La sociedad española se cierra sobre sí y renuncia a inferir conocimiento ajeno a ella misma. Los resultados aparecen evidentes. En la época que nos ocupa Isaac Newton comienza su existencia y Christian Huygens acaba su formación universitaria en matemáticas. El primero enunciaría la teoría corpuscular de la luz y el segundo la teoría ondulatoria. Se tomaron su tiempo, no tuvieron prisa, discutieron entre sí y se rebatieron mutuamente los argumentos, pero en ningún caso ni ellos ni sus coetáneos Pascal, Hooke o Boyle pusieron límites a la libertad del conocimiento. Mientras, en *Las Españas* la ciencia se filtra con el tamiz de la

moral que maneja la institución eclesiástica, guardiana de la cohesión social. La ciencia se proscribía.

La dicotomía moral-conocimiento no nos ha abandonado desde entonces. Al grito de *“Viva la Pepa”* los liberales quisieron educar al pueblo y a las élites rescatando las universidades de manos de la Iglesia. Fue efímero. El inicio del siglo XX supone un tímido despertar de la educación y la ciencia, nuevamente proscribas, otra vez pasadas por el tamiz de la moral. Se llega a afirmar en el editorial de una publicación científica que no se puede asegurar la veracidad de afirmaciones científicas previamente vertidas por judíos, masones y comunistas. ¡Y hablamos de física y química! Y ya en el siglo XXI cuando Occidente hasta ha olvidado que una vez tuvo que discutir la separación Iglesia-Estado, nosotros aún andamos discutiendo sobre la preeminencia o no de la moral en el sistema educativo y la libertad del individuo para construir conocimiento.

En un mundo global, como el actual, junto al conocimiento experimentado coexisten una enorme diversidad de conocimientos transmitidos e inferidos. Estos se muestran accesibles, como nunca antes, por un conjunto ingente de medios de transmisión que favorecen el relativismo eliminando en el individuo conceptos limitantes referidos a la veracidad o racionalidad de los postulados en función de la moral. El conocimiento generado sin constricciones morales por una sociedad libre, individual y colectivamente, genera metas colectivas que permiten alcanzar la felicidad. La felicidad se entiende como resultado de una tarea que perdura en el tiempo y por tanto dota de trascendencia a la colectividad.

JOSÉ ANTONIO ODRIOZOLA
Departamento de Química Inorgánica
Instituto de Ciencia de Materiales
Universidad de Sevilla - CSIC

aforismo 179

EN LO QUE CALLAS ESTÁ TU PODER

*P*echo sin secreto es carta abierta. El espíritu profundo posee secretos hondos. Tiene espacio para guardar sus tácticas y planes. Para saber callar hay que tener gran dominio sobre sí, saber vencer las pasiones y deseos, y este es el verdadero triunfo. Por algo pagan al que se delata. La serenidad interior es la mayor virtud de la prudencia. Guardar secretos tiene sus riesgos: buscando que los digas, tratan de confundirte, de contradecirte para desvirtuar tus palabras; te amenazan: a todo esto se cierra el hombre cuidadoso. Las cosas que vas a hacer, no debes decirlas. Las cosas que digas, no debes intentar hacerlas, pues tus contrarios estarán ya prevenidos.

Hablando de arte y aprendizaje, el aforismo de Gracián me sugiere una reflexión sobre “los silencios” y el poder de la educación. Y quizás, mejor, que me callara, pero usemos de la paradoja y hablemos.

Siempre hay un tiempo en el que los maestros son, y perciben que sus estudiantes, con gran dominio de sí, controlan sus “silencios” para que no griten ávidos de conocimiento: ¡Quiero saber! ¡Quiero aprender a pensar! Y el maestro sabe que todos entienden que vale la pena aprender, y que no hay tarea más noble que la de participar del proceso de educar mentes perseverantes que dominen las formas del conocimiento.

Siempre hay un tiempo en el que los maestros sienten que su labor intelectual se abraza con el arte, y, entonces, prestigiosos ciudadanos, callan y son poderosos porque saben que participan en cuadros que perduran.

Para ello, el maestro es prudente y cuidadoso, logrando, al menos, que los estudiantes no odien el amor por el conocimiento, reconociendo que el aprendizaje humano es un proceso complejo y valorando el pensamiento crítico, la creatividad, la curiosidad, el compromiso ético...

Porque es misión del maestro prevenir al estudiante de los caminos que anduvo en falso y llevarlo a un cruce en el que la elección de la ruta en solitario se convierta en nuevas ilusiones por explorar y descubrir. Otras veces, puede dejarlo en un lugar extraño y misterioso en el que el estudiante está obligado a crear nuevas



posibilidades de trayectos vitales (*inveniet viam, aut faciet*, encontrará un camino o lo hará, -Séneca, *Hercules Furens*). En ambos casos, el maestro tiene el compromiso de optimizar los periodos de formación ilusionante y minimizar los silencios de frustración de su alumnado. Por ello, el maestro domina los secretos del aprendizaje y sabe cómo vencer las pasiones y los deseos de sus estudiantes. Silencio y reflexión, pues, para que fluya en el aula la serenidad interior del maestro.

Asimismo, el profesor experimentado sabe detectar “los silencios del aula” en la que todo parece ralentizarse cuando, fuera del esquema tradicional transmisor de información en la enseñanza, empieza a inquietar con sus preguntas sobre desarrollo intelectual y personal. Los jóvenes estudiantes, sin olvidar que el trabajo es un pilar insustituible de la felicidad, solicitan profesores que les creen expectativas que vayan más allá de recetas y les abran motivaciones de acercamiento a la cultura para fundamentar desarrollos personales integrados en un aprendizaje excepcional. Porque los jóvenes solicitan que sus profesores influyan positiva, sustancial y sostenidamente en sus formas de pensar, actuar y sentir. Sólo en esos casos coincide en la misma persona profesor y maestro. Todo un arte.

Porque algún día esos jóvenes tendrán que decidir. Los resultados de su acción o inacción formarán parte de la experiencia de todos. Sería conveniente que profundizaran en las ideas, los criterios y las convicciones que sustentan la base cultural en la que se basan sus acciones o inacciones. Y mal nos irá si nadie les habla de la componente sentimental que respalda su acción. El secreto del maestro. Y eso merece una reflexión serena y profunda, allí donde el camino nos parezca digno de llamarse prudencia y brote la sensibilidad artística que habita en el maestro. Porque gran parte de lo que nos rodea es una nueva realidad confeccionada por la

humanidad sobre otra realidad más primitiva, en la que los maestros tienen una alta capacidad de modificación.

La preparación para la vida del estudiante en la que influye el maestro, como la obra de arte, busca adentrarnos en otras realidades más agradables que nos permitan sentirnos mejor. El conocimiento transmitido justifica, pues, el artista que debe dirigir las aulas, ese dominador de un espacio con riesgos en el que aparecen las ganas de actuar, se descubren las contradicciones y se fomentan las controversias razonadas. Un espacio en el que florezca el secreto de la virtud de las palabras y el joven observe que, allí donde la proporción áurea se hace belleza, todos esperan su pincelada de color: un espacio de silencios, previo a todo aprendizaje, que nos mejore.

Estamos en tiempos de silencios sociales en los que los profesores están, pero están en un mercado del conocimiento, en la oferta y la demanda de la educación, en aulas desmotivadas, en procesos de aprendizaje enmarcados de problemas económicos... Silencio y reflexión, pues, para que el espíritu profundo descubra los secretos hondos de nuestro sistema educativo, y analice el poder del pensamiento crítico de los maestros. Esos que todos necesitamos.

Siempre debe perdurar el tiempo en el que los maestros hablen y hagan. Permítanme un silencioso pero ingenioso optimismo. En lo que aprendes está tu poder.

LUIS FRANCISCO VILCHES ARENAS

Profesor Titular de Ingeniería Química de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de la Universidad de Sevilla

aforismo 181

DI SÓLO UNA PARTE DE LA VERDAD

No hay cosa que requiera más cuidado que decir la verdad, que es abrir el corazón. Tan necesario es saberla decir cómo saberla callar. Con una sola mentira que digas, pierdes toda tu credibilidad. Si al engañado se le considera torpe, al engañador se le ve como falso, que es mucho peor. No todas las verdades pueden decirse: unas porque te afectan a ti, otras porque afectan al otro.

Tras recordar la conocida máxima de Baltasar Gracián –“lo bueno, si breve dos veces bueno”- puede parecer osado ampliar cualquiera de sus aforismos porque lo sustancial ya está dicho. No obstante, acepto el reto de comentar el aforismo 181 puesto que supone una buena ocasión para reflexionar sobre los conceptos de mentira y verdad, tan presentes en nuestras relaciones sociales.

Nótese que Gracián comienza su aforismo haciendo hincapié en el “sin mentir”, asumiendo, por tanto, que la veracidad es imprescindible. La credibilidad y la confianza son la base de las relaciones humanas, y ambas se asientan en nuestra seguridad de no ser engañados. Se trata de atributos que una persona ha de ganarse día a día con un comportamiento coherente, ya que puede perder con una sola mentira el crédito ganado en años. Si bien el concepto de “verdad” parece difícil de definir, la “mentira” se nos presenta más fácilmente delimitable debido a su principal característica: decir lo contrario de lo que se piensa o de lo que se sabe con el objetivo de inducir a error a otra persona. Sin embargo, la verdad, si bien implica decir lo que se piensa o se sabe, puede ser compleja, polifacética y subjetiva, por estar basada en nuestros pensamientos y emociones.

En el ámbito de las relaciones humanas, el consejo de Gracián se viene aplicando con asiduidad para evitar un dolor inútil. Así, por ejemplo, en casos desgraciadamen-

te frecuentes, en el que un enfermo con cáncer terminal solicita información veraz sobre la evolución de su enfermedad, podemos considerar dos respuestas reales y diferentes: “Lamento tener que decirle que le quedan pocos meses de vida”, o bien: “La enfermedad es grave pero debe estar tranquilo porque hay tratamientos nuevos muy eficaces y no dude que vamos a hacer todo lo que esté en nuestras manos”. Ambas respuestas son ciertas, si bien la segunda -aunque oculta algún aspecto importante de la realidad- implica una mayor empatía y una consideración hacia el probable estado emocional del paciente.

Ahora bien, como recalca el aforismo, el límite habrá de ser siempre no caer en la mentira. En muchas ocasiones, ocultar una faceta de la verdad conlleva la posibilidad de inducirnos a error, bien por falta de información, bien por nuestra tendencia natural a evitar la disonancia cognitiva. Así, ¿quién no ha oído cantar las excelencias de un producto e ignorar su mínima cualidad negativa? ¿Quién no ha leído titulares de periódicos o escuchado opiniones de políticos que al comunicar el mismo hecho, llevan a extraer ideas opuestas? ¿Cuántas veces, en fin, nos enfrascamos en discusiones manteniendo argumentos veraces a sabiendas de que son parciales y de que la verdad tiene aristas? Por ello, es importante hacer referencia a la intención perseguida en la transmisión de información para valorar la mentira o la verdad desde el punto de vista ético. Si algo salva a una mentira inevitable, que lleve al error a su receptor, es la buena intención de no perjudicar a alguien. Si algo hace repugnante a la mentira o a la media verdad, es la intención de inducir a error o de hacer daño al otro por motivos espurios como el oportunismo, la obtención de beneficios o el rencor.

No hay cosa que requiera...

Baltasar Gracián y Morales

En el campo científico, al que me dedico, la búsqueda y la comunicación de la verdad sin matices son objetivos prioritarios, si bien aceptamos que no hay verdades absolutas en ciencia, sino sólo verdades probables e incompletas. Por nuestro tipo de trabajo, en el que toda afirmación ha de avalarse con datos científicos basados en experimentos repetidos y comprobados, somos poco dados a la mentira. No es que seamos mejores, sino que existe una razón poderosa para ello: la comunicación de teorías interesadas u opiniones infundadas, que no se correspondan con los hechos, acabará siendo descubierta y conllevará el desprestigio y marginación del investigador. Como dice Gracián: *“con una sola mentira que digas, pierdes toda tu credibilidad.”*

En otros campos –historia, filosofía, literatura, economía, periodismo, etc.- en los que la interpretación y la opinión personal tienen mayor peso, la verdad es más difícil de contrastar. No es raro, por tanto, encontrar explicaciones contrapuestas de los mismos hechos. La necesidad de un respeto escrupuloso a la verdad, es decir, la honradez intelectual, resulta muy necesaria en estos profesionales, por cuanto ejercen una gran influencia en las ideas y valores de nuestra sociedad.

En resumen, la prudencia puede exigir en muchas ocasiones callar alguna faceta de la verdad. No obstante, callar la verdad o parte de ella puede también ser, en el fondo, la peor de las mentiras. Es fácil observar que, actualmente, la mentira o la media verdad gozan de una cierta impunidad en nuestra sociedad, sin que tengan con-

secuencias negativas trascendentes para quien incurre en ellas. Espero y deseo, por último, un mayor respeto a la verdad, por cuanto ello tendrá como consecuencia una mejora en la confianza en los demás y, con ello, una mejora en nuestra convivencia.

CARMEN DOBARGANES*Profesora de Investigación**del Instituto de la Grasa – CSIC*

aforismo 182

CON UN GRANO DE AUDACIA,
MOSTRARÁS TU GRAN CORDURA

Debes tener un concepto moderado de los demás para no hacerte una idea tan alta de ellos que queden como invencibles. No dejes que los excesos de tu imaginación dominen tu corazón, pues muchos aparentan ser muy grandes, y cuando te le acercas, puedes ver su pequeñez; te desengañas y pierdes la estimación que les tenías. Todos no somos más que simples humanos. Todos tenemos altas y bajas, unos en el conocimiento, otros en la inteligencia. Los altos cargos dan una autoridad que hace pensar que quienes los ocupan son de verdad excepcionales seres, pero en realidad pocas veces están dotados con verdaderos atributos de grandeza. Suele ser paradójica la suerte, que otorga grandes cargos a los de pequeños méritos. Entonces, la imaginación se encarga de hacerlos ver muy grandes. Confunde las virtudes que ve con las que podrían ser. Prudente es que uses tu razón para desengañar a tu imaginación, y te librarás de decepciones. Es difícil de hacer, pues casi siempre la necia fantasía vence a la temerosa razón. Y si los hombres simples se ganan tu confianza, con más facilidad han de ganarla los virtuosos, sabios y notables.

Siempre me ha resultado sorprendente la fuente de aprendizaje que para los adultos suponen los niños. En ellos se hace posible invertir la afirmación de Baltasar Gracián “muchos aparentan ser muy grandes, y cuando te acercas puedes ver su pequeñez”, que me trae a la mente el dicho popular “mi jefe es tan pequeño que debo arrodillarme ante él”. Decía pues, que con los niños es posible transformarla en “muchos aparentan ser muy pequeños y cuando te acercas puedes ver su grandeza”, pues son innumerables las lecciones diarias que pueden darnos sobre gestión del cambio, del aprendizaje, liderazgo y trabajo en equipo, creatividad... En definitiva son, en palabras de Gracián, seres con “verdaderos atributos de grandeza”.

De entre todos ellos, quisiera destacar, el de la creatividad. Recientemente, mi hija de cuatro años estaba sentada dibujando en el jardín con una de sus amigas del colegio. Cada de una de ellas tenía delante una caja llena de brillantes colores y un magnífico folio. Parecían entusiasmadas con la actividad y al preguntarles me dijeron que dibujaban un árbol. ¡Grata sorpresa! Cuando me acerco a contemplar el dibujo de mi hija, aparece ante mí un magnífico árbol con el tronco pintado a rayas verticales con los colores del arco iris y la copa con un flamante fondo naranja lleno de figuras geométricas de colores diversos. Aún estaba deleitándome en el dibujo, cuando oigo que su amigueta le dice: “¡Así no son los árboles. Tienes que dibujar el tronco de color marrón y las hojas de color verde. Eres una niña pequeña...!”

Aún recuerdo la cara de desconcierto de mi hija, mientras yo desilusionada sabía que ese momento sería sólo el primero de una larga ristra de situaciones que desgraciadamente acabarían minando su natural creatividad. Probablemente a partir de ese momento todos los árboles que pinte mi hija en el futuro tengan el tronco marrón y la copa con hojas verdes... uno más entre miles de árboles.

Rápidamente me ha venido a la mente el primer capítulo del libro *El Principito*, delicioso personaje creado por Antoine de Saint-Exupéry, y su primer dibujo nº 1 y nº 2, de una “serpiente boa que digería a un elefante”.

Cuando el Principito enseñaba a los adultos su dibujo y les preguntaba si éste les asustaba, ellos contestaban: “¿Por qué habrá de asustar un sombrero?” Y así, dice el entrañable niño, “fue como, a la edad de seis años, abandoné una magnífica carrera de pintor. (...) Debí pues elegir otro oficio y aprendí a pilotar aviones. (...)”.

Si a los cuatro o seis años de edad, ya se nos han dado nuestras primeras lecciones sobre “cómo matar la creatividad”, ¿qué ocurre conforme vamos cumpliendo años? Dieciséis, veinte, treintaidós...





Afortunadamente, cuando nuestros universitarios, se incorporan al mundo de las organizaciones, en torno a los veintitrés/veinticuatro años (en el más optimista de los casos), el panorama les deja perplejos: “se precisa innovar”. Es la nueva consigna. ¡Paradojas de la vida...! La creatividad es el paso previo imprescindible de la innovación.

Sin duda, algo falla en un sistema que lentamente se encarga de aniquilar una actitud innata en el ser humano, para luego invertir gran cantidad de recursos en recuperarla.

Para los que “sobrevivieron” al sistema y mantuvieron a flote sus capacidades creativas, tampoco resulta más fácil, pues una cosa es el dicho y otra el hecho: ¿cómo ser un pájaro de diferente plumaje y no morir en el intento? En este sentido, es altamente recomendable la lectura del libro *Un pavo real en el país de los pingüinos, una fábula acerca de la creatividad y la valentía*, publicado por primera vez en 1995, y que se ha convertido en un referente en conferencias y seminarios sobre creatividad e innovación.

Estamos a tiempo con nosotros mismos, pero también con las generaciones con nos suceden y ¡por supuesto...! con las que nos preceden. Hay técnicas para desarrollar nuestra capacidad de ser creativos. El libro *Thinkertoys, juegos para pensar* de Michael Michalko nos revela una gran cantidad y diversidad de herramientas, lineales unas e intuitivas otras, para desarrollar y favorecer nuestro potencial creativo.

Pero, vayamos un poco más allá, y aprovechemos la sabiduría popular recogida en el refrán que afirma: “la vida es del color del cristal con que se mira”. ¿Qué ocurriría si nos ejercitásemos para mirar siempre nuestra vida/organizaciones en cada momento y situación, con una sucesión de cristales de colores diversos? Esta es la propuesta que hace Edward de Bono en su libro *Seis Sombreros para pensar*, al facilitarnos una herramienta para alcanzar el “pensamiento deliberado”:

Sombrero blanco: Pensamiento objetivo (hechos objetivos y neutros). Sombrero rojo: Pensamiento con un punto de vista emocional. Sombrero negro: Pensamiento con un juicio negativo. ¿Por qué, desde mi punto de vista, algo no va a funcionar?. Sombrero amarillo: Pensamiento con un juicio positivo. ¿Por qué, desde mi punto de vista, algo sí va a funcionar? Sombrero verde: Pensamiento creativo. Sombrero azul: Control y organización del proceso de pensamiento, y del uso de los otros sombreros.

Defiendo fervientemente que para desarrollar personas completas y profesionales con mentes “bien amuebladas”, debemos sin duda favorecer un pensamiento completo, que permita afrontar las situaciones y problemas con una mente sistémica. Es por ello, que actualmente, y en palabras de Daniel Goleman, “en la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser, ni por nuestra formación y experiencia, sino también por el modo de relacionarnos con nosotros mismos y con los demás” (en su libro *La práctica de la Inteligencia Emocional*). Ya lo decía Gracián: “*todos tenemos altas y bajas, unos en el conocimiento, otros en la inteligencia*”....Y es que además, como aconsejaba Don Quijote a Sancho Panza (capítulo XLII): “has de poner los ojos en quien eres, procurando conocerte a ti mismo, que es el más difícil conocimiento que puede imaginarse. Del conocimiento saldrá no hincharte como la rana que quiso igualarse con el buey, que si esto haces, vendrá a ser feos pies de la rueda de tu locura la consideración de haber guardado puercos en tu tierra”.

El secreto ya nos lo había facilitado el amigo Baltasar: “*con un grano de audacia, mostrarás tu gran cordura*”.

M^a ÁNGELES PLAZA MEJÍAS
Profesora Titular de Organización de Empresas
de la Universidad de Huelva

aforismo 185

NO ARRIESGUES TODO EN UNA SOLA JUGADA

Si no te sale bien, lo perdiste todo, y el daño es irreparable. Con frecuencia es probable errar en la primera, pues no siempre estás en tus mejores condiciones. Ya se ha dicho, ocasiones hay en que “ese no es tu día”. Deja siempre recursos para una segunda partida, y ella te salvará de la posible pérdida de la primera. Y si aciertas en la primera, podrás decir que ganaste dos veces: la primera salvó a la segunda y se salvó ella misma. Siempre debes guardar una reserva para recuperarte en caso de perder, y tener de dónde sacar. Todo depende del azar, y lo raro es que todo salga bien desde el principio.

Se trata este de un aforismo muy adecuado para el entorno de cualquier emprendedor. En realidad todos somos emprendedores en algún sentido, y siempre hemos necesitado oportunidades para afrontar muchas situaciones de la vida, aún siendo muy básicas. Porque la vida es un proceso de aprendizaje continuo y como tal da una segunda oportunidad, aunque a veces lo que esperamos no esté siempre disponible.

Siempre he creído que la vida es un conjunto de acciones integradas y dirigidas hacia la excelencia que desarrollamos de forma voluntaria en sus diferentes facetas evolutivas. Desde que nacemos nos vamos dando oportunidades de forma inconsciente; nos damos oportunidades para andar, nos damos oportunidades para tener autonomía, para ir pasando cursos en la escuela, al fin y al cabo nos damos oportunidades para progresar en la vida. La propia amistad no es más que una oportunidad que nos damos casi constantemente para optimizar nuestro grado de socialización y poder estar conectados con lo que nos rodea. No siempre es posible esta socialización, pero repetidamente buscamos la

circunstancia favorable para conseguir nuevas amistades que cultiven y enriquezcan nuestra existencia.

A medida que el sistema humano gana en complejidad por las oportunidades que se le presentan, empieza a contemplar la posibilidad del fallo. Porque somos humanos fallamos, y la vida no se detiene por ello, sino que nos vuelve a retar a sabiendas de que tarde o temprano perderá. A la firmeza y la perseverancia en nuestros propósitos la llamamos constancia; no hay ninguna lucha que podamos perder si contamos con ella, pero la constancia también se alimenta de oportunidades.

Todo el mundo conoce el clásico dicho “el hombre es el único animal que tropieza dos veces en la misma pie-



Si no te sale bien, lo...

Baltasar Gracián y Morales

dra". Tropezamos más de una vez porque somos precisamente humanos, y porque disponemos de una inteligencia que nos hace entender que debe haber alguna otra alternativa para no tropezar de nuevo. Por eso lo volvemos a intentar con el peligro de volvernos a tropezar, para finalmente terminar consiguiéndolo. Los animales carecen de esa psicología, de la doble o múltiple oportunidad; y si tropiezan una vez asocian el fallo a la mecánica de no volver a intentarlo. ¡En realidad el hecho de concedernos nuevas oportunidades es uno de los aspectos que nos hace humanos!

Por ese motivo, precisamente sabemos que podemos tropezar varias veces, pero también tenemos que saber que podemos "levantarnos" y continuar porque ¿qué es la vida si no un proceso de superación continua?

Emprender es una necesidad más del ser humano, pero yo la calificaría como una necesidad "rara" y explico el motivo por el que me parece una necesidad "rara". Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la definición de rara/o es: "Que se comporta de un modo inhabitual" o "Extraordinario, poco común o frecuente". Emprender es algo muy poco habitual, por eso me parece raro. Nunca tenemos la información suficiente como para asegurarnos de que realmente vamos a tener éxito y esa falta de garantías provoca muchas deserciones que lo convierten en raro.

Además, conforme más se moderniza y globaliza la sociedad, tenemos porcentualmente menos acceso a la información completa por una simple cuestión de limitación en nuestra capacidad. De hecho en la actualidad la mezcla de exceso de información y necesidad de llegada al mercado en cortos espacios de tiempo hace que haya que tomar decisiones con informaciones incompletas en todas las situaciones. El hecho de no disponer de toda la información introduce necesariamente un elemento de azar en cualquiera de las acciones que podamos llevar a cabo.

El azar en cualquier aspecto de la vida nos hace perder el control de las situaciones, unas veces de forma completa y otras veces de forma parcial. Entiendo que en la mayoría de las ocasiones donde emprendemos la pérdida de control es siempre parcial, pero siempre se produce, por eso tenemos que ser humanos más que nunca, tenemos que comprender que podemos tropezar varias veces en la misma piedra, porque siempre es posible por muy preparados que estemos, y tenemos que saber levantarnos y seguir andando. En gran medida esa capacidad es una justificación en la vida a esa minoría con tendencias "raras" en la búsqueda de la excelencia personal.

JOAQUÍN LÓPEZ LÉRIDA
Profesor de EOI

aforismo 188

TRAE TUS BUENAS NUEVAS,
EN VEZ DE HABLAR DEL PASADO

Es muestra de tu buen gusto, de tus elevados sentimientos, y de que les debes respeto a los que te escuchan. Quienes supieron reconocer las glorias del pasado, sabrán reconocer las del presente. Por eso, en vez de hablar del pasado, es mejor que traigas tus buenas nuevas, y te conviertas en el tema de agradables conversaciones, y tratarán de imitar tus correctas maneras. Es una táctica forma de valorar las bondades del presente. No hagas como otros que, contrario a esto, se dedican a insultar al antecesor y a dar vanas lisonjas al actual, cometiendo el abuso de despreciar al que está ausente y no puede defenderse. Esto sólo sale bien si tratas con ignorantes y torpes, que no se dan cuenta la maledicencia que es hablar mal de una persona con otra. Que no te confundan los que estiman más las mediocridades de hoy que las grandezas de ayer. Usa tu inteligencia para descubrir las sutilezas del que llega. Así no te causará sorpresa oír la exageración de él ni las lisonjas de algunos necios que lo reciben. Porque ambos usan del mismo falso truco: cambiar la dirección de sus huecas palabras para ajustarse al lugar en que se hallan.

Un gran consejo para historiadores: traer buenas nuevas y no hablar del pasado. Es difícil no sentirse interpelado por la voz de Gracián, quien siempre te habla con la rectitud de un Marco Aurelio y la cercanía de un Montaigne, como si fuera un padre y al tiempo un hermano. Me gusta su estilo, la cadencia de su frase. Conoce el alma humana y sus pliegues. Retrata los arabescos de la corte y los gestos de quienes tienen poder y quienes tratan de obtenerlo. Te habla al oído, como sólo hacen los grandes. Por eso cuesta leerle y olvidar-te de quién eres.

Pero no, podemos descansar, no nos habla a los historiadores, sino a todos. Nos advierte sobre la inutilidad del reproche, la queja. No merece la pena hurgar en las heridas del pasado. Es una prédica contra el chisme y la maledicencia. Luego viene lo mejor, porque Gracián siempre matiza y sorprende. No cae en el tópico ni resulta previsible. Tampoco te fíes –nos dice- de quienes elogian los tiempos presentes. Conviene distinguir el oro de la ganga, saber destilarlo allá donde aparezca. Gracián persigue la equidistancia, busca la virtud y la práctica. Es intemporal, por eso, clásico. Ten cuidado –apura- tampoco caigas en las trampas de los advenedizos, ni en quienes les adulan. Las cortes también son intemporales. Gracián es una voz interior. Nos habla de cómo conducirnos por la selva social y por la otra, la que llevamos dentro.

JUAN PIMENTEL
*Investigador del Centro de Ciencias
Humanas y Sociales – CSIC*

EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 188

Es muestra de tu buen...

Baltasar Gracián y Morales



aforismo 192

SI DAS MUCHA PAZ, RECIBIRÁS
MUCHA VIDA


La clave del feliz vivir es dejar a los demás vivir. Los pacíficos, más que vivir, reinan, pues su bondad produce la confianza por la que son respetados y queridos, y se les escucha. El secreto de todo es oír y ver, pero no opinar. Día sin pleito, noche de buen sueño. Vivir mucho y vivir con gusto es vivir doble, y es fruto de la paz. Todo lo consigue quien no se mete en nada de lo que no le importa. No hay mayor despropósito que tomarlo todo a propósito. Y la peor necesidad es que hieras los sentimientos de quien no lo merece, y que no pongas en su sitio a quien te falta.

Paz tiene ¿cómo no? muchos significados. Desde el más obvio, de servir para reflejar el no estar en guerra o en una situación turbulenta y cruenta -afecte a familias, tribus o estados-, hasta otros más sutiles, pero no menos importantes. Entre ellos, el que se asocia al sosiego y buena sintonía de unas personas con otras. No es fácil vivir en paz, ciertamente. Pero todavía lo es menos vivir poniendo paz. Algo que debemos intentar siempre, al menos en nuestro entorno; en ese espacio, tiempo y circunstancias más próximas, que si bien no podemos controlar, sí debemos y podemos influir en él.

Al igual que se dice, y se percibe, que celebramos más el regalo hecho a alguien querido que aquel recibido por compromiso, el dar paz, en cualquiera de sus formas, aporta tanto a quien la paz da como a quien la recibe. Desgraciadamente no estamos exentos de picapleitos; esas personas liantes, que enredan por naturaleza o por beneficio propio. En la vida, como en la abogacía, vale más quien activamente pone paz en la contienda o en la disputa que el que simplemente defiende a su parte en el litigio, ya no digamos aquel que estimula o incluso crea conflicto donde no lo había. No en vano se dice, como colmo de mal fario: ¡pleitos tengas y los ganas!

La clave del feliz vivir es...

Baltasar Gracián y Morales



Quien es capaz de poner paz donde antes hubo enfrentamiento, pelea, riña, conflicto... tiene más mérito, y debería tener más recompensa, que quien es simplemente capaz de vivir en paz. Quien reconcilia a otros vale más que quien vive en concordia con cualquiera. Vivir con el ánimo tranquilo está bien, pero no por vivir sin pasión, en atonía frente al mundo y siendo insensible a lo que a otros ocurre, pensando que a uno mismo pueda no afectarle. Vivir en paz es, por tanto, vivir esforzándonos por conseguirla. El empeño en lograr la paz colectiva es la única garantía de la paz propia.

Si bien es verdad que no debemos meternos en lo que no nos importa, también lo es que casi nada nos es ajeno y, por tanto, casi nada debería ser transparente a nuestro saber, opinar y actuar. No podemos simplemente cerrar los ojos y los oídos para no tener que abrir la boca. Como dice Gracián, y me gusta especialmente esa parte del aforismo: *“la peor necesidad es que hieras los sentimientos de quien no lo merece, y que no pongas en su sitio a quien*

te falta”. Vivir en paz y poner paz no se consigue ni pisoteando a otros, ni siendo felpudo de los demás. Estar en paz con los demás, en justo equilibrio de palabra y obra, es sano para uno. Poner paz en los demás es bueno para todos.

Hace años, cuando concurrí a las elecciones a rector de mi universidad, decidí hacer del diálogo uno de los ejes principales de mi actuación en el gobierno de la misma. Se trataba de ser consecuente con mi forma de pensar y de actuar, pero también de un ejercicio de pragmatismo. Y así fue y sigue siendo, unas veces con mejores resultados que otras, bien es cierto. Intento poner paz donde percibo convulsión, incluso cuando esta ni ha sido creada ni siquiera propiciada por mí; incluso cuando ni tan siquiera yo haya sido un agente pasivo o espectador de la tranquilidad perdida y de las causas de ello. Ahora, incluso más que antes, sigo pensando que vivir en paz es vivir más y que dar paz es vivir más intensamente.

SENÉN BARRO AMENEIRO

*Ex rector de la Universidad de Santiago de Compostela
y Presidente de RedEmprendia*

aforismo 196

CONOCE EN QUÉ OFICIO ERES ESTRELLA, Y DESCUBRIRÁS TU ESTRELLA

No hay nadie tan poco dotado que no tenga una vocación especial; y si es poco dotado es por no conocerla. Algunos llegan a ser príncipes poderosos sin saber cómo ni por qué lo consiguieron. Una suerte, una fuerza desconocida, una fuerte vocación les facilitó el logro, y después sólo tienen que trabajar para ayudarla y conservarla. Otros son alcanzados por la gracia de ser sabios. Muchos son mejor recibidos en un país que en otro, o en una ciudad mejor que en otra. También hay gente que se siente más feliz en una profesión que en otras, a pesar de ambas gustarle igual, y tener semejantes méritos y habilidades. El azar se mueve como quiere y cuando quiere. El deber tuyo es conocer la tuya, así como medir el alcance de tu inteligencia, para saber dónde puedes perder o ganar. Aprende a seguir y ayudar tu destino, tu azar, tu suerte, tu estrella. No trates de cambiarla, pues sería equivococar el camino de tu destino que te llama.

En 1658 a Baltasar Gracián se le prohibió escribir y se firmó la orden para que fuera encerrado. Sin embargo, en 2011, probablemente, Gracián sería un escritor de *best sellers* que llegaría a mercados de todos los continentes. Una glosa del aforismo 196 podría ser: “Conócete a ti mismo para ser feliz, para ‘descubrir tu estrella’. Si te conoces, sabrás/sentirás cuál es tu vocación porque todo el mundo tiene una. Si te crees poco dotado, es porque no te conoces a ti mismo, ya que siempre hay algo para lo que cada ser humano está dotado”. Estas palabras, que ahora escribo parafraseando el texto de Gracián, podrían estar sacadas de un libro contemporáneo de auto-ayuda. Como si de un libro de este

No hay nadie tan poco...

Baltasar Gracián y Morales

género se tratara, el autor da consejos que bien pudieran aparecer en los últimos manuales terapéuticos de las estanterías de una librería de cualquier gran ciudad. Cabe preguntarse qué diferencia hay entre este aforismo escrito en el s. XVII y los consejos para aumentar el “auto-conocimiento y la “inteligencia emocional” tan de moda en la actualidad, ya que los consejos que este aforismo ofrece sobre los oficios, el éxito y el destino son similares a los de las páginas web del tipo “cómo conseguir disfrutar más del trabajo”, lo que conduce a una reflexión sobre Gracián como adelantado para su época, o bien sobre la intemporalidad y universalidad de algunos principios relativos al éxito.

Este aforismo se centra en tres temas: alcanzar éxito, ser feliz con el trabajo y ponerse de parte del destino. Sobre el primero, si sustituimos “*ser príncipe*” por “tener éxito” tendríamos un texto que, como he dicho, podría ser sacados de cualquier de estos manuales de autoayuda: en donde en vez de “*algunos llegan a ser príncipes poderosos*” se diría, “algunos llegan a tener éxito sin saber cómo ni por qué lo consiguieron”. Sobre la felicidad en el trabajo, Gracián vuelve a ser un precursor, esta vez de los terapeutas gestálticos, destacando la importancia del aquí y el ahora. En cuanto al azar y al destino, el principio taoísta de “menos es más” está implícito en este aforismo. “No trates de cambiar tu destino”, dice el autor, en consonancia con las enseñanzas budistas y taoístas de que no hay que luchar contra la corriente del río porque solo conduce al desgaste y la infelicidad; hay que darse la vuelta y hacer que la corriente te empuje para que todo sea más fácil; o, en palabras de este aforismo se trataría de no intentar cambiar la suerte, que es la estrella de cada uno.

Es relevante el vínculo entre éxito y felicidad; así como que se vincule el éxito a una opción individual de elec-

ción, una vez más, igual que suelen hacer los libros de autoayuda, que dejan el plano individual de acción como el decisivo. Sin embargo, coexistiendo con este plano individual, también hay patrones que modelan nuestras acciones, formando un plano supra-individual que interesa especialmente a la antropología. Este aforismo cruza varias líneas de especialización dentro de esta disciplina: por una parte, las facetas relacionadas con el trabajo se han estudiado en una especialidad llamada “antropología del trabajo”. Por otra, el contenido de este texto entronca directamente con la “antropología de los sentimientos”, ya que, en el fondo, el texto trata de “cómo ser feliz” y la vinculación de la felicidad con el éxito y el trabajo.

La antropología de los sentimientos analiza las bases sociales, los patrones culturales, que canalizan lo que se siente y cómo se siente, más allá de las explicaciones que provienen de la psicología. En cuanto a la antropología del trabajo, esta especialidad se centra en gran medida, en el análisis de las nuevas formas productivas de la llamada “sociedad del conocimiento”. En este tipo de sociedad, se promueve la flexibilidad integral: flexibilidad a nivel salarial, contractual, funcional, geográfica, de horario. Los comentarios de Gracián podrían ser aplicables para sociedades basadas en una economía industrial y pre-industrial, pero, el aforismo deja abierta la incógnita de si estas ideas son igualmente aplicables a las sociedades basadas en una economía del conocimiento en donde los beneficios que supone la flexibilidad para las empresas, son ampliamente conocidos pero las consecuencias éticas para la “felicidad” del trabajador, a la que hace mención Gracián, aún están por analizar.

CRISTINA SÁNCHEZ-CARRETERO

Investigadora del Centro de Ciencias Humanas y Sociales – CSIC

aforismo 201

RECUERDA: SON TONTOS LOS QUE LO PARECEN Y LA MITAD DE LOS QUE NO LO PARECEN

Es tan grande la cantidad de tontos en el mundo, que cuando alguien muestra una pizca de sabiduría, impresiona de modo tal que parece provenir de las alturas divinas. Pero el más tonto es el que cree no ser tonto, y acusa a los demás de serlo. Para ser sabio, no basta parecerlo ni que uno piense que lo es. Hay algunos que creen engañar a los demás haciéndose pasar por sabios, sin darse cuenta de que la gente ha notado sus torpezas. A pesar de que el mundo está lleno de tontos, ninguno cree serlo, y peor aún: ni lo sospechan. Reflexiona bien antes de actuar y hablar, para que no seas uno de ellos.



Es duro ser humilde siendo el mejor, sobre todo *ad maiorem Dei gloriam* (AMDG), es duro ver como los hijos de las tinieblas parecen más brillantes que los hijos de la luz.

El aforismo destila amargura, además realmente se compone de varios, superpuestos, contradictorios y, en cierta medida insuficientes, por lo que deberíamos analizar cada una de sus aseveraciones. La primera parte es, sería, hasta deseable, pero en general en el país de los ciegos el tuerto no es rey sino que es reo, primero impresiona y acto seguido preocupa para inmediatamente dar mie-

do provocando la ablación o eliminación preventiva. La segunda no se deriva de la primera, parece que, al redactarlo, el brillante provocador y consejero se encontrara un tanto errático y sus ansias de prevenirnos no fueran fielmente seguidas por su pluma ya que aunque sea cierto que el más tonto es quien cree no serlo y acusa a los demás de serlo aparece un “pero” inicial que parece superfluo puesto que, si el tonto en cuestión nos acusa de serlo deja de impresionarnos para desafiarnos, la muchedumbre de estultos despectivos no infiere la excelencia antisocrática o anticartesiana. Pasemos por alto las dos frases siguientes ciertas pero algo manidas y demos alguna vuelta a la esencia de la cuestión.

¿Qué es ser tonto? ¿Son, somos, todos iguales? Recordemos que existían “tontos útiles compañeros de viaje” víctimas de las conjuras judeo-masónicas que, inexorablemente, caían en la pendiente del comunismo, que existen “tonto ferros” más útiles y gratificantes que los obsoletos testaferos ya que no solo son útiles sino,

también, abyectamente aduladores. Por otra parte, aunque no nos percatemos, existen miradas, legiones de tontos profesionales, criaturas insidiosas sutiles y despiadadas que, como arácnidos, tejen alrededor de nuestra soberbia una fina red que nos impele subliminal e inexorablemente a trabajar por ellos haciéndonos creer que con ello demostramos su estupidez y nuestra superioridad mental. Son la sublimación de aquella sentencia tan famosa “Si estás en comunidad no luzcas tu habilidad” el hito culminante de la evolución. Son el paradigma de la cuarta frase del aforismo que nos ocupa, nos hacen protagonistas de élla, sin que sospechemos que *mutatis mutandis* somos aquello que menospreciamos. Creemos que destapamos sus torpezas e incapacidad desde el “No friego porque me quedan grasientos los platos” hasta “haría el informe pero mi capacidad de análisis es muy limitada, hazlo tú y ganaremos tiempo”. Es el prodigio que emerge tras el conjuro “cómo te envidio, me gustaría tener tu habilidad”.

En suma ser tonto es como mínimo cómodo ya que cuando lo eres *per se*, no tienes conciencia de serlo y eres intangible, sin necesidad de decir a la Magdalena ni a nadie “*noli me tangere*”, es como máximo maravilloso puesto que cuando lo eres *per accidens*, vocacional disfrutas, como buen parásito, al ordeñar y esquilmar a tus víctimas. A este respecto recomiendo encarecidamente la lectura y comprensión del libro de Martin Page *Cómo me convertí en un estúpido*, clarividente ensayo de metamorfosis y camino de perfección.

De acuerdo con estas premisas ¿Debemos seguir como norma de vida la postrera afirmación del aforismo? Reflexionemos concienzudamente pero no para evitar ser uno de ellos, en cualquiera de sus materializacio-

nes, sino para evaluar las ventajas e inconvenientes de cada postura. Indudablemente serlo *estricto sensu* requiere de aptitudes naturales que eliminan la posibilidad de alcanzar *motu proprio* ese estado psicossomático, se es o no se es, punto. Ser tonto útil implica adherirse a un sugestivo proyecto de vida en común y éste no siempre es obvio o accesible, también requiere de un cierto espíritu ovino o cuando menos gregario. Conseguir ser un tonto genial, explotador y cínico exige una preparación intensa, pero ante todo una invulnerable autoestima ya que implica el alejamiento del mundanal ruido tal y como envidiaba Fray Luis de León refiriéndose a aquellos pocos sabios que en el mundo han sido. Dejar que el “listo” se apunte los logros y la sociedad “lista” los ensalce, sencillamente realizar el viejo truco de la estampita requiere de habilidad, astucia, histrionismo y, ante todo, enmascaramiento, invisibilidad.

Como decíamos ayer, “es duro ser humilde siendo el mejor”, aunque no sea AMDG.

MANUEL CARSÍ CEBRIÁN

Director del Centro Nacional de Investigaciones
Metalúrgicas – CSIC



aforismo 210

APRENDE CUÁNDO Y CÓMO DECIR LA VERDAD

Es siempre peligrosa, pero el hombre de bien no debe dejar de decirla, aunque es necesario saber cómo. Los sabios en el oficio de curar el alma inventaron el modo de endulzarla, para que la gente no tenga el terrible sufrimiento del desengaño. Si empleas las palabras apropiadas, con una misma verdad puedes elogiar a uno y reprender a otro. Una de esas formas inteligentes de manejar la verdad es hablar de lo que está pasando como si hablaras de algo que pasó. El buen entendedor sabrá interpretar de qué se trata. Y cuando no hay manera de evitar que al decir una verdad haya problemas, lo mejor es callar. No es bueno que seas tú quien informe a tus superiores las verdades amargas. Pero si debes decírselas, busca las más suaves palabras, para que sea menos doloroso el desengaño.



Sabido es que el epítome de Baltasar Gracián sobre el que estamos “tejiendo” comentarios y reflexiones, fue orientado por su autor a servir argumentos y recursos de orden práctico en la vida “social” del individuo. Pretende, sobre todo, ayudar a un desenvolvimiento prudente del individuo. La prudencia, que es tan amiga del sentido común, y tan escasa como este, es elemento esencial en la buena convivencia y en el buen desarrollo de las sociedades.

Los editores han decidido asignarme la monada 210: *Saber usar de la verdad*. Sólo la lectura de su enunciación, nos hace reconocer a la verdad como un instrumento, una herramienta, de la que hay que usar con prudencia. La misma verdad puede provocar distintos estados o reacciones en distintos individuos, porque una misma realidad ensalza y apoya unas reacciones y denosta otras. Resulta muy elocuente el hecho de Gracián ocupa todo su texto referido a la verdad en advertirnos sobre su uso, y sobre cómo no usarla.

Quiero arrimar el ascua a mi sardina, que en este caso es la enseñanza, y voy a ponerle apellidos a la verdad. Verdad científica, verdad académica. No es la misma cosa, como todos sabemos, pero son complementarias. Pese a que siempre han estado muy relacionadas, bien por las personas que las manejaban, bien por los ámbitos dónde tenían lugar. Siempre ha habido, como una diferenciación entra ambas. *Mutatis mutandis*, será algo como la diferencia entre la figura del aprendiz y del maestro de los gremios medievales. En muchas ocasiones, las verdades académicas se aprenden, como el bagaje (o la herramienta) para poder, en un segundo momento, dedicarse a buscar o “extraer” la verdad científica.

Es siempre peligrosa, pero...

Baltasar Gracián y Morales

Tradicionalmente consideramos que los alumnos deben “transitar” por un período, en el que obtienen conocimientos académicos y capacidades, para poder, en un segundo momento, usar esos conocimientos y capacidades en una dinámica más científica y de búsqueda. Nada que objetar a esta consideración, si se hiciera sin solución de continuidad, de manera alternativa y transversal... Aunque algo en este sentido comience a hacerse.

Tengo para mí, sin embargo, que esa diferenciación (separación) es una ficción. Siempre he creído que la universidad tiene como misión, la búsqueda, y salvaguarda, de la verdad. Tiene como misión, el desentrañar los secretos de las cosas, de las realidades, para mejor conocerla, y mejor ponerlas al servicio de la persona. Y esto es así, tanto para las verdades que tienen que ver con la salud del cuerpo, como con la del alma, y con todo lo que mejora nuestra vida. Pero la verdad científica puede cambiar a medida que avanza el conocimiento y las herramientas para interpretarlo. Lo que es verdad hoy no lo fue en otro tiempo.

Considero que la verdad en el ámbito de la universidad, no debería ser algo “revelado” e impuesto por el profesor desde su “cátedra”. Más bien deberíamos concebir la ver-

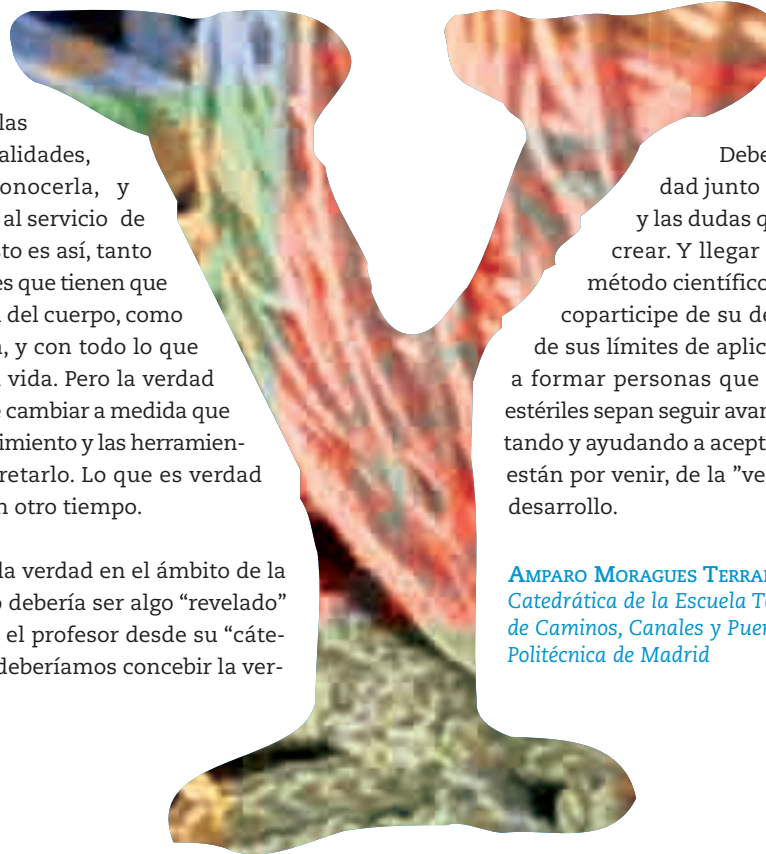
dad científica (y académica) como algo que se va construyendo, descubriendo, desentrañando, entre maestros (profesores) y aprendices (alumnos), a medida que se avanza en el conocimiento de la materia.

La verdad científica debe incluir, para ser tal, el límite actual de nuestro desarrollo. Admitiendo que en nuestra evolución futura pueden cambiar lo que consideramos “verdad”. La verdad para que pueda ser aceptada no puede imponerse desde fuera. La verdad, científica y académica, como las demás verdades adquieren autoridad por si mismas cuando son descubiertas y entendidas. Y no precisan ser impuestas, porque son aceptadas. Y la aceptación tiene más densidad que la imposición.

Debemos pues transmitir la verdad junto con los límites de la misma y las dudas que cada nuevo avance debe crear. Y llegar a ella a través a través del método científico que permite al alumno ser copartícipe de su descubrimiento y conocedor de sus límites de aplicación. Solo así ayudaremos a formar personas que huyendo de dogmatismos estériles sepan seguir avanzado en su desarrollo, aceptando y ayudando a aceptar los cambios que sin duda están por venir, de la “verdad” que sustenta nuestro desarrollo.

AMPARO MORAGUES TERRADES

Catedrática de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos de la Universidad Politécnica de Madrid



aforismo 215

TEN CUIDADO DEL QUE BAJO SU APARIENCIA TRAE UNA SEGUNDA INTENCIÓN

Es táctica de algunos negociantes dar la impresión de no defender sus intereses, sino otros, pues si de esto te convence, te vence. El truco consiste en poner como de segunda importancia lo que en sus adentros consideran como de primera. De este modo buscan que tú desees la que ponen de primera, para luego quedarse con la que consideran mejor, que es la que esconden en su segunda intención. Te hacen errar el tiro, si no estás advertido. Pero no te duermas. Pon mucha atención, y lograrás descubrir la verdadera intención del otro: y si para engañarte la ha puesto de segunda, ponla de primera en tu razonamiento. Estudia con cautela los artificios que el otro emplea contra ti. Dale seguimiento hasta encontrar el punto verdadero de sus pretensiones. Dile que quieres la izquierda y en tus adentros pretende la derecha hasta que consigas con sutileza conocer claramente su intención. Ten clara conciencia de si te conviene concederle lo que de verdad quieres concederle, y tal vez te convendrá dar a entender que le has creído.

Uno se acerca a este aforismo con un cierto asombro, ya que el clásico aquí parece que nos aconseja ser ladinos, diríamos maquiavélicos, en el sentido de actuar con astucia y doblez.

Es una práctica habitual en los negocios no ser transparente. Se piensa que la transparencia da armas a la competencia o, como apunta el aforismo, al que viene a negociar contigo. “Si se trasluce el interés, estás en manos de tu interlocutor”, es una opinión muy extendida en el mundo de los negocios. En los negocios y en muchas actividades de la vida puede ser sensato no enseñar todas las cartas, como dice el dicho popular, o no enseñarlas demasiado pronto, o enseñarlas poco a poco, de manera que la negociación vaya por pasos y sea más flexible.

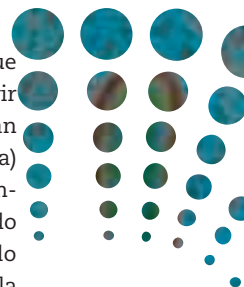
Algunas negociaciones han de concretarse en respuestas sencillas, muy claras: sí o no, tuyo o mío, aquí o allí. Otras son muy complicadas y pueden hacer referencia a muchos y muy diversos temas y, desde luego, implicar a más de dos negociadores. Por ejemplo, cuando se dirime la localización de una infraestructura o un servicio de los que no resultan atractivos a la población, como una cárcel o una planta de tratamiento de residuos.

Existen negociaciones que exigen mucha creatividad para lograr dar respuesta a los planteamientos de los negociadores, aunque, aún así, sigan requiriendo mucho estudio y trabajo para plantear las preguntas que otros no hayan realizado o variar el enfoque de la solución. Otras negociaciones, en cambio, necesitan eminentemente objetividad, racionalidad, incluso bastante dosis de transparencia, al contrario de lo que preconiza el clásico.

En la educación, las cartas parecen estar boca arriba, uno, el profesor, tiene que enseñar, o, más bien, facilitar el aprendizaje de una serie de conocimientos, unas materias, unas habilidades, y el otro, el alumno, ha de poner un esfuerzo de su parte para aprender y adquirir esas habilidades o esos conocimientos. Se puede considerar la enseñanza como una situación de comunicación interpersonal que puede ser entendida como una negociación, es decir, una situación en la que dos o más participantes eligen cooperar o entrar en conflicto, buscando la satisfacción de algunas necesidades. La enseñanza es un claro ejemplo de lo que podría denominarse *negociación cooperativa*.

La enseñanza es un intercambio muy generoso, ya que el profesor transmite aquello que sabe y le permite vivir y, aunque no se queda sin ello (como cuando se roban datos informáticos, el propietario original los conserva) sí, en cambio, sitúa a los demás en una posición competitiva mejor, incluso con respecto a él mismo, dando pie a que sus propios alumnos lo desplacen. Cuando somos niños, esto no se ve tan claramente, pero en la formación universitaria y profesional es muy claro.

Si se considera el proceso de enseñanza, pues, como una negociación, podríamos destacar cuáles son los pun-



Es táctica de algunos...

Baltasar Gracián y Morales

tos clave que pueden constituirse en barreras para el binomio enseñanza-aprendizaje:

La **base previa mínima de conocimientos**. Si uno no sabe sumar quebrados, difícilmente puede seguir las clases la asignatura de Cálculo de primero de una ingeniería. Si uno no conoce un idioma, difícilmente puede analizar lingüísticamente un texto en ese idioma. Ni que decir tiene que también el profesor ha de tener unos conocimientos suficientes de la materia y de las herramientas de enseñanza para poder ejercerla.

El **trato interpersonal**, cómo se relaciona el profesor con sus alumnos, puede favorecer el aprendizaje o distanciar al alumno del profesor. Algunos profesores no utilizan el tuteo para establecer mayores distancias. Palabras y gestos son importantes para generar confianza y motivación.

La **metodología de enseñanza** es muy importante, ha de estar adaptada a lo que se quiere conseguir. En España hemos abusado de la clase magistral y otras herramientas como el caso práctico, el debate, el trabajo en equipo en proyectos no han gozado de muchas preferencias entre la media de profesores universitarios españoles.

La propia **motivación** de profesores y alumnos. Poco se puede hacer cuando el alumno ve la materia como un obstáculo más a salvar para obtener un título y no tiene el menor interés por conocerla. Sin embargo, el profesor motivado y motivador puede atraer a los alumnos a la materia, a veces simplemente mostrando la utilidad de la misma en la vida real (centrándose en el “para qué”), o, a veces, lo que es mucho más difícil, enamorando a sus alumnos y despertando su interés (centrándose en el “qué”),

En la enseñanza como negociación se debe buscar la estrategia que los anglosajones llaman *win-win*, donde todos ganan. Los intereses en el campo de juego de la enseñanza son compatibles e, incluso, parcialmente

coincidentes. Hay profesores que a la hora de evaluar tienen objetivos diferentes de los que las reglas del juego habituales les exigen: contrastar que los alumnos han llegado a los límites establecidos de conocimientos, habilidades, etc. Esos profesores acumulan un número de suspensos considerable en sus asignaturas y no han conseguido despertar el interés por su materia, sino sólo miedo por no poder superarla. Es una situación *lose-lose*, donde todos pierden.

Pero lo normal es que la enseñanza de cualquier materia sea una situación en la que todos los participantes tienen mucho que ganar y donde el consejo del clásico tiene menos vigencia, ya que una actitud de confianza, transparencia y colaboración es mucho más útil para unos buenos resultados.

No solamente nos recomienda el clásico que desconfiemos, sino también vigilar y poner mucha atención, así como estudiar los “artificios” que el otro empleará para engañarnos, lo que algunos llaman el “señuelo falaz”. La enseñanza que se deriva es la necesidad de preparación y trabajo para cualquier negocio. Si no se conoce bien el tema, el sector o las condiciones del negocio, si no se han hecho los estudios adecuados, ya sean económico-financieros, históricos, sociológicos, ambientales....., siempre será más fácil convencernos de algo que no es positivo para nuestros intereses. Es bueno, en suma, tener “clara conciencia de si te conviene concederle lo que de verdad quieres concederle” y, muy importante, NO TE DUERMAS.....

ROSA ARCE RUIZ

Profesora Titular de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos de la Universidad Politécnica de Madrid

aforismo 216

CONVIENE QUE TENGAS LA VIRTUD DE HABLAR CON CLARIDAD

De esa forma tienes la satisfacción de expresar lo que sientes y de comunicar bien tus conceptos. Algunos conciben bien y paren mal; es decir que hacen buenas obras, pero no saben explicarlas. Son como esas tinajas donde cabe mucho agua, pero es difícil sacarla. Otros en cambio dicen más de lo que sienten y hablan más de lo que deben. Tan importante como tener firme voluntad es la claridad para el entendimiento: son dos grandes tesoros de la inteligencia. Los cultos claros son dignos de aplauso. Algunos sabios son venerados porque nadie los entiende, y tal vez conviene cierta oscuridad para no caer en la común vulgaridad, pero, ¿cómo podrán los demás que te oyen recibir los conceptos que quieres llevarles? Convince más quien habla con claridad.

Cuando comprendemos algo exclamamos: “¡Ya lo veo!”. No, “¡ya lo oigo!” o “¡ya lo toco!”. Nuestra evolución como seres humanos está ligada a caminar como bípedos, erguidos, con la cabeza alta, los ojos al frente, para una visión estereoscópica, todo lo cual nos proporcionó una percepción visual del entorno muy beneficiosa, sobre todo para el despegue evolutivo. Es natural, por tanto, que nuestra actividad cerebral, la que metaboliza la información de ese entorno, se haya conformado con la influencia de este sentido destacado para percibir el mundo y para actuar sobre él. En la visión se aprecia muy especialmente la claridad, porque su reducción o total ausencia limita hasta anular su función: ver las cosas, y moverse entre ellas y actuar sobre ellas. Es tan valorada la claridad que esta condición favorable del entorno se traslada para otras percepciones no relacionadas con la vista: así una audición puede ser clara, cuando se distinguen bien los sonidos; pero también elevamos

esta valoración al intelecto y consideramos que la inteligibilidad de algo supone que se presenta claro o que lo clarifica el observador por efecto de su inteligencia.

El mundo no es evidente. No basta asomarse a él para verlo. El mundo se nos presenta abrumador porque rebosa de singularidades e irrepitibilidades. Así que los árboles no nos dejan ver el bosque (¿se dan cuenta de que un lugar del bosque en donde están ausentes los árboles lo llamamos un “claro del bosque”?). El conocimiento del mundo consiste en cortar los árboles para ver el bosque. Y esta acción es labor de la abstracción. Con la abstracción desaparece lo singular e irrepitible de cada objeto, de cada suceso, y se deja ver aquello que pertenece a todos. Es como en una playa llena de cantos rodados, todos ellos diferentes, encontrar (no fuera, en la playa, sino dentro, en la mente) un canto rodado que se parezca lo más posible a cada uno de los existentes, pero que no coincida con ninguno. Entonces, cada vez que se tome uno en la mano, se podrá decir: ya lo he visto; por tanto, lo reconozco. No hay conocimiento del mundo sin abstracción. El resultado de la abstracción es que se clarifica el mundo mediante una ley, una fórmula, unos versos, unos trazos pictóricos, unas notas musicales... Todas estas manifestaciones despejan la visión del mundo de la impenetrable maraña de los infinitos sucesos irrepitibles y de los objetos singulares. Quienes aclaran el mundo son los científicos y los poetas: de todas las observaciones tomadas pacientemente encuentran la fórmula para recoger todas ellas y todas las que se quieran hacer; de todas las vivencias particulares —como la emoción de una puesta de sol— que los humanos guardamos —en muchas ocasiones desordenadas e inencontrables—, el poeta, el pintor, el músico... consiguen la fórmula artística de unos versos, un

De esa forma tienes la...

Baltasar Gracián y Morales

cuadro o una composición musical que nos hace decir: esto ya lo he vivido.

Pero la claridad que da el conocimiento no pertenece sólo a artistas, pensadores y científicos. Todos producimos conocimiento desde el momento que abstraemos nuestras experiencias personales para no perecer, como el pobre Funes el Memorioso, en un laberinto umbroso de datos sofocantes. ¡Qué desafío para la educación hoy formar para evitar los nuevos y extraviados Funes en la sociedad de la (sobre) información, la que pretende hacerse sociedad del conocimiento!

¿Y qué nos proporciona el conocimiento, la claridad? Autonomía. Cuando nos movemos en la penumbra lo hacemos con torpeza, hasta el punto de bloquearnos, quedarnos inmóviles. Y nos hacemos dependientes de algo o alguien que nos conduzca por donde solos no somos capaces o no nos atrevemos. Este es el poder transformador del conocimiento: hacer individuos libres, con autonomía suficiente para evitar la dependencia respecto de quienes dicen que ven por donde hay que ir y lo que hay que hacer. Y cuando se encuentra uno donde existe claridad suficiente, además de la autonomía, se amplifica la actuación sobre el mundo ya que se ve con claridad cómo intervenir sin turbación.

El conocimiento cumple su efecto transformador de los individuos y de la sociedad si se derrama. No puede quedar contenido entre los muros de cualquier minoría: se corrompe. El conocimiento tiene que derramarse y empapar la sociedad. Pues bien, la porosidad necesaria para ello la proporciona la claridad. A través de la tecnología, la cultura y la educación el conocimiento se derrama. Cualquier intento de apro-

piarse de una parte de ese derrame, por medio de cualquier forma de exclusión, y entre ellas están las múltiples formas de opacidad para iniciados, de hermetismo elitista, es despreciable.

No hay claridad sin humildad, es decir, sin un profundo sentido de la igualdad, que es la forma inicial de reconocimiento y respeto del otro. Por eso, aquello que transmite el soberbio es inextricable, no porque en sí lo sea, sino porque la claridad del conocimiento se tapa debido a que por ser egocéntrico se pone delante de la visión y, por tanto, la oculta. Él puede, por pavoneo, ofuscar con su brillo, pero impide ver, por estar delante, lo que está claro.

ANTONIO RODRÍGUEZ DE LAS HERAS
Catedrático de Historia
Contemporánea de la
Universidad Carlos III



aforismo 217

NO QUIERAS NI ABORREZCAS PARA SIEMPRE

Cuenta con que los amigos de hoy pueden ser los enemigos de mañana, y de los peores. Al igual que cambian las circunstancias, cambia tu actitud. No les des armas contra ti a las amistades pasajeras y momentáneas, pues las aprovecharán para hacerte mayor daño. Con los amigos, secreta prevención. Con los enemigos, abierta actitud de reconciliación, sobre todo emplea para esto tu caballerosidad: es la que te asegura mejores resultados. No uses nunca la venganza, pues luego te atormenta la posibilidad de que la usen contra ti, y te puede pesar el contento por la maldad que hiciste.

En el título de este pasaje se alude a dos sentimientos de signo contrario, el amor y el odio, de los que predica una misma cualidad: su falta de perdurabilidad. El autor los equipara en el enunciado de su reflexión al efecto de señalar que ambos no son perennes. Lo cual invita a plantearse como primera cuestión la de si ambos son iguales en cuanto a su continuidad. O dicho más claramente: ¿es el amor un sentimiento tan duradero como el odio?

No es fácil responder a esa pregunta, porque mientras que hay varias clases de amor, el odio es de un sólo tipo. En efecto, amar es tener amor por alguien, pero el amor es un sentimiento que se asemeja a un árbol: tiene un tronco que se diversifica en diferentes ramas. En el sentimiento del amor entre humanos hay siempre aprecio, afecto, inclinación o entrega hacia otra persona. Pero a partir de aquí este sentimiento admite diversas variedades. Por ceñirnos sólo a las más habituales, hay amor entre personas por el hecho de pertenecer a una misma familia o porque existe amistad con una persona. Pero se ama también cuando se siente inclinación hacia una persona que nos atrae y que provoca el deseo de unirnos duraderamente con ella, como el amor de pareja. El odio en cambio parece un sentimiento unívoco, en

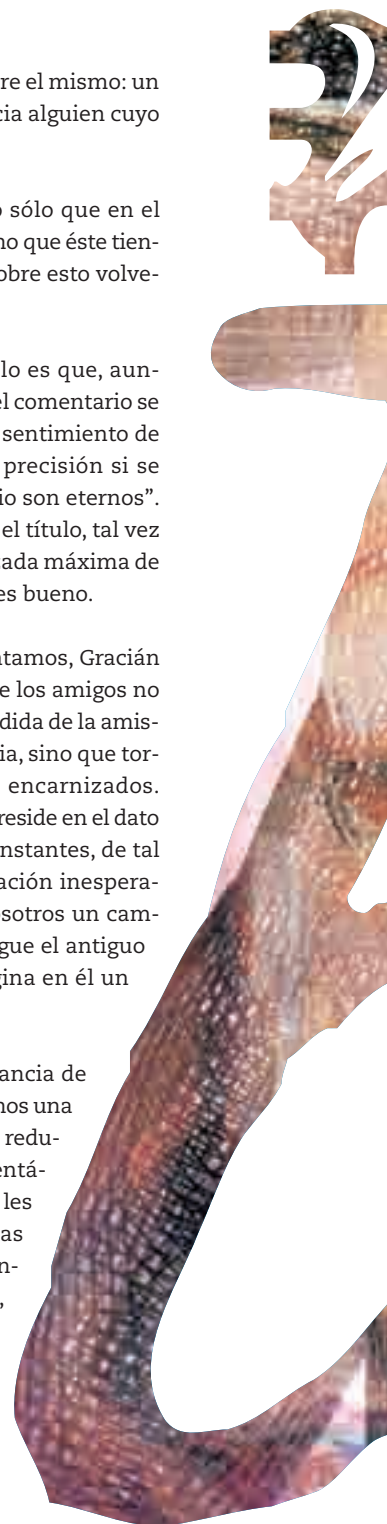
el sentido de que su contenido es siempre el mismo: un sentimiento de aversión y antipatía hacia alguien cuyo mal se desea.

Por lo que antecede, tengo para mí no sólo que en el amor hay más tiempos que en el odio, sino que éste tiende a ser más perenne que aquél. Pero sobre esto volveré más adelante.

La última reflexión que suscita el título es que, aunque habla expresamente de “amar”, en el comentario se reconduce el sentido de esta palabra al sentimiento de “amistad”. Por eso, habría ganado en precisión si se hubiera titulado “Ni la amistad ni el odio son eternos”. Lo que sucede es que de haber sido ese el título, tal vez el autor habría abandonado su preconizada máxima de la brevedad: lo bueno, si breve, dos veces bueno.

En la primer parte del texto que comentamos, Gracián habla de la amistad, haciendo notar que los amigos no lo son para siempre y que, a veces, la pérdida de la amistad no desemboca en simple indiferencia, sino que torna al amigo en enemigo y de los más encarnizados. Seguidamente, explica que tal mudanza reside en el dato de que la vida está sujeta a cambios constantes, de tal suerte que, en ocasiones, una modificación inesperada de las circunstancias provoca en nosotros un cambio de actitud que, al tiempo que extingue el antiguo afecto que sentíamos por alguien, origina en él un sentimiento de enemistad y odio.

Pero el autor no se limita a dejar constancia de este hecho. Lo pone de relieve para dejarnos una enseñanza, aunque, en principio, parece reducir a las amistades pasajeras y momentáneas. Nos dice que a estas amistades no les demos “armas”, sin aclarar a qué armas se refiere. Pero como añade seguidamente: “con los amigos, secreta prevención”, entiendo esta frase en el sentido de que lo que nos aconseja es que no hagamos confidencias que luego puedan volverse contra nosotros. Y es que la conversión de amistad en enemistad produce,



Cuenta con que los amigos...

Baltasar Gracián y Morales

entre otros efectos, que se rasgue el velo que tapaba la revelación secreta y deje paso a la infidencia.

En cuanto a la advertencia que late en el fondo del mensaje, comparto totalmente la opinión de Gracián: abrirse a los demás en lo sustancial de nuestro yo más íntimo es ponerse en sus manos. Hay veces en que la atmósfera placentera que rodea los momentos que pasamos con los amigos nos hace bajar la guardia y abrir los diques de la intimidad, por lo cual dejamos al descubierto alguna zona espiritual de las más reservadas. Es cierto que la gran mayoría de nosotros no suele tener secretos inconfesables. No es a ellos a lo que me refiero, sino a esos razonamientos ocultos que nos sirven para tomar nuestras decisiones. Si los revelamos, estamos dando a conocer el proceso mental que guía nuestras actuaciones y en cierto modo quedamos desarmados antes nuestros interlocutores. Si al amigo de hoy que se convierte en el enemigo del mañana, le hemos abierto nuestra intimidad de par en par, no solo podrá contar aquello que debía mantener oculto, sino también adelantarse a nuestros movimientos por conocer nuestra forma de actuar.

Lo que se acaba de decir lo refiero enteramente a las “*amistades pasajeras y momentáneas*”, de las que habla Gracián. Pero me asalta la duda de si debo ampliarlo incluso para las amistades de toda la vida. Es verdad que resulta sumamente improbable que los amigos íntimos, que suelen ser muy pocos, dejen de serlo. Y, por tanto, también es verdad que es muy escasa la probabilidad de que se conviertan en enemigos. Pero como hay algún caso de ruptura violenta de tal tipo de amistad, no está de más reservarse alguna zona espiritual de nuestro yo más íntimo para uno mismo.

El autor dedica los últimos incisos del texto comentado a aconsejarnos sobre el trato que ha de darse a los enemigos. Nos recomienda que tengamos frente a ellos una actitud de reconciliación. El consejo es tan bueno como difícil de seguir. Porque rota la relación de amistad, sobre todo la que fue muy íntima, el sentimiento de

afecto en el mejor de los casos desaparece y en el más habitual se sustituye por odio. Y tanto en un caso como en el otro, resulta casi imposible volver a unir sentimientos que o no existen porque han desaparecido o son de mutua aversión.

En lo que se refiere a la caballerosidad, no tengo ninguna duda de que es la cualidad que mejores resultados puede asegurar en los eventuales conflictos con los enemigos, originarios o sobrevenidos. Y es que la gentileza, el desprendimiento, la cortesía, la nobleza de ánimo y demás cualidades semejantes, que son las que definen la caballerosidad, son las mejores condiciones que se pueden poner en marcha para restañar la hemorragia de afecto que supone la pérdida de la amistad.

Pero para que exista la reconciliación no basta con que lo desee y lo intente una sola de las partes. Al ser la amistad un sentimiento de doble dirección es preciso que los antiguos amigos que han devenido adversarios quieran reconciliarse. Y para ello es preciso que el deterioro del afecto no desemboque en la detestable enfermedad del resentimiento. Porque la única medicina que cura esta enfermedad es la generosidad. Y esta nobilísima pasión, como dice Marañón, nace con el alma: se puede fomentar o disminuir, pero no crear en quien no la tiene.

Finalmente, es de todo punto aceptable la recomendación de no usar nunca la venganza. La supuesta satisfacción que produce llena el alma de malos sentimientos que disminuyen nuestro grado de bondad y hace que nos pueda llegar a pesar la satisfacción que nos produjo el mal ocasionado. Pero en lo que estoy menos de acuerdo es que al vengativo ocasional le atormente que puedan usar la venganza contra él.

JOSÉ MANUEL OTERO LASTRES

Catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad de Alcalá de Henares

aforismo 218

ACTÚA POR REFLEXIÓN Y NO POR OBSTINACIÓN

Toda obsesión produce fricción, y es hija de la pasión, que nunca ha sido buena guía. Hay gente que todo lo convierte en un conflicto. Son irrespetuosos en el trato, y en lo que hacen están obsesionados en vencer a alguien. No saben comportarse pacíficamente. Para gobernar, el hombre así es sumamente dañino, pues convierte al gobierno en un bando y a los demás en otro, y transforma en enemigos a quienes deberían ser sus aliados. Todo quiere conseguirlo como fruto de la violencia y los trucos. Pero cuando los demás le descubren esta paradójica conducta, traman contra él, buscan impedirle sus quiméricos sueños, y de este modo nada de lo que se propone lo consigue. Está todo el tiempo enfadado, y todo el que le ayuda lo hace a disgusto. Tiene enferma la voluntad y dañado el corazón. La mejor manera de comportarse con semejantes monstruos es huir lo más lejos posible, a los Antípodas, pues por más bárbaros que estos sean, no alcanzarán la fiera de esta bestia.

En la moral católica la prudencia es una de las cuatro virtudes cardinales y por ello nos permite distinguir el bien del mal. De ahí su todopoderosa capacidad taumática. Parecería que Gracián nos aconseja (con la traducción realizada) que seamos reflexivos, que no obstinados. Parecería una consejo de vieja castellana de la época. Parecería no tener más profundidad y calado, salvo un cierto acento en la maldad diluyente del obstinado, en su espíritu fuente de violencia, de injerencia, fuente de facción o bandería para el gobierno. Para Gracián, el hombre obstinado no es pacífico. Pero no son bienaventurados los pacíficos, sino los que trabajan por la paz, que no es lo mismo. El pacífico puede ser un absentista de la honra, del honor. El que trabaja por la paz, no.

Es un Gracián que en una España decadente ya, vive y ve el ocaso de lo que daría en ser o bien revolución o bien picaresca. Dio en picaresca. Por falta de valor en unos y por falsedad e hipocresía de otros. En el poder, por necesidad, egoísmo e interés.

El obcecado es un ofuscado tenaz. La obcecación es una ofuscación tenaz, más o menos persistente. Un fanático es un obcecado frente a lo que no son sus convicciones. La España y la moral de la época, ya a la defensiva por prebendas e intereses, conducen al fanatismo. La percepción del fanatismo, enraizada en los hombres sin cualidades, para Gracián, aquellos que no tienen la imagen de Dios, aterra a Gracián. Ve en peligro su mundo y sus valores. Se equivoca de mundo y de valores. La historia lo ha probado, aunque él sea reconocido y Juan de Mariana no. Éste último ha sido seguido, aunque no conocido.

La obstinación, por el contrario, es el mantenimiento firme de una idea o intención en contra de razones convincentes. La perseverancia es la dedicación y firmeza en las actitudes e ideas o en la realización de las cosas.

Un perseverante sólo se diferencia de un obstinado en la razón si ésta es adversa a sus designios. La razón tiene que ser convincente y el obstinado lo es en la medida en la que se niega a ver la razón convincente. Ahora bien, si la razón no es convincente el obstinado es simplemente perseverante. El mal, héteme aquí, que se convierte en bien, en la más alta virtud de la moral capitalista, de la moral comunista. La perseverancia está en el fondo de la ética protestante. El ahorro no avaricioso sólo puede provenir de individuos perseverantes. Hoy en día la perseverancia forma parte de parte de la ética católica, a partir de la revolución que determinadas prelaturas han inducido en ella.



Existe un grado más en la perfección de la insistencia: la persistencia, que es la firmeza insistente en las acciones, ideas o intenciones y que camina junto a la perseverancia y la sublima. Es el paso del valor a la heroicidad, saltando la temeridad.

Todo gira alrededor de la razón convincente. ¿Cuál es la fuente de la razón convincente, a la que el hombre de hoy debe adscribirse? Puede ser que Gracián supiese, que eso que escribía lo hacía en contra de sí mismo. Gracián, ético y teólogo, sabio, se falsifica a sí mismo. Valga la digresión camino de la razón convincente. ¿Razón conveniente?

Volvemos pues, para finalizar, al núcleo central de la polémica: la razón convincente. ¿Cuál es esta? La ciencia. La razón convincente es la de la ciencia. ¿Sólo? No puede ser, sería una tiranía de la razón. No puede ser sólo la razón de la ciencia.

¿Cuál es la fuente? Desde el siglo XVIII, el método científico de pensamiento domina la razón en gran parte. En el continuo histórico hoy, domina la razón, que dimana del método científico del conocimiento. En uno de sus núcleos está la verificación, la falsación, la repetición, la reiteración, la comprobación, la redundancia y la persistencia. Ahí está el cambio de paradigma ético. Hoy no nos vale el aforismo 218, por la razón del propio ser que se engaña al escribirlo, como por la propia razón de la pérdida de la razón histórica de los valores que le llevaron a escribirlo, como por la decadencia de España que era y es.

Todo el que observe el devenir de la historia desde el progreso, el concepto de progreso, que ampara por igual a capitalistas que a socialistas o comunistas, burgueses, proletarios, anarquistas, todos sueñan con el progreso,

aunque algunos niegan que pueda existir. Todos padecen si se entra en recesión porque “no hay progreso” histórico. Todo el que aspira al progreso, la mejora indefinida de la vida humana, el confort, la salud, el conocimiento, el afecto y la felicidad, tiene que ser persistente, perseverante, hasta obstinado y si cabe a veces obcecado. Solamente algunos justifican parar el progreso, para... ahorrar, y luego seguir progresando; o para ahorrar para siempre... No sabemos adónde lleva, menos si miramos a la India. La razón convincente del progreso sacraliza la perseverancia, la persistencia y la obstinación en beneficio individual y social. Esa razón convincente parte de la ciencia como método y de la industria como objeto.

Como la razón convincente de la ciencia y de la industria, son sólo materiales, el hombre no subsistiría con estas razones, necesita algo espiritual, una antítesis de la materia. Sólo le queda el amor como razón convincente, el amor en todas sus acepciones, como elemento de liberación. Esas tres razones convincentes modifican al aforismo 218. Hay más razones de las presumibles que conducen a que el hombre sea obstinado en la búsqueda de la mejora de la vida, de la industria o del amor, que transporta la pasión que pretendía demonizar Gracián.

IGNACIO RIEIRO MARÍN
Profesor Titular de la
Universidad de Castilla
La Mancha

aforismo 223

HUYE DEL VICIO DE SER EXCÉNTRICO, PARA NO HACER EL RIDÍCULO

Unos presumen de ser formales hasta el extremo del ridículo, y otros de ser informales hasta provocar burlesca risa. Ambos tienen la manía de ganar notoriedad por el vicio de querer ser extremadamente diferente de todos. Tan lejos llegan que sus formas se ven más como defectos que como diferencias. De suerte que así como algunos son conocidos por tener un feo rostro, otros lo son por su extraño estilo de andar, vestir o hasta sentarse. No caigas nunca en estas excentricidades que no sirven para otra cosa que para dar nota de payaso impertinente, que unas veces causa risa y otras muchas, causa enfado.

Hay al menos tres posibles interpretaciones al aforismo 223, “No singularizarse demasiado”. La primera, la más evidente, estaría vinculada a la crítica a la excentricidad, sin otro motivo que el hacerse notar, y sin nada nuevo que ofrecer en el fondo. En este sentido, el hacerse notar *per se* se interpreta como una actitud equivocada. Sólo el que posee genio, capacidad de auténtica innovación, es aceptado en su diferencia, que, más que superficial, indica verdadera capacidad de reforma.

Una segunda interpretación, más sutil, puede entenderse como dirigida al profesor, y no al alumno. Aquí, el afán de diferenciarse, cuando es superficial, es aún más dramático y carente de sentido. No hay motivos para situarse en un plano de superioridad enalteciendo la diferencia: todos somos iguales y como tales deberíamos ser tratados. La relación de enseñanza/aprendizaje es mucho más fructífera en un plano de igualdad, más humana y, sobre todo, menos ridícula.

Finalmente, hay una posible tercera interpretación, sobre la que intentaré elaborar con más cuidado, y es aque-

lla que parece querer indicar que la actitud adecuada es pasar desapercibido, no llamar la atención, como si la prudencia estuviera ligada al hecho de hacerse indistinguible.

Entender esta interpretación supone situarse en la época y el pensamiento de Gracián: una España en decadencia, en el barroco, tras el fulgor del Siglo de Oro. En sus propias palabras, “floreció en el siglo de oro la llaneza, en este de yerro la malicia”. Ello lleva a un concepto pesimista de la vida, y sus reflexiones y consejos se asocian a dotar a los que le escuchan de recursos para desenvolverse en una sociedad corrupta, decadente y dominada por la ignorancia: “los ignorantes son muchos, los necios infinitos, y así, el que los tuviere a ellos de su parte, ese será señor de un mundo entero”. En estas condiciones, según Gracián, la sabiduría podría consistir en ser prudente, disimular y comportarse según la ocasión. Para sobrevivir, no transgredir, no singularizarse.

La situación social actual, la crisis económica, la crisis de valores, la corrupción en el ámbito político, presentan cierto paralelismo con la época vivida por Gracián, pues igual que entonces, podemos pensar que vivimos en un mundo dominado por los necios. Podríamos preguntarnos, por tanto, si la actitud de hacerse indistinguible que hemos venido observando de manera generalizada en nuestras aulas: “no me miren, no me pregunten, no estoy aquí”, en realidad es una actitud inteligente, que responde al convencimiento de que, en malos tiempos, cuando reinan los necios, la actitud más sabia es no hacerse notar demasiado.

Pero, ¿cuál es la verdadera sabiduría en tiempos de

Unos presumen de ser...

Baltasar Gracián y Morales

crisis? Según Javier Gomá Lanzón, “sabio es quien ha desarrollado una *finesse* para discernir, de entre el océano sin riberas de lo humanamente deseable, hermoso y gozoso, lo que, en su caso concreto, aumenta las posibilidades de una vida buena, satisfactoria y digna de ser vivida”. En otras palabras, sabio es quien tiene la habilidad de desarrollar las capacidades que le permitan conseguir una vida plena y feliz.

No basta con sobrevivir, hay que ser capaces de vivir, desarrollarse, y disfrutar de ese don que es la vida.

Llevado al terreno de la educación, ¿qué deberíamos proporcionar a nuestros estudiantes para ayudarles a distinguir lo que aumenta las posibilidades de lograr la felicidad en este sentido amplio? No sólo el mero conocimiento, que les permita desenvolverse en sociedad, no sólo la capacidad de mimetizarse con el medio y pasar desapercibidos para no sufrir (evitar el sufrimiento es la forma negativa y cobarde de aproximarse a la felicidad), sino la capacidad de arriesgar, de experimentar, de entender que uno es capaz de cambiar las cosas; tenemos la libertad de hacerlo: hay que generar la conciencia de esta libertad y la capacidad para ejercerla.

En palabras de Confucio, “hay tres formas fundamentales para adquirir capacidades y conocimiento: la primera, mediante reflexión, la más noble para el espíritu; la segunda, mediante la imitación: esta es la más sencilla; y la tercera, mediante la experiencia, que es la más amarga”. Hay que experimentar, transgredir, y no solo imitar, mimetizarse. Sin trasgresión no hay progreso; sin trasgresión no hay posibilidad de ejercer la libertad. En palabras del propio Gracián, “la verdadera libertad consiste

en poder hacer lo que se debe hacer”. Si vivimos en un mundo dominado por los necios, quizá lo que se debe hacer es cambiar este mundo, cambiar las reglas, construir un nuevo espacio de creatividad donde los sabios tengan un lugar destacado. Y esto no solo es lo que se debe hacer. Si somos realmente libres, podemos hacerlo. Como dice Stéphane Hessel, “la peor actitud es la indiferencia... si os comportáis así,

perdéis uno de los componentes esenciales que forman al hombre. Uno de los componentes indispensables: la facultad de indignación y el compromiso que le sigue”.

Pero además, los economistas sabemos bien que los deseos de cambio no son suficientes para sacar a la sociedad de un mal equilibrio y llevarla a una situación mejor. Es necesaria la cooperación, la organización, el movimiento conjunto de todos aquellos que desean que las cosas mejoren. Por esto hay, además, que juntar las fuerzas y aprender a empujar juntos. De otro modo, nada se moverá, y en un mundo inmóvil sí, quizá la indiferencia, el no singularizarse sea la mejor estrategia de supervivencia.

Los movimientos que estamos viviendo recientemente: las revueltas en los países árabes del Norte de África, el 15-M en España, los movimientos antisistema en Islandia, quizá son sólo un balbuceo de este deseo de cambio, del ansia de ejercer la libertad en tiempos de crisis; una primera piedra, un grito de sabiduría por parte de una generación que creíamos adocenada, mimetizada, oculta y que hasta ahora, había tomado la actitud de no singularizarse. Los necios que ocupan el poder harán bien escuchando esta demanda. Y los docentes debemos ser cuidadosos en cultivar invernaderos en los que, además de proporcionar el acceso al conocimiento, tengan espacios la indignación, la protesta, la trasgresión y el ejercicio de la libertad y la verdadera sabiduría y ellas permitan a nuestros jóvenes de hoy ser adultos felices en el futuro.

CARMEN HERRERO

Profesora de Economía del Departamento de Fundamentos de Análisis Económico del Universidad de Alicante

aforismo 224

TODA COSA TIENE UN LADO BUENO Y OTRO MALO: APRENDE A BUSCARLOS

Toma todo por el lado conveniente. Nunca en forma rabiosa, aunque venga así. Todas las cosas tienen un derecho y un revés. De modo que la más favorable, si la tomas por el lado inverso, te lastimará. Al contrario, la más cortante espada, si la tomas por la empuñadura, no te hace daño. Aún lo más repugnante tiene su lado amable. Hay muchas informaciones tristes, que si se vieran de otra forma mostrarían sus partes buenas, y alegría producirían. En todo hay convenientes e inconvenientes: la destreza está en saber encontrar el lado suave. Muy diferente imagen da una misma cosa si se mira con luces de distintos colores. Búscale siempre el color de la felicidad y te hará dichoso. No dejes que a la hora de escoger entre el bien y el mal, la duda te paralice y te lleve a cambiar tu forma de ver las cosas. Ese es el error que causa un excesivo optimismo de unos, y un nocivo pesimismo de otros. Entonces, en todo ven alegría o en todo tristeza, cuando en realidad, ambas son necesarias: una para enfrentar los reveses de la fortuna, otra como gran regla preventiva para dominar los imprevistos del tiempo y los trabajos.



En la primavera del año 1925, Clinton Davisson y Lester Germer, dos científicos estadounidenses de los Laboratorios Bell en Nueva York, sufrieron un accidente en su laboratorio. Una botella de aire líquido explotó sobre una muestra metálica que se encontraba en aquel momento en pleno proceso de análisis. El destrozo fue tal que los contenedores en los que se encontraba la muestra, cuidadosamente preparados, saltaron por los aires perdiendo toda su capacidad aislante. La muestra metálica quedó totalmente oxidada y con escasas probabilidades de seguir siendo útil, provocando la comprensible desesperación de los dos investigadores.

A pesar del contratiempo, Davisson y Germer no se arredraron y decidieron invertir tiempo y esfuerzo en la recuperación de la muestra. Después de prolongados tratamientos para eliminar el óxido de la superficie metálica, los científicos descubrieron con sorpresa que los resultados que obtenían al hacer incidir electrones sobre el metal eran completamente distintos a los medidos antes del accidente. Doce años después, Clinton Davisson recibió el Premio Nobel de Física por demostrar la naturaleza ondulatoria del electrón gracias a los experimentos realizados en la muestra rediviva. El tratamiento post-accidente había cambiado la estructura cristalográfica de la muestra metálica abriendo la puerta a un



mundo nuevo, el de la física cuántica. El aparente desastre se había convertido en oportunidad única gracias al tesón de los dos investigadores, ambos livianos en talla física pero tenaces en carácter.

La historia del experimento de Davisson y Germer no es insólita. En el mundo de la investigación científica es habitual que se abra una nueva puerta, hasta entonces ni siquiera intuida, cada vez que uno se da de bruces contra otra cerrada. El método científico puro, basado en la continua confrontación de hipótesis teóricas con la evidencia empírica, conduce inevitablemente a episodios de frustración, intrínsecos al proceso y necesarios para avanzar en el conocimiento. En palabras de Gracián, “todas las cosas tienen un derecho y un revés” y los fracasos temporales en la comprensión de los fenómenos físicos no son sino estímulos para buscar caminos nuevos. La catástrofe ultravioleta de principios de siglo XX, una especie de *tourmalet* de la física, imposible de coronar para un buen número de experimentados físicos, empujó a Max Planck por una ruta nueva, hasta proponer su Modelo de Cuantos de Energía. La práctica de la investigación científica es recorrer un laberinto a trompicones, con continuos choques contra las paredes, antes de encontrar jubilosamente la salida.

Por eso, el desarrollo de cualquier proyecto de investigación requiere ilusión y la capacidad de sobreponerse a los reveses que inevitablemente aparecerán en el camino. Exige interiorizar que, parafraseando a Gracián, “hay muchos resultados tristes que, si se vieran de otra forma mostrarían sus partes buenas y alegría producirían”. Irving Langmuir, premio Nobel de Química unos años antes que Davisson y pionero de la nanotecnología muchas décadas antes de que esta palabra fuera acu-

ñada, presumía de que lo primero que buscaba a la hora de contratar a un colaborador, además de la obvia competencia técnica o científica, era optimismo. Optimismo entendido a la manera de Gracián, no como convencimiento ciego en el éxito de una empresa, sino como capacidad para “enfrentar los reveses de la fortuna” sin desviar el rumbo.

Científicos los hay de todo pelaje y condición: altos y bajos, elegantes y desastrados, risueños y huraños... Los hay obsesionados por el reconocimiento público y los hay encerrados en su torre de marfil. Pero todos aquellos que han sido capaces de mantener una carrera investigadora continuada en el tiempo comparten un rasgo común: una vez fijado un objetivo, son constantes en su esfuerzo e intentan siempre tomar por la empuñadura y no por el filo las más cortantes espadas. Gracias a la suma de las contribuciones de todos ellos, la ciencia se ha convertido en una maravillosa obra cultural, con inmensas consecuencias sociales y económicas. Esperemos que nuestra sociedad actual, herida por los reveses de una dura crisis financiera, sea capaz de desarrollar una actitud parecida y aproveche esta oportunidad para cambiar valores y modelos, apostando firmemente por la educación, la formación y el desarrollo científico-tecnológico como elementos esenciales de progreso.

RICARDO DÍEZ MUIÑO
Director del Centro de Física de Materiales CFM – Centro Mixto CSIC-UPV/EHU

aforismo 229

REPARTE TU VIDA EN TRES: LIBROS, GENTE Y PENSAMIENTO

No dejes que tu vida sea guiada por las ocasionales circunstancias, sino por el trabajo y la lectura. Penosa es la vida si se vive como una larga jornada sin descanso ni medidas. Haz la tuya dichosa, hazla variada con el placer de la fina erudición. La juventud es tu primera estancia. Dedicála a aprender la belleza de la vida, conversando con los grandes muertos que viven en los libros, y enriquecerás tu persona. La segunda edad debes dedicarla a los vivos: ver y aprender todo lo bueno del mundo. Y recuerda que no todo está en un solo país o en una misma persona, pues Dios repartió los dones de modo tan variado, que a veces hizo ricas a las feas y pobres a las bellas. La tercera etapa has de aprovecharla plenamente. Tu última felicidad es el filosofar: el gozo de buscar y conocer la razón de cada cosa.

En este aforismo se sintetiza una idea frecuente en varias de las obras de Baltasar Gracián: la conveniencia de administrar nuestra vida en etapas con el objeto de alcanzar la virtud y la erudición. La vida debe desarrollarse de forma organizada, el aprendizaje debe seguir un plan establecido en tres edades que comprenden la juventud, la madurez y la senectud. Es un esquema que se contrapone con vivir la vida día a día, sin pensar mucho más allá que en el tiempo inmediato. Es conocida la vigencia que tienen los aforismos de Baltasar Gracián, incluso después de transcurridos casi cuatrocientos años. No obstante, en este caso su actualidad es sólo parcial, como consecuencia de los grandes cambios que se han producido en las estructuras sociales, así como en los instrumentos y métodos disponibles para la enseñanza y el aprendizaje.

En la primera etapa de la vida se nos propone un aprendizaje basado en la lectura, extrayendo el conocimiento que albergan los libros. Sin embargo, no es éste el

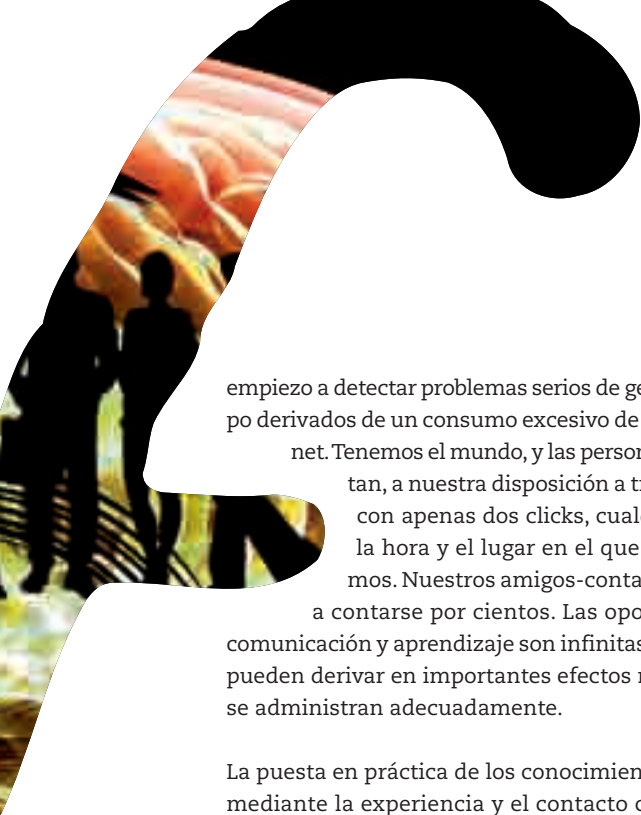
patrón que siguen la mayor parte de los jóvenes en las sociedades desarrolladas. La vitalidad y el atrevimiento propios de la juventud nos hacen pensar que el mundo espera ser descubierto e ingenuamente creemos que somos los primeros que nos enfrentamos a este reto, dejando de lado la experiencia acumulada durante generaciones. Existe, además, una urgencia por disfrutar y experimentar todo lo que nos ofrece la vida desde edades muy tempranas.

Por otro lado, las metodologías modernas de aprendizaje intentan alejarse de una mera acumulación de información, sustituyéndolo por el aprender a pensar. En esta línea, se enmarca el profundo proceso de transformación que, en el marco de la adaptación a la Declaración de Bolonia, está experimentando el sistema español de enseñanza universitaria, eso sí, hay que admitir que no siempre con el beneplácito de estudiantes y profesores. Otro motor de cambio vertiginoso en el momento actual es el impacto que sobre el aprendizaje está causando la disponibilidad prácticamente ilimitada de información, principalmente a través de la variedad creciente de nuevos instrumentos que se desarrollan y ofrecen a través de la red.

Mientras que hace unas décadas el factor limitante en el aprendizaje de muchas personas era el acceso a materiales escritos, en la actualidad el problema es el contrario, tenemos que saber distribuir nuestro tiempo de lectura y aprendizaje seleccionando entre una oferta casi infinita. En mi contacto continuo con estudiantes universitarios,

No dejes que tu vida sea...

Baltasar Gracián y Morales



empiezo a detectar problemas serios de gestión del tiempo derivados de un consumo excesivo de horas de Internet. Tenemos el mundo, y las personas que lo habitan, a nuestra disposición a través de la web con apenas dos clicks, cualquiera que sea la hora y el lugar en el que nos encontremos. Nuestros amigos-contactos empiezan a contarse por cientos. Las oportunidades de comunicación y aprendizaje son infinitas, pero también pueden derivar en importantes efectos negativos si no se administran adecuadamente.

La puesta en práctica de los conocimientos adquiridos mediante la experiencia y el contacto con la realidad se plantea en el aforismo como elemento clave del aprendizaje en la segunda etapa de la vida, durante la madurez. Es cierto que no todo se puede aprender en las aulas y en los libros. Las claves de nuestro éxito laboral, y personal, se encuentran en la experiencia que vamos acumulando, en las lecciones que vamos aprendiendo, a menudo más de nuestros errores y fracasos que de nuestros aciertos. Baltasar Gracián propone que este aprendizaje en la madurez debe guiarse reconociendo la pluralidad del mundo, no todo puede encontrarse en la misma persona ni en el mismo país. La vigencia de esta propuesta es sorprendente, más aún cuando se tiene en cuenta que se formula en el contexto de la España del siglo XVII, en un estado en franca decadencia y en un país que inicia un proceso de cierre respecto del exterior que durará siglos. Es, por otro lado, una recomendación que anticipa la multiculturalidad y la globalización en las que estamos inmersos.

Finalmente, la tercera etapa es vista por Baltasar Gracián como un momento de plenitud y no de declive, en la que se nos propone alcanzar la felicidad a través del filosofar, entendido como buscar y encontrar la razón

de cada cosa. Esta etapa nos ofrece, por tanto, la oportunidad de realizar una síntesis de las anteriores alcanzando finalmente el objetivo deseado del conocimiento y la sabiduría. En nuestro tiempo, el aumento de la esperanza de vida, y de su calidad, así como la jubilación a edades relativamente tempranas están provocando una extensión del periodo que abarca la tercera edad. En la España actual ese periodo es de más de veinte años. Se trata, probablemente, de demasiado tiempo como para dedicarlo exclusivamente a la contemplación y al descubrimiento de la razón de cada cosa.

Es un periodo para continuar disfrutando de la vida, es también cada vez más un tiempo para seguir aprendiendo y acumulando experiencias. Se rompe, por tanto, la visión de un proceso en etapas secuenciales y claramente diferenciadas, que organizan y rigen la vida del hombre. Continuar con la adquisición de nuevos conocimientos en la tercera edad se ha convertido en un imperativo para poder comprender y adaptarse a un mundo sometido a un proceso acelerado de cambio. El término aprendizaje a lo largo de toda la vida cobra cada vez más vigencia, como lo prueba el notable éxito que están teniendo las denominadas “universidades de mayores”, permitiendo que personas de edad avanzada vean realizado el sueño que no pudieron materializar en su juventud.

En definitiva, reordenando y actualizando el aforismo, podríamos concluir que en nuestro tiempo el aprendizaje y la sabiduría han de repartirse y ser una constante a lo largo de toda nuestra vida.

DAVID SERRANO GRANADOS
Catedrático de Ingeniería Química
de la Universidad Rey Juan Carlos
y Director del Instituto IMDEA Energía

aforismo 231

NO PERMITAS QUE TUS COSAS QUEDEN A MEDIO HACER

Disfruta su terminación. Todas las cosas, al principio se ven feas e irregulares, y si no las terminas, tu imaginación y la de los demás quedarán con la idea de que es algo mal hecho. Esto puede evitarse acabando por completo lo que se inicia. Pero tienes otra gran ventaja: si lo terminas, quien no haya visto el proceso de construcción, quedará impactado por la elegancia y solidez de tu obra. Todo es nada al comenzar, y lo que se deja sin terminar está más cerca de convertirse en nada que de convertirse en algo. A muchas mujeres no les gusta comer lo que cocinan, porque han visto las imperfecciones del proceso, y eso les produce desazón. No sienten la maravilla de la comida terminada. Trata por eso de que no vean tus obras antes de terminadas. Aprende de la naturaleza, que no rompe el huevo hasta que no está formado el pollito.

“Todo es nada al comenzar”. Me quedo con este grito en el papel. Resulta conmovedora por evidente la frase que Gracián intercala en mitad de su aserto. ¡Claro! Todo es nada al comenzar, pero puede terminar siendo la obra más bella, el resultado más necesario o el hito que haga historia. Puede también ser algo sin aparente valor, fruto de un trabajo menor y que sólo satisfaga al autor, pero no por ello el camino andado habrá resultado inútil, si no productivo en la realización propia.

El “no enseñar nunca las cosas a medio hacer” se debe asumir como un grito a favor de la humildad. Siempre, el resultado final de cualquier iniciativa es el verdadero valor de la misma. El trabajo finalizado, bien finalizado; es el que da sentido al trabajo realizado. Cuántas veces el alarde del esfuerzo necesario hasta llegar a una

meta, lo es en demérito de la obra completa. Qué más dan las imperfecciones, los errores, las caídas, las dudas, el cansancio... qué más dan si al final del túnel se alcanza la luz. Pretender sobreponer la singladura al puerto de destino es presuntuoso, fruto de la vanidad que no se basta con la perfección final.

“Saber y saberlo demostrar es valer dos veces” dice el aragonés en una de múltiples frases célebres que encaja, a modo de coda, con este aserto. Saber sólo, es quedarse a medio camino. El saber, como el amor, carece de sentido en uno mismo, amor y saber que no se dan se pierden. De la misma manera, el conocimiento que implica una tarea se pierde si no se ofrece a los demás, si no se divulga, si no se transforma en ayuda, en servicio, en ofrecimiento. Saber es camino y demostrarlo es final.

El atleta que sale a correr con el disparo de salida no aspira a ponerse el primero en las primeras vueltas a la pista, ni siquiera en la última curva, aspira a llegar el primero a la línea de meta. La gloria de los brazos alzados en señal de triunfo representa el resultado del trabajo bien hecho hasta el final. Pero ¡cuidado!, la gloria del primero no tiene la propiedad absoluta del orgullo y la satisfacción. Detrás de él siempre habrá más personas que de una manera u otra que habrán participado en el trayecto hasta esa línea victoriosa. Del mismo modo, la mano que el triunfador estrecha a los vencidos es un gesto de respeto en la competencia que reconoce en sí mismo el esfuerzo, el haberlo dado todo también, el haberse vaciado hasta la extenuación, algo que de por sí honra el resultado y lo llena de plenitud. Nunca hay un ganador sin que otros lleguen detrás, y mientras mayor sea el esfuerzo y el

empeño de estos más mérito tendrá lo conseguido.

Los sudores, los sinsabores, el esfuerzo que parece vano un día tras otro, la fatiga que lleva a hincar la rodilla, la desazón y la amargura que todo proyecto de vida conlleva, dejan de tener sentido ante la idea terminada. Gracián lo simboliza en la comida. Ejemplos hay miles: el científico que sacrifica horas en un laboratorio hasta concluir en un simbólico “eureka”, el pintor ensimismado ante sus arrepentimientos que culminarán en la última pincelada, el constructor sabedor de la importancia de los materiales ocultos que sustentan los acabados nobles, las noches de tesón del estudiante que sellan es su fuero un buen examen... Esa investigación, ese cuadro, el edificio o el examen, no son nada incompletos. Disfrutamos de ellos una vez bien terminados y su autor también, sabedor de los pasos que han ido haciendo camino y lo han dotado de sentido.

La capacidad y la confianza en uno mismo resultan decisivas a la hora de afrontar sin temores la recomendación del autor. Tal vez en este punto del análisis podamos matizar el concepto de ese “no enseñar las cosas a medio hacer”.

Las dudas, la petición de ayuda, el compartir los miedos ante un reto no pueden ser rechazados. Un profesional no se puede enfrentar a la frase inicial desde el engreimiento y la petulancia, puesto que serán muchas las veces en las que el trabajo a medio hacer deba ser expuesto en beneficio del resultado final. No es por tanto un mal menor la ayuda o la consulta, es un bien necesario.

El trabajo debe seguir una secuencia lógica para alcanzar el mayor grado de perfección. En primer lugar debe gustar, sentirse cómodo en él y con él. Ello da la confianza y la seguridad para creer que se puede hacer bien, segundo paso. Una vez aquí, entra en juego el esfuerzo, llegar hasta el límite, ese vaciarse del atleta, darlo todo en el empeño, tercer paso. Y, finalmente, el resultado será la satisfacción. El trabajo bien hecho.

VICENTE FLORES ALÉS

Catedrático de Construcciones Arquitectónicas de la Universidad de Sevilla



aforismo 235

DEBES SABER CÓMO PEDIR LAS COSAS

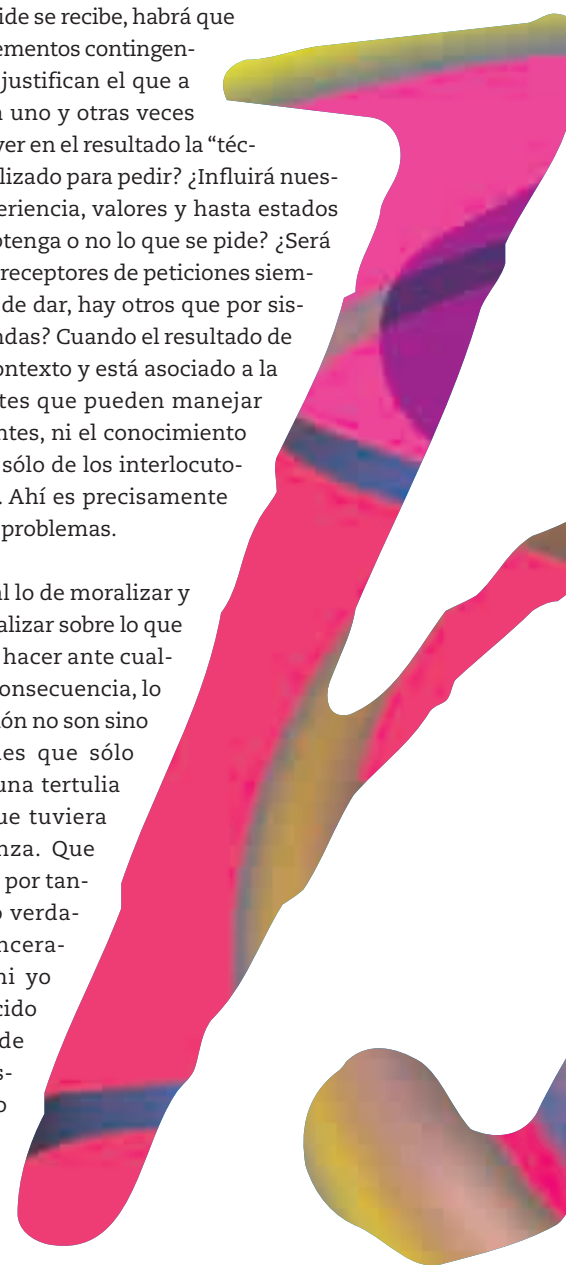
No hay nada más dificultoso para muchos que pedir. Y los hay peores: los que no saben decir que no. Hay otros, en cambio, que están siempre listos para decir que no; y para conseguir el sí de ellos, hay que poner mucho esfuerzo, tiempo y sabiduría. Pero lo correcto, lo que debes hacer es hablarles de las cosas que complacen sus sentidos o las que agradan a su alma. Si ya has logrado crear un ambiente de tal confianza que el otro no siente necesario reflexionar antes de decidir, es muy probable que te conceda lo que le pides. Disfruta este triunfo plenamente, en cuerpo y alma. No debes pedir en el momento en que la persona a quien le pedirás, acaba de decir que no a otro. Pues tenderá a igualarte al anterior, y a decir no. Tampoco hagas tu pedido en el instante en que haya tristeza en tu solicitado. Y jamás obligues a nadie a dar lo que no quiere, porque eso es inmoral.

No es que me tenga por alguien especialmente religioso, pero no puedo evitar que al mencionar la palabra “pedir” se me vengan a la cabeza algunas afirmaciones bíblicas que no por conocidas dejan de ser tan grandilocuentes y esperanzadoras como tajantes. Me refiero, por ejemplo, a aquello de “pedid y se os dará”; algo que Jesús asevera rotundamente en el Sermón de la Montaña dirigiéndose a sus discípulos para convencerlos de que no deben gastar esfuerzos en procurarse las cosas mundanas: “los pájaros del cielo no siembran ni cosechan y vuestro padre celestial los alimenta”. Si en algo, al parecer, deben gastarse energías es en la búsqueda del “reino de Dios y su justicia” porque el resto “se os dará por añadidura”. En el contexto en el que nos toca reflexionar sobre el término “pedir” o sobre el modo en de hacerlo, asumiremos que lo expuesto por Jesús, aunque realmente hermoso, no resulta operativo. Lo que suele necesitar y pedir un emprendedor se nos antoja

demasiado terrenal como para serle de aplicación lo expuesto en los Evangelios.

Si no siempre que se pide se recibe, habrá que deducir que existen elementos contingentes en el proceso que justifican el que a veces el resultado sea uno y otras veces sea otro. ¿Tendrá que ver en el resultado la “técnica” o el “método” utilizado para pedir? ¿Influirá nuestra personalidad, experiencia, valores y hasta estados de ánimo en que se obtenga o no lo que se pide? ¿Será que mientras algunos receptores de peticiones siempre están por la labor de dar, hay otros que por sistema se cierran en bandas? Cuando el resultado de algo depende de un contexto y está asociado a la actuación de dos partes que pueden manejar intereses no coincidentes, ni el conocimiento ni la voluntad de uno sólo de los interlocutores resulta suficiente. Ahí es precisamente donde comienzan los problemas.

Siempre se me dio mal lo de moralizar y mucho peor lo de sacralizar sobre lo que los demás deben o no hacer ante cualquier disyuntiva. En consecuencia, lo que viene a continuación no son sino reflexiones personales que sólo haría en voz alta en una tertulia de amigos con los que tuviera una especial confianza. Que nadie cometa el error, por tanto, de tomarlas como verdades axiomáticas. Sinceramente te digo que ni yo mismo estoy convencido de que la mayoría de ellas sean ciertas o respondan a lo que yo finalmente haría.





Algunas cuestiones que yo intentaría poner negro sobre blanco serían las siguientes:

1. ¿Tengo claro lo que quiero pedir? ¿Estoy verdaderamente seguro de que es eso y no otra cosa lo que de verdad necesito? ¿Al pedirlo dejo claro que si yo lo tuviera lo pondría al servicio de mi proyecto sin dudarle un solo instante? Entre pedir lo que se necesita y desear un capricho hay una enorme diferencia. Procura tener claro que lo que estás pidiendo es justo aquello que de verdad necesitas. Que nadie pueda dudar de que has eludido los “aires de grandeza”. Ten en cuenta también que nadie te dará –ni siquiera te prestará– aquello que estando en tu mano no estás dispuesto a poner al servicio de tu propio proyecto. La fe y las dudas son fenómenos contagiosos: si no eres capaz de demostrar que crees en tu proyecto y que para ponerlo en marcha estás dispuesto a arriesgar cuanto esté a tu alcance, será muy difícil que generes entusiasmo en otros.

2. ¿Tienes claro a quién tienes que pedir lo que necesitas? El refranero siempre fue sabio: ten cuidado con pedir “peras al olmo”. El que alguien o algo lo percibas o sea objetivamente más cercano, no le confiere la característica de ser el destino ideal de tu petición. Asegúrate de que te diriges a quien tiene lo que necesitas y, lo que resulta más importante, asegúrate de que está en condiciones de “dártelo”.

3. He colocado comillas en la palabra “dártelo” porque tengo dudas de que se entienda en el sentido correcto. Dar implica gratuidad; supone entregar algo que nos pertenece y hacerlo de manera generosa sin obtener nada a cambio. Será que me hago viejo, pero ¿Realmente existen cosas que se “den”? ¿No será que todo tiene un “precio” y, por tanto, se vende o se intercambia? El pedir y el dar prefiero tomarlos como partes de un trueque sin acu-

dir a la filantropía. Planteada la cuestión como un intercambio todo se hace más fácil. Quizás quede más claro lo que quiero decir al leer lo que sigue.

4. En el pedir y en el modo de hacerlo influye el carácter y la personalidad del que pide. Es muy fácil asociar la idea de pedir a falsos sinónimos del estilo de “suplicar”, “rogar”, “mendigar”, etc. Ojo porque pedir algo no nos convierte necesariamente en pedigüeños. En el otro extremo, “pedir” y “exigir” también describen conceptos diferentes. Exige el que se cree con derecho a hacerlo y, por definición, quien considera que alguien tiene algo que no le pertenece y debe restituir a su verdadero dueño. Un modo de evitar las tentaciones de orgullo y/o de prepotencia que en nada ayudan al contexto en que se pudiera desarrollar la escena, es afrontarlo con la idea de trueque, o, si se quiere, bajo el objetivo de ganar-ganar: yo pido algo que de veras necesito y lo hago con la convicción de que el otro me lo dará en la medida en que por hacerlo obtendrá aquello que él también desea.

Alguien me describió una vez casi en forma de parábola la actitud de un “cínico”. Conversaban dos amigos y uno daba infinitas gracias al otro por algo que éste había hecho en su favor: “es tan grande lo que me has hecho por mí que no encuentro el modo de agradecértelo”, decía exultante el beneficiado. El “benefactor”, bastante cínico él, respondía que el “cómo” estaba inventado desde la noche de los tiempos y que, a lo sumo, lo que habría que acordar sería el “cuánto”. Me refiero a esto porque si se trata de pedir, mejor será asumir que comenzamos una negociación más o menos encubierta. Si no lo haces así y consigues tu objetivo, me atrevo a pedirte un favor (al final acabo pidiendo yo): dame la dirección y el teléfono de quien te hizo el favor porque me serán de gran ayuda.

RAFAEL PERIAÑEZ CRISTÓBAL
Profesor Titular de Organización de Empresas
de la Universidad de Sevilla

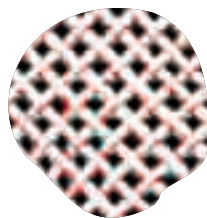
aforismo 237

NUNCA COMPARTAS SECRETOS CON TUS SUPERIORES

Pensarás que compartes el privilegio de comer peras con él, pero a la larga se convertirán en piedras duras de masticar para ti. Muchos han perdido la vida por ser confidentes. Como cuchara con que se come, fueron usados y tirados. No es un favor sino un dolor lo que te da el príncipe al comunicarte sus secretos. Así como muchos rompen el espejo para no ver su fealdad, puede el príncipe destruirte a ti, si sabes sus secretos defectos. Llega un momento en que le provoca rabia ver al que conoce su mal. Trata tú de no tener obligaciones con nadie, y menos con los poderosos. Es mejor que los superiores te deban por beneficios que les hayas hecho y no que les debas favores recibidos. El favor más peligroso que pueden otorgarte es el de su amistad y confianzas, pues el que te dice sus secretos se hace esclavo tuyo, y eso produce en los poderosos una furia que no puede durar mucho sin explotar. Desean volver a tener la libertad perdida, y para esto atropellarán todo, hasta lo más razonable, y principalmente contra quien conoce sus faltas. Los secretos, pues, ni saberlos ni hacer saber que los sabes.

Según este aforismo, Baltasar Gracián entiende que cuando un subordinado comparte secretos con un superior, ambos individuos, tras una fase de lógica complicidad durante la cual, como buenos aliados, les une el hecho de acaparar una información reservada de

cierto alcance, terminan por arrepentirse y maldecir la hora en la que se produjo tal confesión porque, a la larga, el hecho de conocer en pequeño comité los contenidos de la misma altera los respectivos repertorios mentales y conductuales de los protagonistas.



Visto desde el lado del subordinado, las secuencias del proceso son las siguientes: primero, los secretos contados por el superior jerárquico provocan unas motivaciones en el empleado cuyo ego se encuentra en todo lo alto por ser él el elegido, pero, a continuación, recibirá unas presiones tan fuertes que llegarán a ser más tozudas que el placer que siente cuando aprende y crea. Al producirse esta transformación, el estrés hará acto de presencia. Si éste último se queda en mecanismo de defensa para afrontar una situación amenazante como la descrita, entonces será bienvenido y ayudará al subordinado a gestionar sus emociones pero cuando el estrés se dé en exceso entonces la tensión será perjudicial y provocará la aparición de trastornos y anomalías que trastocarán la capacidad de adaptación y aprendizaje del individuo.

Con relación al superior, su contrariedad vendrá motivada por pensar, permanentemente, en el hipotético uso que el subordinado pueda hacer de estos secretos. Opinará que al “contarlo todo” ha puesto al descubierto su forma de ser y de comportarse, y considerará, por tanto, que se ha convertido en rehén de sus propias revelaciones.

El hecho, es que con estos efectos de ida y vuelta -primero, connivencia y, después, desavenencia-, se encadena una sucesión de estados que acaban por crear unos circuitos emocionales que alteran la atención y el comportamiento de los individuos ya que las emociones operan como depósitos de influencias aprendidas que implican variaciones.

Si analizamos la relación superior-subordinado bajo el prisma del aprendizaje, en el instante en que el empleado viva una situación emocionalmente complicada y

Pensarás que compartes...

Baltasar Gracián y Morales

caiga en la cuenta de que este especial vínculo que se ha establecido con su jefe le origina una presión o una relación de dependencia que le impide volcarse, con todas las de la ley, en su trabajo, se propondrá intentar recuperar, en cuanto antes, su libertad de expresión y de movimiento. Llegará muy pronto a la conclusión de que para generar nuevas ideas y para crear conocimiento de forma productiva, lo mejor es que se olviden de uno porque la libertad estimula. El caso, es que esta es la continua contradicción que acompaña al ser humano: por un lado, mantiene relaciones de dependencia que no puede eludir y, por otro, busca espacios de libertad.

Como es bien sabido, las personas somos producto de nuestro origen genético (la herencia biológica) y de nuestras experiencias que son la viva expresión de unos sucesivos procesos de enculturación o de aprendizaje social (no dejamos de absorber y acumular nuevos conocimientos y habilidades mientras vivimos). Por decirlo de alguna otra manera, junto a los replicadores de origen genético -los genes-, emergen unos replicadores no genéticos -los memes- que son unidades de información transmitidas mediante el aprendizaje social. Este aprendizaje enseña a captar las informaciones de forma selectiva para que, a continuación, las mismas reciban un tratamiento específico y den origen a unas determinadas manifestaciones visibles. Al pasar por el tamiz del aprendizaje, se promueve una evolución cultural, entendida como el procesamiento y uso diferencial de las informaciones inicialmente recabadas.

El aprendizaje, permite, además, transformar las informaciones en conocimientos, y, estos últimos, en competencias personales y tecnológicas intransferibles -por ser idiosincrásicas- con el propósito de obtener un beneficio propio pero, también, colectivo. Para que eso pueda ocurrir, es imprescindible que los seres humanos trabajemos a gusto, divirtiéndonos, inclusive, pues, el aprendizaje tiene algo de hedonismo en su esencia. Aunque el placer no sea el fin último del aprendizaje, sí que se aprende mejor cuando hay ilusión e entusiasmo por medio. Aprendiendo de esta forma somos más felices y más ambiciosos.

Por tanto, y de acuerdo con la importancia concedida al aprendizaje como fuente generadora de conocimiento, la elección de los procesos de aprendizaje, como canalizadores de los esfuerzos, decretarán si se ha acertado o no en las aproximaciones cognitivas y profesionales adoptadas.

Aceptar la libertad de elección, admitir el derecho a la diferencia, es decir a pensar y a obrar de forma diferente, confiar en las personas, suprimir todo tipo de ataduras emocionales y dejar que los individuos trabajen en inmersión, hurgando en los vericuetos de su mundo, son reglas de conductas que deben presidir y acompañar la concepción y el posterior desarrollo de los procesos de aprendizaje.

Los superiores, dirigentes o todos aquellos que tienen la facultad de poder decidir acerca de la definición y tratamiento de los procesos de aprendizaje deben tener como principal objetivo el de facilitar a las personas que tienen bajo su mando a soltar energías y al no detener el fluir de sus emociones y creatividad manipulando sus repertorios mentales y conductuales.

Toda clase de traba que amedrenta la expresión de las colecciones de saberes y haceres que poseen las personas será contraproducente para todos, y, en este sentido, se debe asumir que el gusto por aprender va íntimamente ligado a las vivencias obradas en atmósferas organizacionales.

PATRICIO MORCILLO ORTEGA
Catedrático de Organización de Empresas
de la Universidad Autónoma de Madrid



aforismo 238

CONOCE BIEN QUÉ DEFECTOS TIENES

A todas las personas les falta algo para ser perfectas. Hay gentes que si mejoraran algunos detalles les faltaría poco para ser excelentes. Por ejemplo, a unos les hace falta tomar las cosas en serio, y eso desluce sus otras virtudes. Otros son muy rudos en el trato, que es un defecto que la gente cercana les nota enseguida, y más si ocupan cargos importantes. En algunos se desea que decidan rápidamente, y en otros, que sean más reflexivos. Todos estos defectos, si tomas conciencia de ellos, puedes eliminarlos o reducirlos con facilidad, que si te vigilas a ti mismo, irás acostumbrándote a librarte del defecto, hasta convertir la costumbre en hábito, y éste en parte de tu naturaleza.

“Fueran muchos mui personas si no les faltara un algo, sin el qual nunca llegan al colmo del perfecto ser”.

Cuenta Santa Teresa de Jesús en el capítulo XXIII de su Vida “cómo comenzó a tratar de más perfección, y por qué medios: es provechoso para las personas que tratan de gobernar almas que tienen oración, saber cómo se han de haber en los principios”, pues así el provecho será seguro para la empresa, y quien la gobierna será muy persona, y en suma, las almas orarán con mayor devoción, que importa mucho a la paz del negocio. Valen estas teresianas palabras para mejor ejercer el “liderazgo integrador”, y para todo “departamento de Recursos Humanos (RRHH)”.

“Nótase en algunos que pudieran ser mucho si repararan en bien poco”.

De lo que se ha dado en llamar liderazgo fuerte, esto es, poder “ser mucho”, ha de saber el Alto Directivo que mirar en lo corto, y no levantar la vista, acarrea no pocas y graves caídas, como refiere Diógenes Laercio en Vida de los filósofos ilustres, a propósito de Tales de Mileto:

“Se dice que salía de su casa acompañado por una vieja para contemplar las estrellas y cayó en un pozo. Cuando se lamentaba, la vieja le dijo: ‘Y tú, Tales, que no puedes ver lo que tienes ante tus pies, ¿crees que vas a conocer las cosas del cielo?’”.

A más de perseguir “ser mucho”, no vale con serlo, y para ello el departamento de marketing ha de estar listo, como aclara Fray Luis de León en *De los nombres de Cristo*: “¿No os parece que pide la misma razón que un tan grande artífice, y en una obra tan grande, tuviese por fin de toda ella hacer en ella la mayor y más perfecta comunicación de sí que pudiese?”. En esto, y en la era Google, saben las empresas que por fuerza han de aprovechar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

“Házeles falta la seriedad, con que desluzen grandes prendas; a otros, la suavidad de la condición, que es falta que los familiares echan presto menos, y más en personas de puesto”.

De las “prendas”, y de la oportunidad del vestir más informal o menos, que de esto también se advierte en algún Master of Business Administration (MBA), conviene leer el Quijote: “-Vístanme, dijo Sancho, como quisieren: que de cualquier manera que vaya seré Sancho Panza. -Así es verdad, dijo el duque: pero los trajes se han de acomodar con el oficio o dignidad que se profesa; que no sería bien que un jurisperito se vistiese como soldado, ni un soldado como un sacerdote”. En cualquier caso, ha de proibirse lo ostentoso, que tanto enfadaba a Horacio (*Odas*):

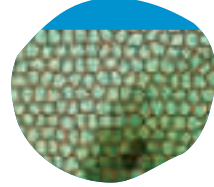
“Odio, muchacho, la ostentación persa.

Me disgustan las coronas entretejidas con tilo”.

Sobre las “personas de puesto”, aconseja en certero aforismo Gracián no hacer vana y dañosa ostentación: § 117. «*Nunca hablar de sí. O se ha de alabar, que es desvanecimiento, o se ha de vituperar, que es poquedad; y, siendo culpa de cordura en el que dize, es pena de los que oyen. Si esto se ha de evitar en la familiaridad, mucho*

A todas las personas les...

Baltasar Gracián y Morales



más en puestos sublimes, donde se habla en común, y passa ya por necesidad qualquier apariencia della».

“En algunos se desea lo ejecutivo y en otros lo reportado”.

El propio Gracián reconocía la dificultad de hallar el justo medio entre el obrar y el pensar: § 16. «Monstruosa violencia fue siempre un buen Entendimiento casado con una mala voluntad», y lamentaba que (§ 151) «algunos obran, y después piensan: aquello más es buscar escusas que consecuencias. Otros, ni antes ni después. Toda la vida ha de ser pensar para acertar el rumbo: el consejo y providencia dan arbitrio de vivir anticipado», aunque también reconocía que (§ 202) «es fácil el dezir y difícil el obrar. Las hazañas son la substancia del vivir, y las sentencias, el ornato». En resolución, pensar y obrar, o una cosa o la otra, pero nunca folgar.

“Todos estos desaires, si se advirtiessen, se podrían suplir con facilidad, que el cuidado puede hazer de la costumbre segunda naturaleza”.

Para “advertir los desaires” no debe uno encerrarse en torre de marfil, por muy persona de puesto que se sea, como aclara Gracián: § 176. «Saber, o escuchar a quien sabe. Sin entendimiento no se puede vivir, o proprio, o prestado; pero ai muchos que ignoran que no saben y otros que piensan que saben, no sabiendo. [...] No desminuye la grandeza, ni contradize a la capacidad, el aconsejarse. Antes, el aconsejarse bien la acredita. Debata en la razón para que no le combata la desdicha».

De la “costumbre” y de la “segunda naturaleza”, hase de saber que *natura non fecit saltus*, y por ello ya no se conoce en nuestro dorado siglo hombre *in puris naturalibus*. Para Cicerón (*Conversaciones en Túsculo*), *consuetudinis magna vis est*, pero por la misma razón esta fuerza de la costumbre lo ha de ser universal, como propugnaba René Descartes en *Discurso del método*: “Es casi lo mismo conversar con la gente de otros siglos que viajar.

Bueno es saber algo de las costumbres

de otros pueblos para juzgar las del propio con mayor acierto y no creer que todo lo que sea contrario a nuestros modos sea ridículo y opuesto a la razón, como suelen hacer los que no han visto nada”. A esto llaman, en algunos MBA, *doing international business*.

Por último, y atendidas la “costumbre” y la “segunda naturaleza”, un buen Gestor no puede hacer de menos a la fortuna, acaso la primera naturaleza de las cosas, y ha de ser predictor, pues como recordaba Maquiavelo en *El Príncipe*, célebre obra que se estudia o se hojea en algún MBA, “la fortuna muestra su dominio cuando no halla enfrente una virtud organizada, porque entonces vuelve su ímpetu hacia donde sabe que no existen diques ni defensas capaces de contenerla”.

JAVIER MUÑOZ ÁLVAREZ
Secretario de la
Demarcación de Castilla y
León
Colegio de Ingenieros de
Caminos, Canales y
Puertos



aforismo 242

TODO LO QUE COMIENCES,
NO PARES HASTA CULMINARLO

Toda la vida se le va a algunos en comenzar cosas que no acaban: tienen carácter inestable. Nunca consiguen que los admiren, porque nada terminan. Librate del defecto español de la impaciencia, y ten la virtud belga de la paciencia. Estos acaban las cosas, aquellos acaban con ellas. Luchan y sudan hasta vencer la dificultad, pero sin alcanzar la victoria de culminarlas bien: prueban que pueden, pero no quieren. Siempre es un gran defecto la débil voluntad y el no pensar bien antes de decidir si se hará o no algo. Si la obra es buena, debe acabarse. Y si es mala, no debió comenzarse. Termina, pues la casa que haces, y no se te vaya la vida en terminarla.

Recientemente leí un tweet que decía: “Si controlas la situación, es que vas demasiado despacio”. Toda una declaración. Exagerada; sí. Cierta; seguramente. Vivimos en un momento en donde todo parece posible, a cambio, nada se nos muestra seguro. El sentido común se desvanece como el gato Cheshire antes de tener la ocasión de consolidarse, dejándonos en manos de la creatividad para atender los retos cotidianos.

No debemos de olvidar que el inicio del siglo XX también vino acompañado de profundos cambios. La electricidad, los coches, los aviones, el cine, la química industrial y farmacéutica, la radio o el teléfono propiciaron la emergencia de nuevos territorios humanos. Los hombres y mujeres de la época también sufrieron la desazón de enfrentarse a un mundo cuyas reglas no les habían sido dadas; también tuvieron que encontrar un orden improbable en una realidad incierta.

En pocos sitios se vive el compromiso moral con el emprendimiento como en la Bahía de San Francisco. “La Bahía” es por encima de todo un estado de ánimo, una decisión colectiva, y por lo tanto imparables e inimitables, pero también, incierta e inestable. Una emoción uni-

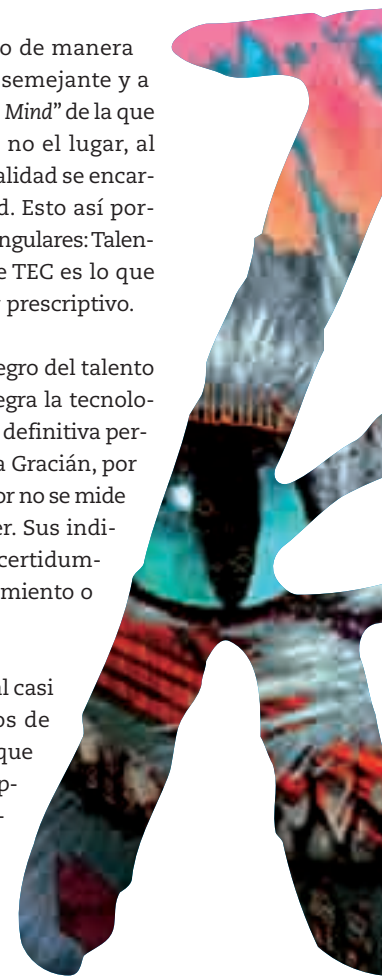
da a un proyecto, conquistar el nuevo mundo que está surgiendo de la hibridación entre el hombre y la tecnología. Conquistarlo a través de la única forma posible que es su creación.

La tecnología es una materia prima que se incorpora desde allá donde se produzca, a ser posible con la persona de su creador. En la mayor parte de los casos no deja de ser una *commodity* tan necesaria como secundaria en relación con el modelo de negocio. El elemento diferencial del Bahía está en su capacidad para la creación y transformación de empresas. Y es así porque la empresa es la organización más eficiente para conseguir y gestionar recursos en una economía libre y la más adecuada para “prototipar” iniciativas y lanzarlas a una iteración permanente con el mercados. Cada empresa es un nuevo camino en el mapa de un futuro más próspero.

Millones de personas en todo el mundo de manera paralela, con formación e información semejante y a tiempo real están construyendo la “Global Mind” de la que nos habla Tim O’Reiley. La Bahía es, si no el lugar, al menos uno de lugares, en los que esta realidad se encarna y proyecta al resto de la Humanidad. Esto así porque al menos convergen tres elementos singulares: Talento, Entorno y Capital (TEC). Disponer de TEC es lo que hace posible un ecosistema disruptivo y prescriptivo.

TEC es talento. La Bahía es un agujero negro del talento emprendedor. Talento con el que se integra la tecnología y experiencias globales y diversas. En definitiva personas que se diferencia, parafraseando a Gracián, por su paciencia activa. El talento emprendedor no se mide en saber académico, sino en saber hacer. Sus indicadores son la perseverancia ante la incertidumbre, la iteración como método de conocimiento o el emprendimiento como actitud.

El emprendimiento es una realidad social casi obsesiva en la Bahía. Cuando hablamos de emprendedores pensamos en aquellos que quieren crear una empresa, pero el concepto trasciende a esta realidad. San Francisco también es la tierra de los empre-



Toda la vida se le va a...

Baltasar Gracián y Morales

dedores sociales cuya tarea goza de reconocimiento social equivalente al de los emprendedores empresariales. Por otra parte, los modelos de innovación en abierto, la movilidad o la organización del trabajo hacen que la noción de intraemprendedor no sólo se presuma en los directivos, sino que abarque a todas las personas implicadas en un proyecto, en una organización, pública o privada, con o sin ánimo de lucro.

TEC es entorno. El entorno de la Bahía actúa como un caldo primordial que propicia la emergencia de vida, de nuevas realidades organizativas complejas. La bahía ofrece las condiciones para la adecuada expresión de los genes emprendedores del talento que atrae, y además en la interacción con su medio mejora sus competencias.

La epigenética de la Bahía nos acerca a sus valores. Un mundo imprevisible necesita de valores inquebrantables. La cultura abierta nos sugiere que la mejor manera de guardar un secreto suele ser compartiéndolo. La cultura que hizo posible la creación de Internet y la subsiguiente revolución en el consumo, la política, la comunicación o la formación, en pocos lugares se encarna mejor que en San Francisco. La Bahía es ante todo conectividad; infraestructuras y mentes abiertas a aprender compartiendo.

Cada éxito lo es individual, lo es del equipo y lo es de la Bahía. La idea equipo, de complementariedad, de excelencia y responsabilidad compartida, es clave en cualquier proyecto. Como señala Jonathan Franzen en *Liber-tad*, “la respuesta es el equipo y los insignificantes problemas personales quedan al lado”.

El sueño de la Bahía es global, como los valores que defiende. La verdadera fuerza del talento no está en la capacidad de gestionar conocimiento, sino en los valores que promueve. La preocupación por la sostenibilidad es consustancial a la experiencia de San Francisco. El empoderamiento de la ciudadanía a través de las redes y de sus prácticas de consumo es ejercido de manera natural y constante. Lo orgánico, el reciclaje, la innovación social, la diversidad como riqueza, la responsabilidad individual, el consumo como opción política... conforman una manera de entender la vida con ambición global.

TEC es capital. Sin capital no hay empresa, ni proyecto. La Bahía es el dominio de los *bussiness angels*, el capital riesgo y el *crowdfunding*. Siempre hay un inversor dispuesto a compartir un riesgo en un proyecto interesante. Todos los días hay presentaciones en distintas rondas de financiación en un sinfín de lugares en donde se convierte al “*elevator pitch*” en una ciencia.

El éxito empresarial goza de un sincero reconocimiento social. La contrapartida es el deber moral de los que lo han tenido de hacer llegar recursos y de transmitir experiencias a aquellos que quieran iniciar nuevos proyectos, creándose de esta manera un círculo virtuoso característico de la Bahía. Entidades inversoras, y emprendedores que vendieron sus empresas, comparten su riqueza y conocimientos con nuevos emprendedores en un juego en el que el error forma parte del proceso de aprendizaje, y en el que los beneficios surgen del número de operaciones. Frente a la irracionalidad destructiva del poder financiero global, muchos inversores de la Bahía implican su saber en operaciones que conocen y valoran. Operaciones en las que se busca el impacto económico real y la viabilidad de las empresas en proyectos sostenibles a medio y largo plazo.

Capital que al igual que se financian proyectos empresariales, financian iniciativas de cambio social y equidad global con criterios igualmente rigurosos y métricas precisas, a través del denominado filantropocapitalismo o de *crowdfunding*.

Hacer es aprender. Aprender es emprender. El arte de la prudencia, hoy es el arte de emprender, y el arte de emprender con conduce al arte de aprender. En este entorno la recomendación de Gracián cobra una vigencia radical, “*Todo lo que comiences, no pares hasta conseguirlo*”. ¡Invéntate el futuro! Todo es posible porque antes ha sido soñado.

ALFONSO GONZÁLEZ HERMOSO DE MENDOZA
Director de la Escuela de Organización Industrial (EOI)

aforismo 243

NO SEAS TODO BONDAD

Al actuar muévete siempre entre la vivacidad de la serpiente y la candidez de la paloma. No hay nadie más fácil de engañar que un hombre de bien. Como nunca miente, cree siempre que le dicen la verdad, pues confía mucho el que nunca engaña. No siempre al que engañan es por tonto. En muchos casos, es por bueno. Dos tipos de personas saben librarse de los engaños: aquellos que han sido ya muy engañados y los muy astutos, que han visto engañar a otros o los han engañado ellos. Cultiva también la habilidad de ser receloso, al igual que el astuto se entrena para enredar a otro. Y no llegues al extremo de ser tan bueno, que tiente a otro a hacerte un mal. Sé una mezcla de serpiente y de paloma: no engañador, sino cuidadoso.

¡Qué gran complejidad y responsabilidad supone para mí glosar el aforismo de mi paisano nacido en Belmonte, un pueblo cercano a Calatayud! Calatayud, una ciudad donde en los años 60 del siglo pasado una niña de un pueblo perdido en el lado oculto del Moncayo, hija de maestros, iba a examinarse por libre al Instituto de Enseñanza Media, con el deseo inculcado por sus padres “de salir adelante”, con esfuerzo y sin engaños.

Quizá por todo ello voy a asumir el riego de hacer esta glosa, por el mero placer de aprender y aprehender su mensaje, tratando de interpretarlo y adaptarlo al confuso mundo actual. Todo ello con la ayuda de los clásicos y, especialmente, con el recurso a la sabiduría del maestro Emilio Lledó, que tanto ha escrito a favor de la promoción de la inteligencia y del aliento de la libertad.

En su aforismo, el Gracián clérigo y educador hace una enérgica llamada de atención a las personas para que

eviten ser engañadas. Su extrema preocupación por las consecuencias del engaño le lleva incluso a poner límites a la bondad: “no llegues al extremo de ser tan bueno, que tiente a otro a hacerte un mal”. Claramente, para Gracián el engaño es un mal que acarrea graves secuelas en el individuo y corrompe a la sociedad. En particular, este mal es más dañino cuando el engañado es un hombre de bien, la diana más fácil para los engañadores, porque “nunca miente, siempre cree que le dicen la verdad”.

De la lectura cuidadosa del texto se desprende el importante papel que Gracián le da a la memoria como esencia del aprendizaje, cuando se refiere a aquellos que presentan más dificultades para ser engañados, “aquellos que han sido ya muy engañados y los muy astutos, que han visto engañar a otros o los han engañado ellos”. El aprendizaje cobra protagonismo cuando expresa: “Cultiva la habilidad de ser receloso... no engañador, sino cuidadoso”. Lo que podría decirse en otras palabras, si tu ignorancia (tu bondad) te lleva a vivir despreocupado, puedes ser burlado sin siquiera saberlo; sin embargo, si combates tu ignorancia (si “complementas” tu bondad) con el aprendizaje serás menos vulnerable al engaño.

Gracián demuestra su capacidad de observar y reflexionar sobre la realidad, hacerse preguntas y buscar soluciones para transformar esa realidad perversa en la que los hombres engañan y son engañados. El mensaje de este aforismo, sugiere múltiples cuestiones que son de gran relevancia en un mundo como el actual en el que los engañadores, que “haberlos hailos”, ni se avergüenzan al reconocerse ellos mismos como tales

ni tampoco sienten el riesgo de ser descubiertos al considerarse impunes.

En el contexto de esta obra parece pertinente centrarse en *El arte de aprender* como uno de los más poderosos antídotos al engaño tanto a nivel individual y social, como el mismo Gracián sugiere en su aforismo.

Según Platón, la fuente del conocimiento sobre lo que es bueno y justo concierne tanto a la vida privada como a la pública. El objetivo de la educación consiste en que los individuos comiencen a mirar lo cotidiano con ojos diferentes y críticos con la finalidad de entenderlo y mejorarlo. La educación es el proceso que permite al hombre tomar conciencia de sí mismo y de la realidad que lo rodea, y plantearse la posibilidad de perfeccionarla con el propósito de conseguir otra realidad más en la que el engaño sea la excepción. Para Platón “la educación es desalienación y la ciencia es liberación”; pero, también, la educación es la fuente del saber sobre lo que es bueno y justo, tanto en la vida privada como en la vida pública. La educación del hombre, de los líderes sociales y de los gobernantes, es el único camino para llegar a conformar una sociedad justa, y el binomio inseparable enseñanza-aprendizaje es el eje fundamental para contribuir al progreso.

Si a todo lo anterior se le añade el pensamiento de Lledó, que le lleva a afirmar con la rotundidad que le caracteriza que “el hombre no es otra cosa que lo que la educación hace de él”, la pregunta es obvia: ¿Acaso no es ya el momento de abordar el fascinante proyecto que permita proporcionar a los individuos el placer por aprender que los emancipe, les haga libres, y les dé posibili-

dades para pensar y sentir, y capacidades para elegir su destino y construir esa sociedad anhelada?

Eludir la respuesta a esta pregunta, o lo que es peor, la inacción, podría dar lugar a una amarga reflexión sobre los intereses ocultos que entorpecen de forma ladina y sistemática que se afronte ese proyecto con la única finalidad de mantener a las personas en una situación similar al *Mito de la caverna* de Platón. No sería cosa extraña que la avaricia y la codicia desenfrenada de algunos solamente pueden ser saciadas mediante la sumisión producida por la ignorancia de los otros.

Y cuando se plantean este tipo de preguntas no cabe el reduccionismo de recurrir al ámbito universitario como medio o contexto para encontrar la solución, aunque mucho se necesite. Porque parafraseando una vez más al maestro Lledó, encadenar el pensamiento desde la infancia constituye la peor de las esclavitudes y responde a una estrategia para mantener engañados a la mayoría de los seres humanos, impidiéndoles “poder pensar”. Es por eso por lo que se puede aseverar que el arte de aprender, que ha de acompañar a las personas a lo largo de toda la vida, ha de asentarse sobre unas bases sólidas desde las edades más tempranas. Y es ahí donde han de comenzar las reformas para la renovación del individuo y de la sociedad; y entonces llegará el momento en el se reivindique una universidad sin artificios, rescata-da del acartonamiento de una pretendida excelencia, y realmente comprometida con el *Arte de aprender* y con el “arte de enseñar”. Esperemos que sea pronto.

AURELIA M. MODREGO RICO

Profesora Titular del Departamento de Economía de la Universidad Carlos III

aforismo 247

SI SABES MUCHO, VIVES
MUCHO, SI POCO, VIVES POCO

Otros opinan lo contrario. Pero más vale el buen ocio que el negocio. Lo principal que tenemos es el tiempo. ¿Dónde vive quien no tiene lugar en el tiempo? Igual infelicidad sufres si gastas tu vida en tareas rutinarias, en vez de dedicarte a aquellas que elevan el espíritu. No debes cargarte de ocupaciones ni problemas. Eso es atropellar el vivir y ahogar el ánimo. Algunos incluyen al saber entre las cargas de ocupaciones que se deben abandonar para el buen vivir. No están en lo correcto: si no se sabe, no se vive.

¿Vivir para saber o saber para vivir? ¿Simple juego de palabras o una forma de entender la vida?

Se puede entender que se dedique la vida entera a adquirir conocimiento, pero ¿para qué? Para la propia satisfacción, por el simple deseo de aprender como ente curioso ávido de conocimientos, para enseñar a los demás o incluso, sin saber para qué.

Se puede buscar el conocimiento con el único objetivo de poder vivir mejor materialmente o incluso socialmente.

En cualquier caso, con uno u otro tipo de saber ¿se puede alargar la vida?, posiblemente sí, pero lo que invita a la reflexión y dificulta la respuesta al tema planteado es la cuestión de cantidad. Saber mucho ¿Cantidad o calidad? ¿Se puede medir el saber? ¿Los que ha pasado a la Historia como sabios han sido los que han acumulado o transmitido mayor cantidad de saber? ¿Acaso el mayor rasgo de sabiduría no puede ser la modestia? Eso nos daría una respuesta: las personas realmente sabias pasan desapercibidas y eso nos dificulta o mejor, nos impide descifrar el acertijo.

Si no podemos distinguir ni determinar en realidad quienes saben mucho ¿Cómo podremos apreciar su nivel de supervivencia?

Si difícil es saber quién sabe, seguramente será difícil, asimismo, saber quién no sabe o sabe poco y la comparación con su posible longevidad será igualmente imposible.

Otro enfoque sería entender el vivir en sentido cualitativo y no cuantitativo, es decir, verlo en sentido de intensidad no de duración, pero todavía se complica más. Vivir intensamente ¿es vivir mucho? o ¿al revés? la vida reposada, tranquila sin problemas y sin compromiso ¿es la auténtica forma de vida para el que sabe? En conclusión ser un buen vividor.

Pero ¿qué es un vividor? La RAE no nos saca de dudas ya que reconoce en el término, simultáneamente, al que vive mucho tiempo, a una persona laboriosa, económica y que busca modos de vivir y al que vive a expensas de los demás, buscando por malos medios lo que necesita o le conviene.

Sumidos en la perplejidad, pasemos del plano racional al emocional, indaguemos si la dificultosa investigación para validar la propuesta encuentra solución en el saber popular ¿sabiduría popular? ¿Conocimiento procedente del sentido común a lo largo de siglos?

Si aceptamos que *vox populi, vox dei*, veamos. Parece que el dicho “más sabe el diablo por viejo que por diablo” nos viene bien, vin-



Otros opinan lo contrario...

Baltasar Gracián y Morales

cula la edad y la sabiduría. Comenzamos correctamente, la edad confiere el conocimiento más que la calidad de ángel, caído pero ángel.

Los pueblos antiguos vinculaban la sabiduría con la experiencia propia de la edad y una buena prueba de ello es que el consejo de ancianos ha sido una fórmula muy valorada por prácticamente todas civilizaciones, menos por la nuestra.

¿Acaso no es habitual que empresas que se tildan de ejemplares y responsables desechen a su personal con experiencia para sustituirlo por jóvenes normalmente inexpertos?

¿Acaso la forma de elegir a nuestros senadores (diríamos que la versión moderna del consejo de ancianos) se fundamenta en su reconocida *auctoritas*, palabra muy vinculada al concepto de conocimiento moral adquirido por la experiencia, como en el senado romano?

¿Eso significa que la sabiduría ya no se encuentra vinculada con la edad? O si buscamos otra alternativa sería peor. Podríamos llegar a pensar que lo nuestro no es realmente una civilización es ¿un disparate?

Me temo que aunque pasara meditando el resto de mi vida sobre la relación entre la longevidad y la sabiduría no sería capaz de llegar a ninguna conclusión y por tanto puedo aspirar a ser muy viejo, pero no a ser muy sabio.



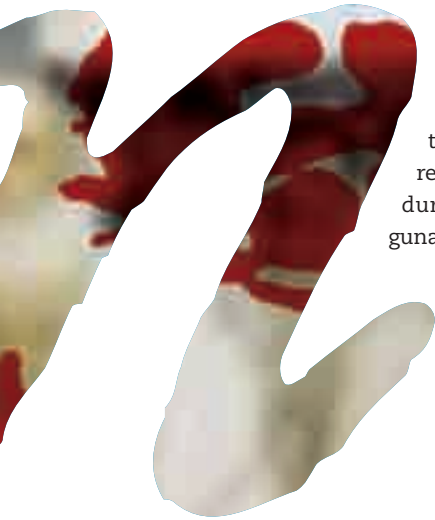
Creo que, como recurso final, me voy a refugiar en Sócrates con su suprema e irónica sabiduría, con su “solo sé que no sé nada” o mejor: “solo sé que no se nada y, al saber que no sé nada, algo sé; porque sé que no sé nada”.

¿Sócrates o Platón? el primero lo dijo y el segundo lo escribió. Hoy el dueño de las palabras es el que las registra ¿Ya no hay Platones? ¿Respetar al discípulo la sabiduría del maestro o se apropia de ella?

Y aquí lo dejamos ya que me viene a la mente que el pensar es peligroso y me imagino amenazado por la cicuta o por la jubilación. ¿Acaso ambas no son formas de eliminación? ¿Una más civilizada que la otra? Lo dudo, Sócrates prefirió la cicuta a ser privado de su derecho de enseñar, de hablar en público y era un hombre muy sabio.

Creo que ya se ha resuelto el dilema, sin querer, por casualidad, no vayan a pensar mal. He recordado aquello de... sabía demasiado... Para llegar a viejo lo mejor es no ser sabio.

RAFAEL LÓPEZ LITA
Catedrático de la Universitat Jaume I



aforismo 248

NO TE DEJES LLEVAR DE LO ÚLTIMO QUE TE DICEN

Hay hombres que guían sus actuaciones por lo que más recientemente les han dicho, y por este camino llegan al extremo de la impertinencia. Tienen el sentir y el querer de cera que se derrite fácilmente. Son tan impulsivos que lo que acaban de decirles los hace olvidarse de todo lo demás. Este tipo de hombres no toma buenas decisiones, y por eso nunca gana, sino que pierde con facilidad. Son manipulados, pues cada uno lo tiñe del color que desea. Son malos para guardar secretos, son como niños durante toda la vida. Varían constantemente sus opiniones y amores, pues viven en permanente fluctuación. Siempre les cojea la voluntad y el juicio, inclinándose a una y otra parte.

La concepción moderna de la sociedad, que avanza y perfila con clarividencia Baltasar Gracián a través de sus aforismos, refleja un mundo hostil, donde prevalece ante todo la desconfianza ante la conducta en sociedad del ser humano, la percepción de que dominan las actitudes individuales egoístas y en las que las apariencias presiden las relaciones sociales. Es esencialmente una visión descreída, pesimista de la vida, poco alentadora para heroicidades, donde permanentemente las relaciones de conflicto entre las personas muestran la presencia de una sociedad cada vez más compleja y difícil de gobernar.

Tal modo de ver el mundo conduce a propuestas donde la actuación de individuo se considera que debe estar presidida por un elevado pragmatismo, donde se considera como positiva la capacidad personal de adaptación a las circunstancias, de cautela en las relaciones con los demás, de estar ojo avizor frente a las segundas intenciones, atentos permanentemente a los posibles engaños, a no mostrarse por completo tal como uno es y tal como uno piensa, no ser tenido por astuto, a no actuar apasionadamente.

Eso sí, aunque pudiera pensarse lo contrario, todo lo anterior no comporta una actitud amoral frente a la vida, ni carente de una fuerte coherencia en el actuar. Por el contrario, frente a ese mundo duro y competitivo, se propugna un actuar honesto, guiarse por principios y, en particular, un actuar basado en una sólida sabiduría, construida sobre la base de la constante reflexión personal, el contraste de la conducta con el pensamiento y la extracción de criterios derivados de la experiencia. Al final





EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 248

Hay hombres que guían...

Baltasar Gracián y Morales

todo se resume en ser virtuoso, entendiendo que tres eses traen la dicha: santo, sano y sabio. En suma, saber con recta intención.

Por ello, la alimentación de la madurez por medio del pensamiento y el contraste con lo vivido se eleva a postulado clave del pensamiento moderno de Gracián. El valor positivo por excelencia es la sabiduría y el opuesto la necedad. De ahí, que critique la volatilidad de las opiniones, despreciando a los que hoy consideraríamos una persona veleta, el simple chaquetero que sin pensamiento propio se alinea con el que tiene más próximo y, puede, interesarle en cada ocasión. Aconseja huir de las personas que no tienen criterio propio, porque del mismo modo que se aproximarán a uno alabando sus opiniones, inmediatamente a continuación se entregarán en los brazos de quien defienda lo opuesto y, por tanto, sus iniciales alabanzas son muy poco de fiar. Y, el constante cambio de criterio va unido igualmente a la inconstancia en los afectos.

Es probable que hoy en día sean más comunes las impertinencias del otro extremo, aquellos que resultan testarudos en sus juicios, inamovibles en sus posiciones, impermeables a las opiniones ajenas, sordos a cualquier diálogo argumentado y, al final, tan necios como los primeros. En el propio discurso de Gracián aparece reiteradamente una crítica a los extremos, de modo que apuesta constantemente por la templanza, considerando que en el término medio se encuentra la sabiduría, en la moderación el acierto de juicio y en el equilibrio de posiciones lo virtuoso. Y no defiende la prudencia por una debilidad respecto de la solidez de los criterios defendidos, ni por ser pusilánimes de ánimos, pues en paralelo apuesta por tener entereza de criterio y ser claro.

Y, en todo caso, apenas se detenga uno en los comportamientos más extendidos, es fácil que encuentre que, no casualmente, los extremos acaban tocándose: aquellos que en un momento determinado resultan más pertinentes en la defensa de determinadas banderas, aquellos que con notable vehemencia se creen en posesión de la verdad, desprecian las opiniones ajenas, considerando que sus personales criterios no sólo son universales sino sobre todo permanentes, sin embargo basta retrotraerse algo en el tiempo para comprobar que en el pasado ellos mismos defendieron lo contrario de lo que ahora postulan como indiscutible. O bien, que si tenemos un poco de paciencia, guardamos con cierto celo aquél pensamiento indiscutible, esperamos un poco, y fácilmente comprobaremos un giro copernicano de posiciones en esos sujetos aparentemente defensores de bastiones inmutables. Eso sí, en ningún caso esperemos por su parte un reconocimiento de sus cambios de humores.

Probablemente por todo ello, los prudentes de criterio, los modestos en sus afirmaciones, los relativizadores de las concepciones inmutables, los ajenos a todo fundamentalismo, acaban siendo los que con pragmatismo mantienen posiciones coherentes a lo largo de su vida; cambian suavemente de posiciones, reconocen haberlo hecho, asimilan las transformaciones de su entorno, se adaptan a ellas, pero finalmente conservan un poso basado en una brújula que orienta a un norte conocido, sin alharacas mantienen principios firmes, sostienen unos mismos valores de base con coherencia a lo largo de toda su vida, mantienen la flexibilidad del bambú que sigue enraizado en tierra firme.

JESÚS CRUZ VILLALÓN

Catedrático de Derecho del Trabajo
de la Universidad de Sevilla

aforismo 249

PRIMERO HAZ TU TRABAJO,
Y DESPUÉS DESCANSA,
Y NO AL CONTRARIO

Algunos insensatos se dedican primero a descansar para luego terminar con fatiga y cansancio. Te aconsejo que hagas primero lo principal, que es el trabajo, y después, si hay lugar, tomas el tranquilo descanso. Muchos quieren triunfar antes de luchar. Otros comienzan estudiando lo que menos importa, y dejan lo que les daría crédito y recursos para cuando ya es tarde, y les queda poco tiempo para vivir. Comienza su dicha cuando acaba su existencia. Es esencial tener buen método para saber sacar provecho a la vida.

El equilibrio entre los tiempos de trabajo y de descanso es la base de la microeconomía, la parte de la economía que estudia el comportamiento racional de las personas y las empresas a escala individual. Todas las personas queremos disfrutar al máximo de nuestro tiempo, dedicando la mayor parte posible del mismo a actividades no remuneradas que englobamos bajo el epígrafe genérico de “ocio”; pero la mayor parte de las personas necesitamos financiar nuestro asueto mediante actividades económicas, esto es, generadoras de ingresos, que en ausencia de una riqueza inicial previa suficiente, debe ser obtenidos mediante alguna modalidad de trabajo. El modelo de competencia perfecta nos enseña que nuestros ingresos dependerán directamente de la eficacia (productividad) de nuestro trabajo y del tiempo que dediquemos al mismo; aunque otros modelos (de la competencia monopolística a la economía del robo) nos ilustran de otras formas de generar ingresos a las que no es políticamente correcto referirse, por mucho que pululen a nuestro alrededor (y en ocasiones de manera bien escandalosa).

La prioridad absoluta del trabajo sobre el ocio es la tesis propia de una época en la que fuera del trabajo era imposible al común de las mortales obtener ingresos regulares, y por tanto satisfacer sus necesidades regulares de placer. Es la tesis, simultáneamente, de un imperativo moral de raíz judío-cristiano (común en realidad a todas las religiones del libro) que aboga por la autocontención, el esfuerzo, la satisfacción diferida, la prevalencia del deber cumplido, etc. El descanso se ve así no como la finalidad de toda una vida productiva y eficiente, sino como una tentación ubicua, destructora y por tanto malévol; no como un norte de la vida económica, sino como un residuo vital subordinado al trabajo; no como un legítimo y gozoso objetivo de la vida actual, sino como un desideratum inalcanzable y solo en manos de la divinidad.

En la época de Gracián, el grueso del trabajo para la mayor parte de la población significaba doce horas diarias de esfuerzo físico intenso, siete días a la semana, doce meses al año; y todo ello para procurarse una existencia precaria, llena de amenazas para la salud, con un esperanza media de vida de unos cincuenta años. La tentación de acabar con la dictadura del trabajo resultaba así no solo desaconsejable a nivel individual (huir del trabajo actual implicaría casi siempre caer en un trabajo aún más penoso y horrible en el futuro), sino además socialmente desarticulador y subversivo: quién no supiera trabajar bien y a tiempo acabaría embaucando, robando, asesinando, y, en definitiva, agrediendo a la sociedad a la que


Algunos insensatos se...

Baltasar Gracián y Morales



negó su aportación productiva.

Algo así tenía en mente Paul Lafargue cuando escribía sobre la locura del “amor al trabajo, la pasión moribunda por el trabajo, llevada hasta el agotamiento de las fuerzas vitales del individuo y de sus hijos”. Porque la “locura del trabajo” nunca ha estado asociada a la locura por repartir equitativamente el trabajo y el descanso. En la época de Gracián se pedía trabajo y más trabajo al bracero, al inmigrante, al menestral, al soldado raso, al lacayo, a las mujeres casaderas y parideras; y el descanso se concentraba en los señores, la Corte, el sínodo, la casta de gentilhombres.



Claro que no siempre son tan nítidos y rígidos los muros que delimitan el tiempo del trabajo y el tiempo del placer. Trabajar supone también llevar a cabo un conjunto de tareas necesarias y convenientes pero que un espectador poco avisado podría confundir con actividades de ocio. Leer, reflexionar, discutir, limpiar el despacho de papeles innecesarios, preparar una clase, hurgar en una librería de viejo, son algunas de las actividades en las que la frontera entre trabajo y asueto es menos definida. Y cuando el trabajo deja de ser una actividad agónica, peligrosa, tediosa, castradora, para conformarse mediante actividades gozosas y estimulantes ¿deja de ser trabajo?

Sólo la idea de un desarrollo social democrático, sostenible, inclusivo, ha permitido replantear de modo más aceptable la relación entre trabajo y descanso. Hemos comprendido así que el descanso es a menudo una inversión de recursos en nosotros mismos y en nuestro entorno familiar y social más inmediato; una inversión para mantenernos equilibrados, ágiles, realizados, disponibles para el siguiente ciclo de trabajo-descanso-trabajo. Si no sabemos descansar bien, es muy probable que no sepamos trabajar bien. El *homo oeconomicus* no es el *homo sapiens*, es solo la parte económica (o mejor, una determinada manera de entender la parte económica) del *homo sapiens*.

Aunque saber descansar tampoco es fácil. Un descanso inadecuado en cantidad y en calidad tiene un efecto fragmentador y disolvente de los proyectos laborales en los que estamos interesados; da lugar a una pérdida excesiva de la tensión personal necesaria para diseñar, ejecutar y controlar nuestros diseños productivos, arroja dudas irracionales y excesivas sobre la viabilidad y la utilidad de nuestros planes; y en ocasiones genera un gasto de recursos, monetarios y no monetarios, que puede resultar opuesto a nuestras necesidades laborales. Tal descanso desmedido (mal medido) puede poner en cuestión la cadena continua, sistemática, regular, repetitiva, acumulativa, con que en buena medida se engranan las distintas tareas y ocupaciones a las que denominamos en conjunto como “trabajo”.

ISIDRO ANTUÑANO MARURI
Departamento de Economía Aplicada
de la Universidad de Valencia

aforismo 251

DEBES PROVEERTE DE LOS BIENES HUMANOS COMO SI NO HUBIESE DIVINOS, Y DE LOS DIVINOS COMO SI NO HUBIESE HUMANOS

Es regla de un gran maestro, y no necesita comentarlos.

“La verdadera esencia de la ventaja competitiva es el descubrimiento y ejecución de jugadas nuevas en un escenario ficticio”. John Holland, profesor de la Universidad de Michigan, vincula en esta frase la innovación con la posibilidad de crear situaciones no imaginadas previamente.

La generación de nuevas ideas puede ocupar a un grupo de personas en un trabajo difícil de sistematizar. La creatividad ofrece sus mejores resultados cuando no se elimina ninguna opción por absurda que parezca. El actor consigue su mejor interpretación cuando actúa como si el público no existiera. En una tormenta de ideas, las mejores aparecen cuando se obvian las restricciones que limitan el número de soluciones a un problema. Imaginemos que no existen restricciones técnicas ni limitaciones financieras. Imaginemos que todo se puede resolver con la tecnología y que los recursos son ilimitados. ¿Cuál sería el óptimo de un servicio? ¿Cómo sería tu día perfecto?

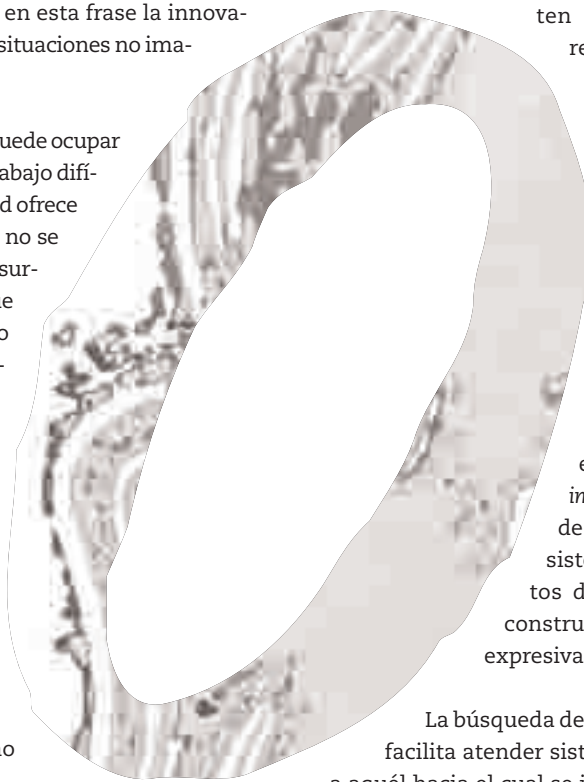
Baltasar Gracián recurre a la ficción para centrar la atención en lo divino o lo humano como sino existiese lo

humano o lo divino. Este recurso permite focalizar el interés sobre un aspecto y para ello fingimos una situación no real. El autor, jesuita que desarrolla su obra en el siglo XVII, no plantea la posibilidad de la no existencia de lo divino. Sin embargo, separa las dos partes para conceder autonomía y atribuir toda la responsabilidad de sus actos al individuo destacando una idea compartida por los miembros de la Compañía de Jesús.

En las organizaciones, centrar toda la atención en un aspecto negando las interrelaciones con el resto del sistema, permite aflorar nuevas posibilidades de mejora. Surge la innovación en un escenario ficticio y el paso siguiente es tratar de resolver su implementación teniendo en cuenta la realidad y que existen restricciones técnicas y los recursos son limitados. Por tanto, la innovación es continuada con la sana costumbre de resolver los problemas imposibles.

Por otra parte, el recurso a la antítesis en este aforismo también permite una interpretación ligada al equilibrio. La antítesis está muy presente en los textos de Baltasar Gracián, quien la califica en el tratado *Agudeza y arte de ingenio* como expresión máxima de la “sutileza”. Esta práctica consiste en contraponer dos conceptos de significado contrario para construir una idea de especial fuerza expresiva.

La búsqueda de la “oposición de los extremos” facilita atender sistemáticamente al lado inverso a aquél hacia el cual se inclina la balanza. Para B. Gracián, no se debe caer en la tentación de confiarlo todo a la intermediación divina. A su vez, frente a la tentación de imaginar que el ser humano es suficiente, recuer-





EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 251

Es regla de un gran...

Baltasar Gracian y Morales

da que todo está en manos de Dios. Es un buen consejo para quien quiera ejercer *El Arte de la prudencia*, título del libro de aforismos.

En el ámbito empresarial, los resultados de una organización dependen de las condiciones del entorno y también de lo destacable de su modelo de negocio y gestión. La empresa no se entiende como un sistema autónomo e independiente del contexto en el que desarrolla su actividad. Un exceso de confianza en nuestra propuesta nos aleja de las exigencias que el entorno plantea de manera renovada y continuada en el tiempo. Al contrario, las benevolencias de una industria en crecimiento o un contexto económico favorable no pueden significar el abandono de la búsqueda de nuevas ventajas competitivas.

Los factores ambientales que afectan a la organización y los recursos y capacidades que dispone son parte de la misma realidad. Si creemos que nuestras ventajas son definitivas hay que tener en cuenta que se perderán con el cambio en los factores externos. Si consideramos que no existen amenazas externas, hay que emplearse en solucionar nuestros puntos débiles como si el entorno fuera hostil.

El equilibrio permite la ponderación en los juicios de valor y se alcanza con la consideración de los extremos. Lo extraordinario pierde valor sin la existencia de lo ordinario. Lo cotidiano no tendría sentido si no ocurrieran situaciones excepcionales. Nada nos parecería complejo si nada fuera sencillo. Todo sería natural si no existiese lo artificial. La negación de lo opuesto cambia el significado de las palabras. Para el emprendedor, la idea más maravillosa debe ser abordada como si todas lo fue-

ran. Y en las organizaciones, el recurso más prescindible merece la atención del imprescindible.

¿Puede ser una invención tan disruptiva? ¿Puede una ventaja distanciarnos tanto? ¿Puede ser lo original tan diferente? Las valoraciones superlativas suelen conducir a errores de dimensión similar a los que se cometen cuando se reduce a la mínima expresión la importancia de ciertos elementos de una organización. La necesidad de valorar lo menor como si no lo fuera es una norma de buen criterio en la administración de las personas y las organizaciones.

No obstante, existen empresas que han decidido vivir en los extremos negando la existencia del término medio.

En la cocina del restaurante donde comen a diario los empleados de Google, Charlie Ayers encontró un lugar perfecto para desarrollar toda su creatividad. Para este cocinero su “trabajo diario es crear la ilusión de que no estás en el trabajo”.

En agosto de 2005, Google colocó en el mercado 14.159.265 acciones. Este número está formado por las ocho primeras cifras de los decimales de π . En la anterior oferta de acciones, el objetivo era recaudar 2.718.261.828 dólares. Es decir, el número “e” base de los logaritmos neperianos.

En Google, todo lo que tiene un carácter ordinario debe alcanzar una dimensión extraordinaria. Es el placer de vivir como si no existiera otra forma.

RAFAEL VENTURA FERNÁNDEZ
Vicedecano de la Universidad de Málaga

aforismo 252

QUE TODO NO SEA TUYO NI
TODO AJENO, SINO UN
EQUILIBRIO ENTRE AMBOS

Es una tiranía vulgar la que ejerce quien sólo se ama a sí mismo. Luego quiere también que todas las cosas sean suyas. No sabe ceder en lo más mínimo en aquello que afecte su egoísta comodidad. Se compromete poco y confía solamente en su fortuna, y siempre falsea la cantidad que tiene. Conviene que te comprometas con quienes sientan que les debes algo y que ellos te deben a ti. Actúa en combinación con los demás, y serás amo y esclavo de los demás, si “renuncias al cargo, renuncias a la carga”, como le dijeron a Adriano. Si renuncias a que te deban, renuncias a deber. Ahora bien, si caes en el vicio de estar demasiado comprometido con otros, serás infeliz. No tendrás días ni horas tuyas, sino que sólo trabajarás para otros. Por eso, burlescamente alguno fue llamado “el de todos”. Este error se comete también en el campo del conocimiento, pues hay algunos que saben de todo, menos de sí mismos. Entenderás, si eres sagaz, que muchos no buscan de ti sino lo que de ti les interesa. Nunca vienen por ti, sino por lo que tienes. No vienen por el ovejo, sino por la lana.

Póngase cada quien en su sitio. Y cuídese mucho de no confundirse porque equivocará la estrategia y no llegará nunca a la meta del vivir humano: auto realizarse mediante el quehacer.

¡Cuánta dosis de lucidez y prudencia iba a resultar necesario desplegar si estuviéramos dispuestos a luchar por aquel objetivo que universalmente ansiamos desde la más profunda raíz de nuestro ser personal!

Aunque pueda parecer que se trata de aspectos opinables y que cada cual tiene sus intransferibles aspiraciones, hay un punto de convergencia en el que conve-

nimos todos buscando lo mismo: Una buena vida bien vivida; desplegar nuestras potencias y explotar nuestras capacidades; henchir el propio destino y conseguir, como fruto de ello, un sentido para nuestra existencia o –por decirlo con términos familiares a Gracián–: lograr la salvación “del ánimo”.

¿Peligros por el camino? Bastantes. Pero dos, muy obvios, que comparten la misma deficiencia estructural que lleva a marrar el tiro; y cuyo resultado es el de dejarnos mal emplazados, desplazados, fuera de cacho y lugar conveniente para actuar bien desde una libertad que busca dar en la diana de la felicidad con la flecha del bien vivir.

Un error es pasarse por carta de más, colocando al “yo” por encima de lo que procede. En estas circunstancias dejamos de ser prudentes, nos abandona la lucidez. El éxtasis y el vértigo nos llevan a una suerte de “endiosamiento”, que nos hace considerarnos seres superiores, gente triunfadora, que sobresale por encima de los demás. Nos vemos altos y dignos de ser alabados, de recibir reverencia y de ser servidos. Y sea cual fuere la explicación para ello, tendemos a interpretar que se nos ha colocado en el puesto y lugar que exacta y precisamente nos merecemos.

¿Qué síntomas evidencian tal demasía, tan exagerada y delirante autoestima? Quien sitúa a su “ego” en tan aparatosa cumbre tiende a ser persona soberbia; a plantear –no tanto a sí mismo, cuanto a sus colaboradores - exigencias inmoderadas; suele adolecer de las virtudes de la flexibilidad, la empatía y la comprensión. Tiene propensión a la autosuficiencia y acostumbra a mostrarse pagado de sí. Un egoísmo palmario suele venir trufado de desprecio por el prójimo... Quienes transitan por esta vía fían ingenuamente en su persona... Ahora bien –y esta es buena noticia- nada hay tan extremado en estos ámbitos que no se cure con una poderosa dosis de jarabe de humildad... siempre que el sujeto quiera ordenar mejor su



EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 252

Es una tiranía vulgar la...

Baltasar Gracián y Morales

hacer y encauzar de manera más sensata su vivir.

Resulta difícil encontrar todo el “dechado” de las anteriores “cualidades” en un solo personaje; pero el lector podría componer, sin duda, una especie de retrato-robot de algunos sedicentes líderes que en los últimos tiempos han acabado con su buen nombre y con la reputación de sus empresas; y desde ahí, con la confianza de la gente en lo que aquéllos decían representar: el triunfo, la excelencia y el poderío organizativo. Y esto ya es más preocupante.

El extremo opuesto por el diámetro, es el del “pelele infeliz”; el del que se pliega a las demandas inmoderadas e impertinentes de los otros, y da como resultante aquel servilismo verdeazulado del color de la hipocresía contenida.

¿Cuándo y cómo pararán éstos el carro de aquella servidumbre voluntaria? ¿en qué forma templarán la embestida del celo indiscreto y del afán de complacer por compromiso? ¿cuándo serán capaces de mandar sobre sí, de ser dueños de sus actos, de seguir su propia ruta, de ir sin ser llevados, de evitar la alteración?

Responda las anteriores cuestiones como mejor sepa cada quien; pero, en todo caso, respóndalas porque es necesario. Si no, estaríamos abocados al fracaso. Ahora bien, es razonable pensar que tampoco haya de ser sencillo encontrar aquel ensalmo que nos libere para siempre de la insidiosa tiranía del “yo ajeno”. Por ello no nos queda sino encaecer la urgencia de luchar contra la “enajenación”... y, también, contra las excusas y racionalizaciones –“no tengo más remedio”, “es lo que espe-

ran de mí”, “soy un mandao”, “si no, no progreso”, “de no hacerlo yo, otros lo harían...- que buscan “justificar” aquella indeseable disminución de uno mismo, aquel plegar la voluntad propia y la decisión autoescogida al veleidoso querer de quien tenga -o pudiere querer arrogarse- títulos para ello... siempre con la aquiescencia cobarde y la complicitad medrosa de un yo raquí-tico, venal y miserando.

En el medio, la virtud, como resulta obvio para cualquier buen aristotélico. Y Gracián lo es. Por eso, es “conveniente”, dice, aprender a “colaborar”. No somos omnipotentes; todos nos necesitamos; no hay quien no pueda aportar algo a la vida en común. Y, por cierto, aquellos que más aporten, merecedores serían de honores y prebendas en mayor grado que los demás. Ahora bien, querer tener lo que se merecerían, sin aportar lo suficiente, sería jugar con trampa... Mas ¡qué difícil resulta querer repicar y andar en la procesión!

Y más al fondo de todo lo que va dicho en esta glosa del parágrafo 252 del *Oráculo manual y arte de rudencia*, está la verdadera realidad del ser humano. Entre la Scylla de la vanagloria y el egoísmo de quien se cree Dios por situarse un codo por encima de su estatura; y la Caribdis de quien abdica de sí y vive una vida inauténtica por no haberla escogido desde el ejercicio lúcido de su libertad, habrá de situarse la respuesta práctica a interrogantes inaplazables para un verdadero liderazgo personal y sostenible: ¿Cuál es el fin del vivir y el sentido del trabajar? ¿En dónde radica el éxito? ¿Que cada cual se responda!

JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

Director de la Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial de ICADE – Universidad Pontificia Comillas

aforismo 257

NUNCA LLEGUES AL ROMPIMIENTO

No lo hagas, pues siempre sale descalabrado tu prestigio. Cualquiera sirve para enemigo, pero muy pocos califican para amigos. Pocos son capaces de hacer el bien, y casi todos pueden hacer el mal. A pesar de ser fuerte, ágil y valiente, no está segura el águila ni en el mismo seno del dios Júpiter, el día que se enemista con el pequeño escarabajo. Como el agua es contraria declarada del fuego, los enemigos disimulados de éste, aprovechan que ambos estén cerca para irritarlo dejándola caer hasta apagarlo, sin que puedan ser acusados de haberlo hecho, pues estaban esperando esa oportunidad propicia para hacerlo. Así, los amigos maleables, débiles de carácter, se convierten en tus peores enemigos. Su maleabilidad los hace aficionados a cargar con los defectos ajenos y lanzarlos contra ti. Cuídate de todos los que te rodean y miran, pues en el hablar de cada uno pueden esconder lo que sienten y los males que te desean. Todos sufren de los peores defectos: de no tener principios o de faltarles recursos o de no saber lo que buscan, y sobre todo, siempre carecen de cordura. Si fuese inevitable pelear con alguien, hazlo reduciéndole tus favores y no atacando con furiosa violencia. Y en todo caso, lo mejor es que tengas una bella retirada, un alejamiento sin conflictos de la persona con la que tienes diferencias.

Reflexionar sobre *El arte de la prudencia* es una actividad habitualmente relegada al olvido. El mundo que nos rodea, inevitablemente nos envuelve en una continua y frenética actividad productiva y existencial, que no solo está llena de obstáculos para alcanzar los objetivos que cada uno nos marcamos, sino también carente de tiempo.

Lamentablemente, las palabras de Baltasar Gracián (1601-1658) siguen vigentes, y gran parte de esos obs-

táculos, que nos encontramos en el camino, son creados por el hombre para destruir al hombre. Por ello, practicar *El arte de la prudencia*, retirándonos cortésmente de quienes practican la maldad, es sin duda un buen consejo. La retirada no manifiesta nos evita no sólo los rompimientos, descalabros y violencia a los que alude Baltasar Gracián, sino también algo que considero incluso de mayor importancia, el hecho de no despilfarrar nuestro valioso y corto tiempo.

Sin embargo, también existen poderosas causas o razones que demandan morir como Ícaro en lugar de vivir sin haber intentado nunca volar por estar dominado por la prudencia. Hay causas que no podemos abandonar aunque perdamos, ya no el prestigio, sino la vida.

Por otra parte, no puedo dejar de manifestar mi visión optimista frente a esa maldad, y frente a la necesaria “prudencia” con la que hay que enfrentarla día a día entre nuestros más allegados compañeros de trabajo. Todavía sigo creyendo firmemente en el hombre. Porque aunque el hombre el peor enemigo del hombre, también sin duda es su mejor amigo, aliado, compañero y amante. Al filósofo griego Horacio se le atribuye la famosa frase de “añade a tu abundante prudencia una pulgarada de locura”; creo que comulgo mucho más con este pensamiento, que aunque aconseja abundante prudencia abre las puertas a la locura.

Son muchos los imprudentes que han hecho avanzar el mundo enfrentándose abiertamente a la maldad sin importarles poner en riesgo su prestigio, y pese a su descarada lucha con superiores y compañeros de trabajo, han resultado altamente beneficiados. ¿Qué sería de nosotros si sólo practicáramos la prudencia? ¿Qué mundo tendríamos hoy si todos nuestros antecesores hubieran sido fieles practicantes de la prudencia y se hubieran retirado de cualquier tipo de lucha que pudiera perjudicar su prestigio? Para empezar, seguramente las mujeres seguiríamos sin tener alma. Supongo que como con el veneno, “no hay veneno sino dosis”. Esta es la clave de la cuestión, encontrar la dosis, la dosificación apropiada para mezclar en nuestros actos la prudencia y la locura en su justa medida en cada momento y ante cada hecho diferente.

No lo hagas, pues siempre...

Baltasar Gracián y Morales



La Historia esta llena de admirables imprudentes a quienes debemos gran parte de los más relevantes avances alcanzados por la humanidad en todas las disciplinas que un día formaron parte de un mismo tronco común, la Filosofía. En efecto, la Historia de la Ciencia y la Tecnología esta llena de múltiples ejemplos de famosos científicos que abiertamente se enfrentaron con sus superiores, sus compañeros de trabajo e incluso con los máximos representantes de sus gobiernos. Un claro ejemplo es Jean le Rond D'Alembert (1717-1783) autor de la enciclopedia francesa *Encyclopédie o Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers* conjuntamente con Diderot, que introdujo una nueva y revolucionaria filosofía científica por la que se enfrentó abiertamente con la Iglesia y poderes gubernamentales. Al igual que D'Alembert, gran parte de los más prestigiosos científicos y filósofos del llamado Siglo de las Luces, como Voltaire, o Rousseau gestaron con su abierta revolución grandes cambios.

A todas luces, no fueron fieles practicantes de la prudencia. Sin embargo también existen otros relevantes científicos de la Historia que parece ser, a juzgar por sus biografías, que abrazaron la prudencia pese a las guerras declaradas contra ellos en sus entornos de traba-

jo. Este fue el caso de Leonhard Euler (1707- 1783) uno de los científicos de mayor prestigio de toda la Historia, que aunque no dudo en defender sus ideas científicas frente a sus colegas contemporáneos, sin embargo al parecer practicó la prudencia con sus superiores, aplicando la cortés estrategia a la que se refiere Baltasar Gracián en el escrito anteriormente referido, que ha sido objeto de esta breve reflexión.

En efecto, en 1727 Euler abandonó la Academia de San Petersburgo dado que el nuevo Zar, Pedro II, no la consideraba de importancia y redujo su presupuesto. Volvió en 1730 cuando la Academia fue revitalizada, pero se encontró con personajes como Johann Schumacher que le obstaculizaron muchas actuaciones. Parece ser que fue al amparo de la prudencia como consiguió continuar con sus investigaciones. Y años más tarde, más allá de la prudencia, practicó la diplomacia estrechando lazos con la corte de Federico II de Prusia a través de sus famosas *Cartas a una princesa alemana*, que son lecciones del conocimiento científico a nivel divulgativo sobre diferentes temas de física y filosofía, que periódicamente mandaba a la princesa. Una deliciosa obra de rotunda claridad científica y armonía expositora que nadie debería dejar de leer.

Como dije en un principio, reflexionar sobre *El arte de la prudencia* es una actividad habitualmente relegada al olvido. La interesante invitación a participar en esta reflexión refuerza mi sentir cercano al filósofo Horacio, aunque en algunos casos la pulgarada de locura deba ser muy reducida.

PEPA CASSINELLO

Subdirectora de Alumnos de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la Universidad Politécnica de Madrid

aforismo 262

APRENDE A OLVIDAR

Más que un arte, es una dicha. Lo que más quieres olvidar es lo que más recuerdas. No sólo es traidora la memoria cuando más quieres acordarte de algo. Es peor, es necia cuando quiere tener presente una cosa. En lo que produce tristeza es prolija y eficiente. En lo que da alegría, te falla con descuido. Muchas veces, el mejor remedio del mal es olvidarlo, sin embargo, se nos olvida ese remedio. Conviene dominar las costumbres de la memoria, para que deje de darnos a su antojo felicidad o infierno. O acostumbrarnos a ser como los que de cualquier modo (recordando u olvidando) están satisfechos, pues han logrado un estado de inocencia que les permite gozar en cualquier caso su sencilla felicidad.



Han pasado ya muchos años y una mujer ahora madura todavía recuerda una bofetada suave, que no le dolió en la cara sino por dentro, que le pegó su padre una noche a

mediados de los años setenta. Según supo esa niña cuando ya no lo era tanto, esa noche toda España estaba pegada a televisores y radios porque el dictador que había tomado las riendas de nuestro país por la fuerza hacía cuarenta años estaba en el lecho de muerte. Lo que para unos suponía una gran pérdida, para otros suponía una gran liberación y lo esperaban con anhelo, con entusiasmo. Estos últimos necesitaban celebrar el fin de una época negra, que por muchos motivos entonces no podían olvidar.

Aunque ignorarán el futuro que les esperaba, preferían pensar que nunca podría ser peor. La niña entró en el salón de su casa donde se encontraba su padre consumiendo cigarrillos por pares, como si quisiera también fumarse y rematar la última bocanada de oxígeno que entrara en los pulmones de aquel tirano. Sin embargo, lo que la niña vio en la televisión fue un ancianito, un abuelito enjuto, insignificante e indefenso en una cama de hospital conectado a la vida por tubos, y dijo: “pobre viejito”. La bofetada llegó en un segundo. Su padre era un hombre que jamás había utilizado la violencia, lleno de amor y ternura y que adoraba a su familia. La niña perdonó inmediatamente a su padre pues descubrió en su semblante sufrimiento, dolor y rabia, un gesto que no era propio de él, y sabía que tarde o temprano entendería el por qué.

Siendo un niño, en agosto de 1936 le arrebataron a su padre. Unos señores vinieron a casa y se lo llevaron. No volvieron a verle y todavía hoy sigue siendo uno de los tantos desaparecidos en este país. ¿Cómo aprende un padre carente de padre a ser padre? No puede recor-

dar cómo le educó su padre, ni tomarlo como modelo porque no estaba allí. No puede olvidar ni recordar momentos tristes o felices de su infancia ni de su vida con él. No puede olvidar el día que se lo llevaron.

Sí ha sabido amar y valorar a esa madre coraje, sola con cuatro hijos, de la que aprendió tanto. Tuvo la suerte de encontrar un padre en su suegro y una mujer con la que ha formado una familia con un padre con mayúsculas. Sí ha podido perdonar y seguir viviendo una vida feliz. La mujer en la que se ha convertido esa niña piensa que una gran virtud de las personas es saber perdonar; se puede vivir recordando pero sabiendo perdonar. Imagina un mundo en paz por la globalización del perdón, no del olvido. Imagina el infierno en un mundo en el que el olvido involuntario se apodere de la raza humana.

Conoce enfermedades terribles que van borrando la memoria de manera caprichosa en sus inicios e indiscriminadamente en sus fases avanzadas. Su abuela comenzó con pequeños despistes y terminó sin ser dueña ni de su mente ni de su cuerpo. Ella no puede olvidar su imagen casi vegetativa, pero también recuerda esa abuela adorable cuando era ella. Para esta mujer olvidar por decisión propia es una dicha y por ello no quiere olvidarse de las enfermedades que nos quitan este privilegio. Ella sueña con el día en que la humanidad venza la batalla a las enfermedades aniquiladoras de recuerdos.

TERESA IGLESIAS VACAS

*Científica Titular del Instituto de Investigaciones Biomédicas
"Alberto Sols" – IIBm/CSIC/UAM*



aforismo 267

TEN PALABRAS DE SEDA Y SUAVIDAD DE CONDUCTA

Atraviesan el cuerpo las lanzas, y las malas palabras, el alma. Una buena pasta hace que huelga bien tu boca: una buena paz hace que huelga bien tu vida. La gran habilidad para vivir consiste en saber vender lo que tiras al aire. La mayoría de los problemas se resuelven con palabras, y ellas bastan para resolver cualquier dificultad. Se negocia de aire a aire, de palabra a palabra, y cuida mucho su aliento el Rey. Lleva siempre tu boca llena de miel para endulzar las palabras, y hasta a los mismos enemigos: lo que no puedes hacer con amor, hazlo con astucia. El mejor medio con que te muestras amable es el apacible.

1. Los pensamientos de B. Gracián llegan a un lector del siglo XXI empapados de un jugoso saber vivir que muestra una actitud intelectual generosa: el deseo de compartir sus máximas con todos aquellos que en cualquier tiempo y lugar puedan y quieran entenderlas y practicarlas.
2. Gracián reacciona contra un mundo en el que poco o nada de cuanto acaece se acomoda a la virtud y a la razón. Para saber vivir y alcanzar una vida excelente hay que ser capaz de compartir la existencia individual con otros, es decir, convivir, a pesar de todos los elementos que se tienen en contra, para convertir esta aventura vital en una experiencia gratificante.
3. El ser humano, aunque reconozca la vaciedad social, demuestra tener gallardía suficiente como para construir su identidad personal en medio de las incertidumbres más inquietantes y las situaciones más frustrantes. En definitiva, hay que hacer el esfuerzo, por vano e inútil que parezca al principio, de compartir el trabajo y los proyectos de cada uno. En el convivir se completa y sublima el vivir individual.
4. La comunicación con los demás nos sirve para afirmarnos en la vida, en una existencia compartida y

participativa, encontrar el camino apartando y dejando a un lado toda disposición negativa. Porque siempre que se expresa una discrepancia mal y a destiempo se está afirmando la individualidad propia sobre el deseo y la necesidad de compartir la existencia con otros.

5. En la palabra radica gran parte del problema que el ser humano tiene para hacerse a sí mismo y construirse un lugar donde habitar y desplegar todas las potenciales que la vida le otorga. Por eso es necesario expresarse con prudencia, con tacto y con suavidad, para no herir a nadie y por tanto no generar discrepancias y conflictos que arruinan y liquidan la convivencia, además de impedir el compartir experiencias vitales y proyectos comunes.
6. Toda palabra sirve para abrir o para cerrar la posibilidad de compartir, de realizar un proyecto, de expresar sentimientos al otro para revelar qué somos y qué deseamos conseguir con los otros.
7. Con la palabra construimos pensamientos, nos mostramos como somos, podemos llegar a acuerdos para establecer puntos de equilibrio y convergencia con los demás. Pero también podemos herir, dañar y destruir, si nos comportamos de forma hosca o incivilizada. Hay que aprender a hablar con los otros sobre lo que queremos, deseamos o soñamos y todo sin provocar en el interlocutor un dolor inmenso.
8. Con las palabras construimos nuestro mundo. Pero sobre todo, lo compartimos formando un todo común. Quien manifiesta con palabras sus sueños, se compromete, quien cumple con su deber, se siente siempre dichoso.
9. Oír no es lo mismo que escuchar. Cuando alguien oye sabe lo que el otro le está comunicando, está atento a las ideas y a las palabras. Escuchar es ir más lejos, más allá de las palabras y de la información que nos transmiten. Quien escucha descubre en el otro lo que nos está contando de sí mismo para comprenderle a fondo. Debemos oír a todos, atender los consejos, pero sólo escucharemos a unos pocos.

Atraviesan el cuerpo las...

Baltasar Gracián y Morales

10. Los líderes empresariales deben hacerse entender en las explicaciones sobre cuál es la mejor estrategia, sin minimizar las dificultades, dando sentido a su acción. También deben de comunicarse cara a cara centrándose en las personas, en sus temores y en sus ambiciones personales, con el lenguaje común, con el espíritu de gran familia, esta es la tarea más difícil y la que pone efectivamente a prueba la calidad del liderazgo.
11. No se debe delegar la comunicación, salvo en casos muy extremos. El líder representa a la empresa, especialmente en situaciones en las que ésta es más frágil, por ejemplo, en un proceso de cambio tras una crisis o por la implantación de un nuevo plan estratégico. Se debe comunicar con transparencia, con claridad y sin dobleces o cayendo en planteamientos equívocos.
12. Es fundamental entender que la comunicación se extiende a todas las dimensiones de la empresa: empleados, representantes, clientes, proveedores, autoridades públicas, accionistas, entidades financieras, etc. A los que se les debe prestar una atención particular. Esta atención tiene que evitar caer en discursos incoherentes, todo lo contrario, tiene que mantenerse en un constante esfuerzo por ser coherentes, porque la comunicación interna y externa no forman dos compartimentos estancos y separados. Lo que se comunica fuera debe ser escuchado con atención en el interior y viceversa.
13. Cada ámbito tiene su estilo y sus exigencias propias que no se pueden olvidar porque harían inútil la comunicación. Habrá que comunicarse con franqueza, claridad, diciendo la verdad y tratando de llegar a todos, sin excepción alguna, y sin darle más importancia a unos que a otros. El líder tendrá que ser capaz

de demostrar que puede asimilar con rapidez la cultura y el idioma de la empresa y transmitirlos a todos los niveles.

14. Hacer las cosas sencillas significa mantener los pies en el suelo, evitando las consignas vacías. Se trata de comunicar de forma simple una visión y no comunicar una visión simple.
15. Los valores y las consignas, escuchados cientos de veces, son especialmente peligrosos, porque requieren un conocimiento profundo de la empresa para ser usados de modo oportuno. Se debe siempre concretar.
16. La comunicación trata de sentar las bases de un entendimiento en el que la palabra del líder lejos de cualquier tecnicismo, sirve para consolidar su credibilidad y neutraliza cualquier malentendido.
17. Finalmente, se tiene que ser sincero, pero no ingenuo. En términos de comunicación la sinceridad es probablemente la mejor arma que tiene el líder, no sólo para ser oído, sino que es su mejor arma para impresionar. La prioridad absoluta es decir la verdad estableciendo una cierta relación de empatía. Decir la verdad genera credibilidad. También se debe saber cómo hablar con la gente desde su posición, asumiendo su lugar y no la propia.

SALVADOR RUS RUFINO
 Director de la Cátedra de Empresa Familiar
 de la Universidad de León

aforismo 272

VENDE LAS COSAS A PRECIO DE CORTESÍA

A sí, más que el objeto, comprarán tu afecto. Si sabes ser cortés y caballeroso, siempre lo que pidas será poco respecto a lo que daría una persona generosa por el buen trato que le ofreces. La cortesía que brindas compromete a quien la recibe, y por eso el trato elegante es lo que más motiva a quien lo recibe a devolverlo. La nobleza obliga. Lo más caro para el hombre de bien es lo que se le da, porque su sentido de la justicia lo manda a compensarlo. Es como venderle a precio doble lo que está comprándote: el valor del objeto y el de la caballerosidad. Si bien es verdad que debes tomar en cuenta que para el ruin y mediocre, la cortesía es palabrería, porque es pequeño de alma, y no tiene espacio para los grandes sentimientos.

Es muy posible que la buena lectura de los acertados y acerados aforismos de Baltasar Gracián nos hayan hecho a casi todos sus lectores más prudentes, más educados y más sabios. Aunque no estoy tan seguro de que los responsables de este libro hayan demostrado mucha prudencia al encargarme precisamente a mí el comentario de un aforismo cuyo más profundo mensaje versa sobre la cortesía. Intentando salir más o menos indemne de este atolladero, haré como hizo mi admirado Groucho Marx. Me zafaré cortésmente del asunto, sin distanciarme de mis más íntimas convicciones y utilizando una máxima “marxiana”, que probablemente no será tan bien entendida como las de Gracián, pero no por ello es menos acertada: “Disculpen si les llamo caballeros, pero es que todavía no los conozco muy bien”.

Bromas al margen, viene a cuento “mi pequeña salida del tiesto” porque es esa envenenada frase de Groucho la que suele encabezar “mentalmente” mi primera clase universitaria cada vez que comienza un curso y me enfrento a la siempre ilusionante, pero cada día más

dura tarea, de recibir en un aula a un centenar de estudiantes más o menos educados, más o menos sabios y más o menos interesados en escuchar lo que yo le debo decir durante muchas sesiones docentes.

Cierto es que ese primer contacto anual o trimestral con mis estudiantes me obliga a un recibimiento alegre y lleno de sincera cortesía, no podría ser de otra manera. E íntimamente obliga a una cortesía tan caballerosa “y limpia de prejuicios” como Baltasar Gracián nos aconseja. Pero también les recibo con prevención “marxiana”: sé muy bien que entre todos ellos (utilizo el masculino por corrección gramatical canónica, pero sin ningún ánimo machista) hay ya un amplio grupo de incondicionales perennes, otro de indiferentes abúlicos y –casi siempre– otro de enemigos irredentos. Desde el primer día; desde el primer minuto; desde el mismo momento en el que la puerta del aula se entorna y el profesor se acerca a la palestra. No sé quien pertenece a cada grupo, aún no se les nota en el infantil rostro que permanece todavía inalterable al primer contacto visual. Pero sé que están todos ahí: los que ya me aman, los que todavía no saben qué pensar de mí y los que ya me “odian”, irremediable y recalcitrantemente. Porque ellos también saben algo de caballerosidad y –como señalaba Jean Jacques Rousseau– la utilizan a su favor: “Los temores, las sospechas, la frialdad, la reserva, el odio, la traición, se esconden frecuentemente bajo ese velo uniforme y pérfido de la cortesía”.

La tarea de enseñar y el complejo arte de aprender están teñidos íntimamente del espíritu “gracianesco” del aforismo 272 que me proponen hoy comentar. El “maestro” (noble palabra a veces muy desprestigiada en su uso cotidiano) está obligado a impartir su docencia a “precio de cortesía” pues es la única forma de obligar con mayor fuerza a su discente a valorar lo que recibe. Al compartir lo poco o lo mucho que sabe, el docente que lo hace con buen trato y generosidad, obliga a quien lo escucha de manera doble, como advierte Gracián, pues le da no sólo la posible sabiduría sino también la elegancia, el cariño, la amabilidad, la simpatía. Y el que lo recibe, queda dos veces obligado, porque recibe –en la compraventa– dos valores: el de la ciencia y el de la



cortesía. Y de esa manera quedará comprometido para la difícil labor del aprendizaje.

Verdad es, no hay duda, que no todos los discentes sabrán valorar lo que se les ofrece desde la tarima. Ni los que sonrían ese primer día de clase ni los que te miran fijamente sin desvelar sus sentimientos. La caballerosidad de la mirada en los primeros encuentros es un disfraz excelente para ocultar sonrisas taimadas o miradas férreas que prometen amabilidad futura. Porque, a pesar de que la nobleza obliga, como bien señala Gracián, no todas las mentes son nobles ni –desgraciadamente– todos los humanos hacen uso correcto de sus posibilidades mentales. Y Dios nos libre de los ruines y mediocres, como advierte el filósofo de Calatayud.

Nuestros estudiantes en general y los míos en particular (todos los años lo compruebo de manera experimental) como decía al comienzo de estas líneas son una muestra estadísticamente perfecta de la sociedad en la que viven. Entre ellos, hay siempre algún sabio agazapado en un rincón oscuro de las bancadas más alejadas del profesor; hay listos emprendedores con mentes ávidas de aprender muchas cosas en poco tiempo para aplicarlas con presteza y una cierta sabiduría que permita hacer avanzar el mundo al tiempo que producen beneficios; hay mentes contemplativas y poéticas dispuestas a dejarse llevar por los caminos paralelos del arte y la belleza; hay ruines u mediocres, para quienes la cortesía y la galantería se confunden con la algarabía y el dislate, como apunta Gracián, y para quienes es muy fácil confundir la amabilidad y la generosidad con la desidia y el relajo; y hay en fin algunas (espero que pocas) mentes propicias para los oficios de vagos y maleantes, futuros delincuentes y corruptos sin escrúpulos. Todo la semilla de la sociedad del mañana se encuentra en el aula a la que llegamos una mañana cualquiera de un otoño cualquiera con nuestros ánimos de enseñantes, muy maltrechos un par de meses antes, pero ya repuestos tras las relajantes vacaciones.

El complejo arte de aprender es cortesía. Es generosidad obligada. Como el también difícil arte de enseñar. Y por ello son valores que realzan su precio en el “toma y daca”

EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 272

Así, más que el objeto...

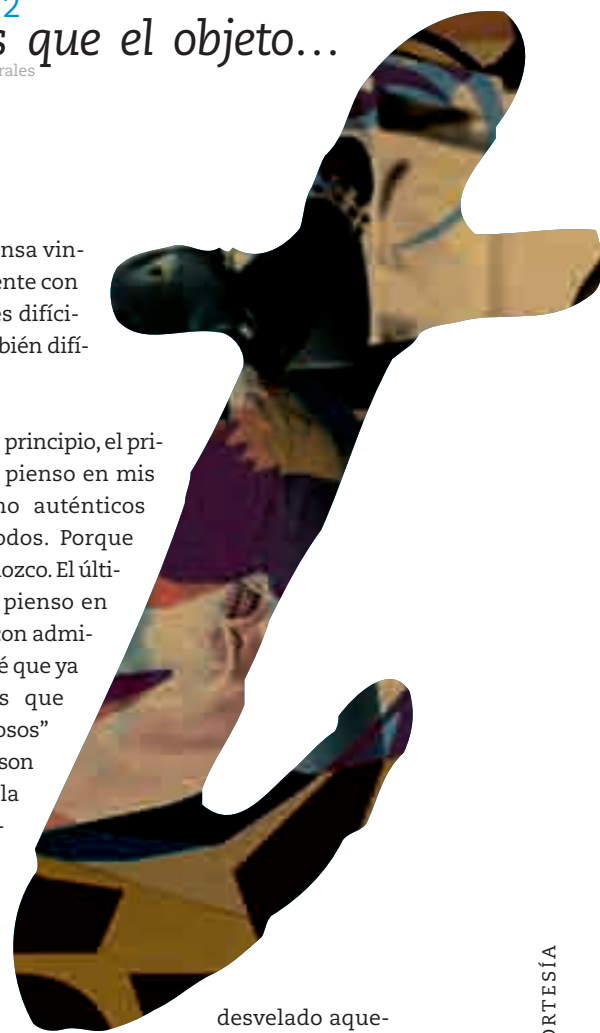
Baltasar Gracián y Morales

cotidiano de la tensa vinculación del discente con su docente. Dones difíciles de “dar” y también difíciles de “tomar”.

Como señalaba al principio, el primer día de clase pienso en mis estudiantes como auténticos caballeros. En todos. Porque todavía no los conozco. El último, por fortuna, pienso en muchos de ellos con admirada reverencia; sé que ya son mucho más que “cortesés y generosos” caballeros: sé que son los que dirigirán la sociedad del futuro. Lamentablemente también soy consciente de que, entre ellos, ya se han

desvelado aquellos que alimentarán los malos instintos de su generación. Pero mantengo la ilusión y la esperanza de que los que miraban con indiferencia lo que sucedía a su alrededor ese primer día de clase se hayan pasado en masa al primer grupo de auténticos “caballeros”. Una esperanza que me mantiene vivo y activo pensado con ilusión que mi oficio es todavía útil y tiene sentido en la sociedad del siglo XXI.

EDUARDO RODRÍGUEZ MERCHÁN
Catedrático de Comunicación Audiovisual
de la Universidad Complutense de Madrid



aforismo 273

CONOCE LOS CARACTERES DE LA GENTE QUE TRATAS

Estudiar el carácter de las personas es el mejor modo de descubrir sus intenciones. Hurgando bien en la causa, conocerás los efectos. En la causa verás reflejados los motivos. El melancólico todo el tiempo tiene infelices malas nuevas. El maldiciente, culpas. Sólo ofrecen lo peor, nunca perciben el bien del presente, por lo que siempre anuncian el posible mal. El apasionado habla, y sus palabras distorsionan lo que realmente son las cosas, pues en él habla la ciega pasión y no la clara razón. Y cada uno varía según su afecto o estado de ánimo. Por ello están frecuentemente lejos de la verdad. Aprende a leer los semblantes y a deletrear el alma en ciertas señales y gestos. Descubre al que tiene una falsa risa y al que ríe de verdad. Aléjate del cuestionador, pues unas veces es superficial y otras impertinente. No esperes cosa buena de la gente de mal gesto, pues están llenos de resentimientos, y suelen querer vengarse de la naturaleza y la sociedad; de una porque fue mezquina con ellos, de otra porque le descubre las mezquindades: son vengativos con ambas, y contigo, que formas parte de ellas. Cuidate de ellos. Y cuidate del otro extremo. De la gente que te presenta buenos gestos, bello carácter y afabilidad: pueden tener tanta falsedad como preciosidad.

Los que nos dedicamos a la docencia y la investigación, sabemos que los resultados de nuestro trabajo dependen, en buena medida, del entorno que nos rodea, ese entorno no son sólo el espacio físico y la tecnología son también personas, con sus defectos y virtudes, sus emociones, aptitud y actitud ante los demás. Personal de los ministerios de Educación y de Ciencia y Tecnología, Directores de Centros de investigación, recto-

res, patrocinadores, bedeles, administrativos, técnicos, decanos y vicedecanos, directores de departamento y directores de proyectos, profesores, alumnos, personal de mantenimiento, etc. Todos y cada uno de ellos, son la causa de que en un momento u otro, se produzcan los efectos que desencadenan las situaciones en las que nos vemos envueltos.

Parfraseando a Gracián, “estudiar el carácter de las personas es el mejor modo de descubrir sus intenciones”.

Cuántas veces nos hemos visto, sin causa aparente que lo justificara, fuera de proyectos docentes o de investigación, pasado el tiempo hemos podido “hurgar en la causa” y comprender, que no compartir, “los efectos” que han conducido a que se nos excluya.

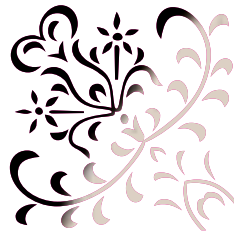
En nuestro entorno, resulta fácil identificar a personajes melancólicos, maldicientes, apasionados al hablar, o cuestionadores permanentes, también hay personas de risa falsa o que siempre tienen un mal gesto, pero también los hay de buen gesto pero falsos.

Seguro que vosotros, amables lectores de estas líneas, estáis poniendo nombre y apellidos a cada uno de los anteriores.

Causa y efecto no siempre se corresponden con realidades tangibles, en la mayoría de los casos guardan relación directa con el carácter, las aptitudes y actitudes de los que resuelven.

Todos tenemos cerca a personas que cada vez que se nos acercan es para traernos malas noticias: No aprobarán nuestro proyecto, seguro que te cambian de asig-





natura, van a cambiar tus horarios, no van a aprobar tu compatibilidad... Estas personas generan en nosotros un malestar que afectará al resto de las actividades del día, quizá incluso afecte a nuestro estado de ánimo y

generemos pesimismo o peor aún, mal ambiente de trabajo en nuestro alrededor, hay que huir del

pesimista como de la peste, en cuanto lo veamos aparecer por la puerta, desaparezcamos.

Especialmente peligroso es el maldiciente que, como dice Baltasar Gracián, “sólo ofrece lo peor, nunca perciben el bien del presente, por lo que siempre anuncian el posible mal...”, él nunca tiene la culpa de nada, la culpa siempre es de otro, de la Administración, que adjudicó mal, del director del proyecto, que no lo supo gestionar bien, de sus compañeros, que no hicieron su trabajo y de esta forma lanzamos un mensaje hacia el exterior que termina volviéndose en contra del grupo y que en la mayoría de los casos impide la renovación de los proyectos, da una pésima imagen ante los alumnos o simplemente genera desconfianza en nuestro entorno hacia acciones futuras.

“El apasionado habla y sus palabras distorsionan lo que realmente son las cosas, pues en él habla la ciega pasión y no la clara razón...”. Esta frase de Gracián me hace pensar en lo poco prácticos que son, en general, docentes e investigadores.

En este país las reuniones, se llamen de equipo de investigación, Consejos de Departamento, Junta de Centro, etc., son en general muy poco operativas, sirven, eso sí, para desarrollar una terapia de grupo, en la que cada uno exprese “con ciega pasión”, sus temores o sus quejas y la mayor parte de las veces sus críticas al sistema, entendiendo este en sentido amplio, sin aportar soluciones al problema, sin implicarse en la resolución del conflicto.

No es fácil conocer a tantas personas que se mueven e influyen en nuestro entorno, hace falta tiempo y grandes dosis de observación para poder aprender a “leer los semblantes y a deletrear el alma en ciertas señales y gestos”, quien lo consiga podrá adelantarse a las acciones de estas personas pero para aprender a leer el semblante, hace falta hablar menos y observar más...

Dice Gracián: “descubre al que tiene falsa risa y al que ríe de verdad. Cuidate de la gente que te presenta buenos gestos, bello carácter y afabilidad: pueden tener tanta falsedad como preciosidad”. Conocemos a personas que siempre tienen una sonrisa, que son realmente amables y aparentemente dispuestas a ayudar, pero que tardan en olvidar su oferta de ayuda el tiempo que tardamos en desaparecer de su lado, nunca dicen que no a nadie ni a nada, pero nunca resuelven, a veces por desidia, a veces por falta de interés. Afortunadamente también hay personas que se esfuerzan por ayudar, unas veces por interés mutuo y otras desinteresadamente, estas personas te hacen la vida más fácil y te reconcilian con la humanidad.

ADELAIDA BOLEA DE ANTA

Profesora Titular de la Universidad Complutense de Madrid

aforismo 274

CULTIVA EL ATRACTIVO

Es un hechizo ser políticamente cortés. Si no tienes muchos atractivos físicos, cultiva la cortesía y caballerosidad, y conquistarás voluntades y utilidades. En fin, atraerás todo lo que te propongas. No te servirá de nada tener méritos si no sabes agradecer, que ese es el más aplaudido y seductor instrumento de la nobleza de alma. Caer en gracia es una suerte, pero si te socorres bien de los artificios de la cortesía, conseguirás lo que buscas, pues si tienes buen carácter, te será fácil ser cortés. De aquí viene la habilidad para alcanzar la gracia frente a todo tipo de personas.

Este aforismo será “políticamente cortés”, como dice su texto. Lo que no resulta, leído en la actualidad, es “políticamente correcto”. Así, en su segunda línea apela a la “caballerosidad”, es decir literalmente excluye a la mujer de su cumplimiento.

Si se sigue leyendo, es también discutible que “saber agradecer” sea “el más aplaudido” “instrumento de la nobleza del alma”. La sociedad aplaude diferentes “noblezas del alma”. A través de sus premios concreta esos aplausos. Pues bien, los Premios Nobel –o los Premios Príncipe de Asturias en nuestro país-, aparte de la nobleza del alma investigadora en distintos ámbitos (que requieren conocimientos intensos adquiridos por otras vías que caen fuera del contenido de este aforismo), aplauden otros méritos que tampoco encajan aquí exactamente (lo mismo ocurre con otros premios, que podrían acercarse más, como el de la Concordia, pero al leer las razones que justifican cada premio anual, no aparecen apenas citadas las de este aforismo).

También se podría plantear otra matización. Gracián contrapone forma con fondo, pero analizado de manera aislada este aforismo podría parecer que se da una importancia excesiva a las formas. Dicho esto, es un aforismo de gran calidad y más en momentos como el actual en el que las formas reciben tanto peso.

La cortesía –repetida cuatro veces-, el saber agradecer, el tener buen carácter son los instrumentos básicos defendidos aquí por Gracián.

Aunque se acaban de calificar estas cualidades de “formales”, lo son también de “fondo”, dependiendo de su interpretación. Según la RAE, la cortesía puede implicar una “demostración” de: a) “atención” – lo que encajaría más en lo formal; b) “afecto”: como demostración seguiría siguiendo una forma, pero respecto a un sentimiento con evidente fondo o también de c) “respeto”, sentimiento mixto quizás, pero sin duda con fondo también. El carácter es el “conjunto de cualidades propias de una persona que la distingue por su forma de ser u obrar de las demás”. Resulta una cualidad de fondo (salvo la parte más “formal” del obrar), que además Gracián adjetiva con “buen”, lo que fortalece el mencionado elemento de fondo.

El saber agradecer es “tener habilidad para contentar, complacer o gustar”. Parece más cercano a las formas, aunque pueda implicar también “tener conocimientos” – lo que resulta más cercano al fondo- y el gustar puede también deberse a habilidades intrínsecas en la personalidad de quien sabe agradecer.


Además, este texto se relaciona con la Escuela de Organización Industrial, que, entre otros cometidos, forma empresarios –o emprendedores, de acuerdo con la expresión tan de moda actualmente-. En esta actividad es muy necesaria y positiva la combinación de “forma y de fondo” que hemos encontrado en la cortesía, el buen carácter y el saber agradecer que preconiza Gracián y, sin duda, en muchas otras actividades profesionales y en la vida fuera del trabajo.

Un emprendedor debe saber producir pero especialmente saber vender, sobre todo en momentos como los actuales de práctica recesión en el consumo y en el que hay que conseguir además dirigirse a mercados exteriores y



Es un hechizo ser...

Baltasar Gracián y Morales



para “saber vender” son muy importantes las cualidades de este aforismo. Pero también el “saber producir” implica relación con los sindicatos, con los trabajadores no sindicados, con los proveedores, con los medios financieros, etc. y en todo ello el “saber agradecer” es básico “frente a todo tipo de personas”.

Aún más, estamos en una cultura de servicios (el 72 % del PIB) y en ellos, de media, estas cualidades son de aún mayor valor (aunque muchos de nuestros servicios sean muy “sofisticados”: recuérdese que en el 2010 en la balanza por cuenta corriente tuvo más peso el “resto de los servicios” que el turismo —y este último a menudo es también complejo en su “fabricación”—).

Diría más, es posible que ante la actual situación de crisis interna y de mercados externos, el marketing más adecuado es el de demanda, en vez de el de oferta, es decir, acoplar la producción a lo que la demanda quiere más que vender lo que hemos decidido fabricar (aunque en ambos tipos de marketing estas cualidades son básicas, lo son aún más en el de demanda).

Todo ello no debe hacernos olvidar el resto de las cualidades no mencionadas por Gracián, que incluso trata casi despectivamente el “tener méritos”. Dentro de ellos está el conocimiento profundo de la actividad que se realiza, adquirido por el estudio o por el “aprender haciendo”. Sin duda, es un mérito muy necesario. Por ejemplo, en la actual “sociedad del paro” en nuestro país, el desempleo disminuye entre las personas de mayor formación, aparte de ser básico para el mantenimiento del puesto de trabajo, la promoción y la entrada en el mercado de trabajo en sus segmentos altos (con más de un 45% de paro juvenil...).

Además, para “fabricar” agricultura, ganadería, pesca, energía, industria y servicios hace falta conocer cómo producirlos, lo que se sale, en buena parte, fuera del contexto de este aforismo. Incluso en servicios como la venta, en el

que aparecen como más aplicables, cada vez es más básico, además, el muy buen conocimiento del producto vendido. (Entre paréntesis, en otro lugar Gracián liga venta con cortesía de forma distinta. Así dice “*hace falta vender las cosas a precio de cortesía*”, con lo que viene a reconocer que, aparte de ser cortés, son necesarias otras cualidades para la venta: la buena relación precio-calidad del producto, entre ellas). En todo caso, se podría entender el aforismo de Gracián como que dichos méritos, sin tener además las “*gracias*” que él defiende, pierden todo su valor (“*no servirán de nada*”), lo que es excesivo.

Y resulta coherente acabar este comentario sobre un aforismo con algunas citas de otros autores acerca del mismo tema. Empecemos por una en parte negativa: es Goethe quien dijo aquello de “la cortesía es considerada, en ocasiones, como una mentira”. Pero, sigamos con dos muy positivas. Es un historiador español, Alfonso de Ulloa, quien saliendo del “mundo de los negocios”, argumentó que “las palabras corteses son ganzúas de los corazones”. Y relacionándolo con otra parte del aforismo, fue el escritor británico W. Hazlitt quien dijo que “un buen carácter vale tanto como un buen patrimonio” (y más, quizás, para Gracián).

En conclusión, aunque el título del aforismo (cultiva el atractivo) es más amplio que el contenido que luego se desarrolla y aunque existan partes en algún punto discutibles de dicho contenido, el “saber agradecer”, “el tener buen carácter” y la “cortesía” son cualidades de excepcional importancia en la gran mayoría de las actividades y profesiones y en la vida cotidiana fuera del trabajo. Fue nada menos que Shakespeare quien dictaminó que “más le valiera no haber nacido que no saber agradecer”.

LUIS GAMIR CASARES

Vicepresidente del Consejo de Seguridad Nuclear y Catedrático de Política Económica de la Universidad Complutense. Ex Ministro de Comercio y Turismo y de Transportes, Turismo y Comunicaciones

aforismo 278

NO TE HAGAS NOTAR EN TODO,
SINO SÓLO EN ALGUNAS COSAS

Que si te das a notar en todo, en algo darás la mala nota, y ello opacará las veces en que diste buena nota. Esto viene del afán de ser excéntrico, que siempre es censurado. No llegues a lo excéntrico: quédate sólo en lo singular. Aun lo hermoso, si se extrema, desprestigia. Todo lo que llama la atención molesta a los que no pueden mostrar lo mismo o sólo mostrar menos. Mucho más mal cae, si tu excentricidad va contra la regla o la costumbre del lugar donde estás. Hay algunos que son tan extremistas que hasta por sus vicios quieren darse a notar, buscando novedad en la ruindad, para conseguir apenas una infame fama. Hasta en la sabiduría, lo sobrado degenera en palabrería.

La lectura de este aforismo me retrotrae inmediatamente a las enseñanzas que nutrieron mi formación en los años sesenta y setenta. En los valores y patrones de comportamiento que recibía de la familia, la escuela y la sociedad de aquella época, la discreción era considerada una virtud esencial, difícil de alcanzar pero absolutamente imprescindible para aprender a relacionarse con los demás.

Había que ser discreto en la imagen que uno proyectaba. Eso implicaba vestir correctamente pero sin llamar la atención, sin mostrar partes del cuerpo que pudieran resultar provocativas, sin hacer alardes absurdos de encantos o riquezas. Era adecuado aprender a vestirse según el lugar a dónde se iba y según la función que uno iba a desempeñar. Así, nos decían: al trabajo uno no va a exhibirse sino a realizar tareas; si usas un chándal es para hacer deporte; si vas a una fiesta, es cuando te

acicalas y te permites licencias potenciando tus atractivos.


El entrenamiento para aprender discreción cuidaba de los espacios donde se albergaban pensamientos y sentimientos íntimos, que debían ser preservados de miradas ajenas. Se protegía con mimo y pudor la información transmitida por la madre, los hermanos, las amigas y todos aquellos con quienes había lazos de relación especiales. La discreción sobre las confidencias que alguien te hacía era un principio básico de lealtad hacia esa persona y de respeto hacia uno mismo. Se aprendía desde pequeño a no ser chivato y a guardar con celo aquello que habías recibido por la confianza que otra persona había depositado en ti.

Aprendíamos también a manejar con discreción las destrezas y la cultura que uno iba adquiriendo, siendo consciente a un tiempo de las propias limitaciones y del amplio margen que siempre tenemos por delante para seguir aprendiendo y acumulando conocimientos. Y es así como nos enseñaban que no había que comportarse como un sabelotodo, ni delante de otros menos versados, porque esa actitud podía resultarles ofensiva, ni delante de personas cultas, porque lo más sensato era aprovechar la oportunidad para aprender de ellas.

Sin embargo, cuando miro ahora a mi alrededor, me doy cuenta de que en nuestros días la discreción está pasada de moda. Los medios que se ponen a disposición de las mujeres, pero también cada vez más de los hombres, para construir su imagen externa están plagados de artificios con los que se pretende destacar, mostrarse, hacerse notar. Los soportes tecnológicos que nos facilitan tantas cosas, incorporan a la vez entre sus utilidades la propiedad de dejar todo al descubierto. Gra-

Que si te das a notar en...

Baltasar Gracián y Morales



cias a las conversaciones en voz alta con los móviles, todos los pasajeros de transportes públicos, nos enteramos de los problemas amorosos de unos, de las operaciones bancarias de otros y de todo tipo de asuntos que la gente no tiene inconveniente en divulgar sin pudor. De igual modo, las redes sociales se van convirtiendo en ventanas abiertas por las que cualquiera puede acceder a habitaciones privadas, a comentarios confidenciales y a dimensiones personales que deberían tener reservado el derecho de admisión. Qué decir de quienes exhiben su ignorancia manifiesta sobre todo tipo de asuntos en las tertulias de televisiones y radios, e incluso compiten en la defensa de posiciones provocadoras que moverían a risa si no fuera porque, desde una mirada que valora la discreción, producen irritación o vergüenza ajena.

El arte de aprender a ser discreto exige conocerse a uno mismo, valorar de manera equilibrada las opiniones ajenas y tener claras las prioridades. Si se sabe cuáles son las propias capacidades y limitaciones, no hay necesidad de estar haciendo demostraciones hacia afuera representando personajes. Por el contrario, parece más útil destinar ese esfuerzo a potenciar nuestras aptitudes y a manejar con cierta tolerancia nuestros límites. Si somos conscientes de que el vínculo que nos une con cada una de las personas que nos rodean no puede ser el mismo, aprenderemos a reconocer cómo calibrar la

dosis de confianza que compartimos con cada una de ellas y el grado de discreción que debemos aplicar para proteger esa confianza.

En el mundo laboral, conocemos las cualidades de la persona discreta porque suele hacer bien su trabajo, aunque no la hayamos visto nunca por los pasillos haciéndose publicidad. Suele ser a quien buscamos para contarle algo, sabiendo con seguridad que no lo va a convertir en un chismorreo. Si le hacemos una consulta evitará la arrogancia de darnos lecciones, pero nos hará sugerencias útiles y probablemente certeras si es un asunto de su competencia. Es probable que en su trayectoria profesional se quede algún peldaño por debajo de lo que le correspondería, tal vez porque le produzca sonrojo competir con sus colegas por hacerse visible delante de los jefes. A pesar de eso, podrá ver cubierta su necesidad de reconocimiento en la medida en que tenga asentada su escala de valores y acepte que la discreción puede proporcionar satisfacción interna, pero la luz que proyecta al exterior está tamizada.

MARÍA JESÚS VARA*Profesora Titular de Economía Aplicada de la Universidad Autónoma de Madrid*

aforismo 279

HAY OCASIONES EN QUE CONTRADECIR PUEDE SER TU PERDICIÓN

Es necesario que aprendas a diferenciar cuándo procede la astucia de callar o el riesgo de divulgar lo que piensas. No siempre que alguien dice algo lo hace para que se discuta, sino como un artificio para saber lo que piensas, y castigarte. Pon atención para que por empeñarte en opinar no te despeñes hacia tu final. No hay gente más ducha que los espías para ponerte trampas y que digas lo que quieren saber. La mejor respuesta es dejar todo dentro del silencio, cerrado con la llave del recato.

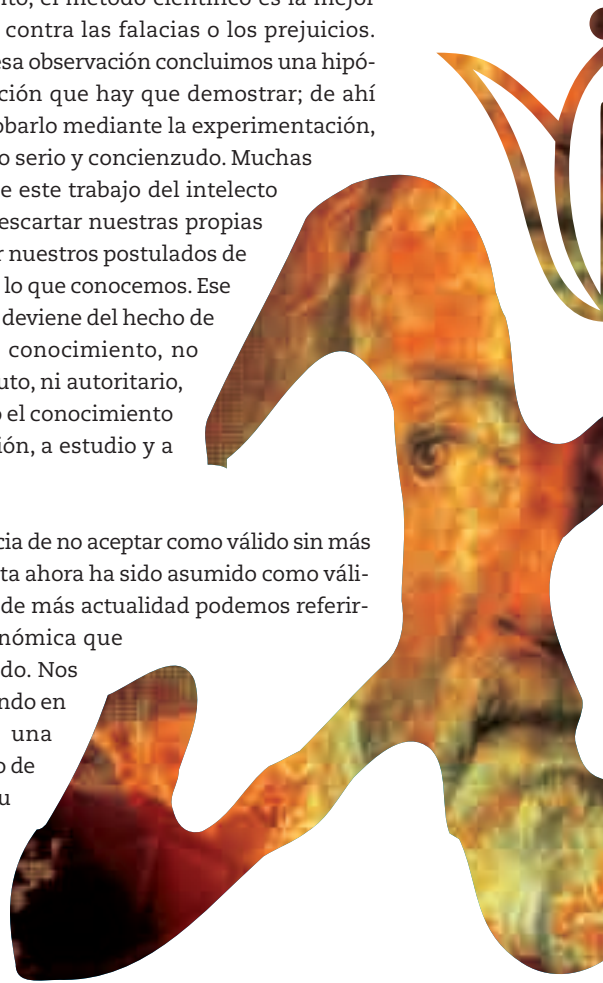
Tengo el convencimiento de que, pese a lo que pueda parecer en un primer momento, tiene más peligros callar lo que se piensa que expresarlo adecuadamente. Eso sí, la gran habilidad es poder decirlo de forma apropiada, evitando en todo caso la utilización de la palabra como un arma que pretenda herir a los interlocutores. Por lo tanto, en todos los momentos en que nos preparamos para elaborar nuestro discurso, debemos tomar conciencia de que lo importante es decir lo que se piensa, incluso más, de la relevancia que tiene el cómo se expresa. De forma habitual corregimos los términos, buscamos símiles, nos esforzamos en ser comprendidos, pero para que tengamos la seguridad de que nuestras palabras no agreden, no hieren, tomemos también el tiempo necesario para empatizar con nuestro interlocutor, ponernos en su piel y su sentir y revisar nuestras afirmaciones pensando lo que el otro, el oyente, va a concluir de nuestras palabras. Y más aún, digámoslo con una sonrisa, con la mano tendida para el acuerdo, sin fijar la lucha dialéctica, el desencuentro.

El método científico no es otra cosa que contradecir, poner en entredicho, plantear dudas sobre lo conocido, lo que se cree, lo que se acepta. ¿Y si fuera de otra manera? ¿Y si pudiéramos probar que la causa y/o el

efecto no es consecuencia de lo hasta ahora convenido? Esa duda, esa contradicción es la que ha permitido evolucionar a la Humanidad. Y en algunos casos Gracián vería confirmado su aforismo: “saber lo que piensas y castigarte”. Así le pasó a Galileo que pagó con la hoguera la osadía de asegurar que el mundo se mueve. Pero el callar, el no expresar su opinión, en este caso contrastada con sus investigaciones y su trabajo científico, no hubiera supuesto otra cosa que retrasar la evidencia: “*eppur si muove*” (“y sin embargo se mueve”, la frase atribuida a Galileo después de ser condenado por el Tribunal de la Inquisición).

La Ciencia, por tanto, el método científico es la mejor manera de luchar contra las falacias o los prejuicios. Observamos, y de esa observación concluimos una hipótesis, una aseveración que hay que demostrar; de ahí pasamos a comprobarlo mediante la experimentación, mediante el trabajo serio y concienzudo. Muchas veces sucederá que este trabajo del intelecto nos va a llevar a descartar nuestras propias creencias, a revisar nuestros postulados de partida, a dudar de lo que conocemos. Ese momento de crisis deviene del hecho de que la Ciencia, el conocimiento, no puede ser ni absoluto, ni autoritario, ni dogmático. Todo el conocimiento está sujeto a revisión, a estudio y a reformulación.

De ahí la importancia de no aceptar como válido sin más pruebas lo que hasta ahora ha sido asumido como válido. Como ejemplo de más actualidad podemos referirnos a la crisis económica que estamos padeciendo. Nos encontramos viviendo en primera persona, una crisis que ha puesto de manifiesto que su causa, no sólo ha sido la avaricia de anónimos financieros inter-



Es necesario que aprendas...

Baltasar Gracián y Morales

nacionales, sino también la evolución (o involución) de la sociedad moderna hacia un mundo en el que los valores individuales quedan por encima de los colectivos y donde los estados están perdiendo progresivamente su influencia en la política interior de los países. Hoy son “los mercados” los que marcan los pasos que han de seguir los estados en materia económica, consiguiendo un preocupante dominio sobre las democracias. La pérdida de confianza en los gobiernos nacionales o en los de las instituciones supranacionales (pensemos en el fracaso de la gobernanza europea) es en la actualidad un hecho constatable, por lo que la sociedad civil se está haciendo presente por vez primera en mucho tiempo en un movimiento social progresivo y creo que impararable.

El futuro inmediato parece estar claramente programado precisamente para controlar el déficit del estado y como consecuencia inmediata se están produciendo recortes sociales en sanidad y en educación. Todo esto está ocurriendo en un momento de la historia en el que la Humanidad está alcanzando las mayores cotas de conocimiento. Hablar de la Sociedad del Conocimiento, de la Economía del Conocimiento, o de la Europa del Conocimiento, son expresiones comunes en las conversaciones o en los medios de comunicación.

Efectivamente, ahora que estamos consumiendo la primera década del siglo XXI, debemos saber que, la Humanidad ha alcanzado un nivel de conocimiento extraordinario. Se están publicando más de 3.000 libros cada día; se estima que sólo en el último año se ha generado más conocimiento que en los últimos 5.000 años de nuestra historia y que el 90% de los investigadores que han existido, está vivos hoy, por poner algunos ejemplos.

El mérito se debe a los avances en la educación y no es suficiente que una sociedad posea sólo algunas personas muy preparadas y capacitadas. Todos tenemos el derecho y el deber de saber, de conocer, de crear. Toda persona tiene derecho a la formación durante toda la

vida. En las universidades estamos formando a las mujeres y hombres que han de cambiar nuestro futuro, los estamos formando para realizar trabajos que hoy no existen, en los que usarán tecnologías que aún no han sido desarrolladas para resolver problemas que hoy no podemos ni imaginar. Ésta es la forma en la que nuestra universidad está contribuyendo al desarrollo y al futuro de nuestra sociedad, estos son los retos que tiene la universidad en su compromiso con la sociedad. Sabemos lo que hay que hacer, contamos con la confianza de la sociedad como así lo refleja el barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas y el muy reciente Barómetro de la Abogacía, pues contamos con profesionales competentes.

Por todo ello no podemos aceptar como válido que la crisis suponga un parón en la educación y el conocimiento, ya que, sin duda, serán la educación y el conocimiento quienes nos ayuden a salir de la crisis, a superar esta situación.

Así pues, aceptemos contradecir y que nos contradigan como un ejercicio de enriquecimiento personal, siempre con el mayor respeto a la persona y a sus ideas, de una forma constructiva y no agresiva, buscando el entendimiento que, en la mayoría de los casos surge del encuentro entre contrapuestos que aceptan que la verdad, la mejor opción, surge del enriquecimiento de la propia visión. La mentira o la media verdad intentan en ocasiones evitarnos el sacrificio de expresar nuestra opinión. Pero ese sacrificio tendrá su recompensa. Solo en raras ocasiones, como los ajedrecistas con el “gambito de dama”, sabremos sacrificar una pieza para ganar la partida.

JOSÉ REGIDOR GARCÍA

Rector de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

aforismo 280

SÉ SIEMPRE HOMBRE RESPETUOSO DE LA LEY

Está en decadencia el buen proceder; mucha gente desprecia el sentido del deber. Hay pocas personas cuya conducta se corresponda con la seriedad. El mejor servicio que hagas con la peor burla se te paga: esa es hoy la costumbre de muchas personas en el mundo. Hay naciones enteras dedicadas al maltrato a las demás. De éstas temes siempre la traición, de aquéllas la inconstancia, de otras el burdo engaño. No imites jamás esos malos ejemplos. El conocerlos ha de servirte sólo para ser cauteloso y librarte de sus ataques. El hombre honesto corre el riesgo de ser tentado a hacer las ruindades que lo rodean. Pero el varón leal, respetuoso de la honrada ley, no se olvida de quién es y por qué los otros son como son.

Aunque no es el aforismo objeto de mi encargo, escribió Gracián que “son tontos todos los que lo parecen, y la mitad de los que no lo parecen”. Sucede, sin embargo, que incluso la palabra tonto ha sido usada en vano en la época pretérita perfecta a esta que vivimos: la época del crédito orgiástico, del ladrillo de oro fugaz, del consumo enfebrecido y –por éstas y otras cosas– de la levitación colectiva. De la gran escapada de la realidad. En esos dos lustros mal contados que se estrellaron contra 2008, el tonto no era el tonto de manual; era el antónimo del listo, que no es lo mismo. Ya en el versículo 208 que me compete se afirma: “*Está en decadencia el buen proceder; mucha gente desprecia el sentido del deber*”. Con la triste seguridad de que cuando esto se publique la crisis que nos ahoga con saña no habrá soltado del todo nuestro cuello, podemos aprovechar las siempre modernas reflexiones de Gracián para desembocar en la necesidad personal de ahondar en la honestidad... si es que uno, como es normal, se ha descarriado en unas pocas de ocasiones. Cuando el dinero era tan fácil –como falso resultó acabar siendo–, ser tonto era precisamente actuar con los parámetros del hombre de buena ley de don Baltasar, el cura y filósofo práctico: seriedad, honestidad, cautela, bonhomía. Los tiempos cambiaron repentinamente, como decía Dylan, quien añadía que debíamos “admitir que las aguas han crecido a tu alrededor”. Buen momento para volver a lo básico. A lo esencial.

Quando se glosa una cita, es licencia aportar otras. Mientras esto se escribe, se cumplen 25 años de la muerte de Jorge Luis Borges. Viene pintiparada una reflexión del argentino: “Le tocaron, como a todos los hombres, malos tiempos en los que vivir”. Por ejemplo, el derrumbe en España de un ciclo económico de inusitado y (mal)

Está en decadencia el...

Baltasar Gracián y Morales



sostenido crecimiento. Se aprende perdiendo, o debemos hacerlo. Es un buen momento para mejorar la catadura –¿qué otra cosa queda, por lo demás? – de cada uno, de la empresa de uno o en la que uno trabaja, de las instituciones hasta ahora demasiado presas de la corrupción y el despilfarro; de la comunidad, en definitiva. Para conseguir esa mejora desde la adversidad, es necesario el efecto halo de las “gracianescas” personas de buena ley. Los elfos pueden vencer a los orcos aunque sean menos en número. O deben intentarlo. No hablamos de apostolado, hablamos de higiene. Al hilo, otra cita más, ésta de un buen amigo, bueno y pecador: “A estas alturas de la vida, sólo cotizo buenas personas”. Los doctores honoris causa de dudosa calaña; los primos de Zumosol del parking; los neo-promotores sin cimientos que sacan pecho (“no sabes hacer dinero, Pepe, coño”); los repentinos acumuladores de ácido úrico vía gambas y gambas de quince centímetros; los, en fin, inflacionados perfiles triunfadores que abundaron fatuamente en estas tierras han pasado de moda. A la fuerza ahorcan.

También por suerte, parecen haber caído en desuso ciertos estilos autosuficientes (y castigadores) de dirigir personas o convivir con ellas en el trabajo. Los “hobbesianos” lobos para el hombre deben salir de las oficinas: de nuevo, no ya por ética, sino por el buen desempeño de las personas y los grupos. Se impone el lema de nego-

ciación acuñado en Harvard hace ya décadas: “Suave con las personas, duro con el problema”. Una parte esencial de “la felicidad” propia reside en estar suficientemente en armonía con tu entorno. Nada que ver con el nivel de exigencia, de precisión o de productividad en el trabajo; son cosas compatibles, no se trata de convertir las oficinas en clubes sociales. Cuando las cosas son difíciles, es cuando el principio de negociación colaborativa a largo plazo adquiere una mayor relevancia, lo cual no descarta el conflicto, claro que no... pero no hace de él un pan nuestro cotidiano que llene de acíbar el sitio donde más horas pasamos: aquel en el que trabajamos. Ampliando el foco, es necesaria, como principio cero, la contribución de los poderes públicos, que deben asegurar que las “dylanianas” aguas no se desborden y nos ahoguen. Las coberturas sociales mínimas son un dique para que esa amenaza para la paz social –la miseria– no se materialice y haga la vida tan injusta que sea insufrible o demasiado arriesgado compartir espacios públicos o privados. Los laborales y todos los demás.

JOSÉ IGNACIO RUFINO RUS

Profesor de Organización de Empresas de la Universidad de Sevilla

aforismo 281

GÁNATE SOBRE TODO EL APLAUSO DE LOS SABIOS

Más se estima un tibio “sí” de un hombre notable que todo un aplauso de la gente común y corriente, pues la brisa de velas débiles no mueve el barco. Por la voz de los sabios habla la inteligencia, y su alabanza te eleva al inmortal honor. Para Antígono, toda su fama vino de un elogio de Zenón, como para Platón, lo más grande de su escuela fue la admiración de Aristóteles por ella. Muchos son como quien llena el estómago de vulgares hierbas en vez de alimentos finos. Aprende de los gobernantes que aprendían la aceptación de los maestros del escribir, y temen más la pluma de un entendido que mil de los hombres simples.

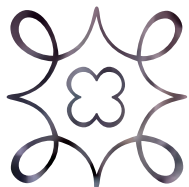
Parece claro que en este aforismo Baltasar Gracián hace referencia directa al reconocimiento inteligente y conoedor de los méritos que se celebran. Es decir, hace un expreso rechazo al aplauso interesado en satisfacer vanidades como medio de alcanzar objetivos distintos del honesto reconocimiento de virtudes.

Sin embargo, a mi juicio, la clave del aforismo está precisamente en el término “sabio”. Si este se refiere estrictamente a personas doctas y eruditas, su comentario se agosta en un clasismo excluyente que trata al resto de la sociedad civil de ignorante y, desde esta perspectiva, merecedora de un claro desprecio.

Ahora bien, si el término “sabio” se entiende en un contexto más amplio, es decir, referido a aquellas personas capaces de valorar plenamente las condiciones del mérito que se aplaude, entonces la sentencia adquiere una dimensión más amplia y profunda hasta convertirse, indudablemente, en un sabio consejo para todo ser humano.

En estos azarosos tiempos en que nos movemos, es tal vez más importante que nunca recordar a Gracián. Hoy parece que todos los medios de comunicación, televisión, radio, prensa, redes sociales... nos impulsan a valorar la cantidad por encima de la calidad. Cuantos más lectores nos sigan, cuanto más amplias sean nuestras audiencias, cuantos más “amigos” y seguidores tengamos en las redes sociales, más persuadidos estamos del éxito que vamos alcanzando, aunque todo ello no comporte el reconocimiento de esos sabios y expertos a los que antes hemos aludido.

Qué fácil es también pensar que la mayoría al aplaudirnos, tiene razón solo por el hecho de ser más nume-



EL ARTE DE LA PRUDENCIA

aforismo 281

Más se estima un tibio...

Baltasar Gracián y Morales

rosa. En este caso, nos reconforta creer que muchos no pueden estar equivocados a la vez, aunque sepamos, indudablemente en nuestro fuero interno, que durante siglos esa mayoría ha caído frecuentemente en inmensos errores que el paso del tiempo y los sucesivos descubrimientos se han encargado de poner de manifiesto.

Por el contrario, si en lugar de recibir aplausos y alabanzas lo que recibimos son críticas, cuando éstas proceden de personas a las que no concedemos ninguna autoridad, apenas nos sentimos afectados por ellas, tendemos a ignorarlas y a pensar que si no comparten nuestra opinión será, desde luego, por su desconocimiento sobre el tema.

En definitiva, si respecto a las críticas somos exigentes al considerar de quien proceden, Gracián nos recuerda que aún más debemos serlo cuando se trata de alabanzas. En este caso nos insta a no conformarnos con el halago de cualquiera, sino que nos anima a buscar precisamente el de quien está realmente capacitado para valorar nuestro mérito.

CARMEN PÉREZ DE ARMIÑÁN
*Decana de la Facultad de Ciencias de la Información
de la Universidad Complutense de Madrid*



aforismo 283

PARA INVENTAR, LOCURA.
PARA VIVIR, CORDURA

Algunos critican los excesos de los creadores, ¿pero puede haber inventiva sin un grano de locura? La inventiva es de ingeniosos que van contra la corriente. La vida práctica exige buena elección, ser prudentes, seguir el orden, las reglas. Elegir bien, pueden hacerlo muchos. Inventar bien, pocos, y menos con excelencia y rapidez. La novedad, si es atractiva, da doble brillo a lo bueno. El creador es peligroso cuando hay que ser juicioso, pues suele ser su virtud irse contra lo habitual. El hombre sensato es en sus juicios loable y acertado. Uno y otro son plausibles. Uno inventa, otro decide.

Cuán oportuno es este aforismo, cuán vigente... quién sabe si más que cuando Baltasar Gracián publicó su *Arte de la prudencia*, en el siglo XVII. Esta nuestra sociedad se rige en base a unos comportamientos reglados, unas normas, unas leyes de conducta, escritas o transmitidas. Y si queremos que funcione, si queremos ser cívicos, productivos, atender a nuestras obligaciones, y defender nuestros derechos, hemos de ser razonablemente cuerdos. En suma, es cierto que para vivir en esta nuestra sociedad, cordura.

Sin embargo, un conjunto de ciudadanos cuerdos ¿no nos llevaría hacia la paradoja del conformismo? Si aceptamos un modo de vida establecido, el *statu quo*, ¿no existe el riesgo de alcanzar la no-evolución?

¿Cabe pues la locura para avanzar, para inventar, tal y como nos propone Gracián? Yo creo que la respuesta ha de ser un rotundo sí.

Pero centremos el debate echando mano del diccionario. Según la Real Academia Española, el término locura tiene cuatro posibles acepciones: locura. (De loco). 1.

f. Privación del juicio o del uso de la razón. 2. f. Acción inconsiderada o gran desacierto. 3. f. Acción que, por su carácter anómalo, causa sorpresa. 4. f. Exaltación del ánimo o de los ánimos, producida por algún afecto u otro incentivo.

Vistas estas cuatro acepciones, ¿a cuál de ellas está haciendo mención Gracián? No nos engañemos, a la más contundente, incómoda y transgresora. Yo quiero defender aquí que la locura de la invención ha de conllevar una cierta sinrazón, e incluso aparentar ser, en un principio, un gran desacierto. Pero, curiosamente, las cuatro acepciones nos valen. Veamos.

En el mundo científico, en el que yo me muevo, parecería conveniente un punto de locura. El propio imaginario colectivo acepta y caricaturiza al “científico loco”... dándole un cierto sentido. ¿No es necesario estar un poco loco para inventar, crear, idear algo que anteriormente a nadie más se le ha ocurrido?

Ahí está la esencia de todo este concepto, de la idea de la sinrazón para hallar la genialidad, la novedad... para poder gritar un inesperado “¡eureka!”.

“Para inventar, locura”. Yo quiero ir algo más allá, y no solo secundar el aforismo n° 283 de Gracián, sino defenderlo a ultranza en la ciencia actual.

Mí mundo son las ciencias biológicas, es el que yo más conozco, pero intuyo que muchas percepciones y realidades podrán ser extrapolables al resto de actividades científicas. Vivimos en una sociedad particularmente competitiva, y esto, sin duda, es apli-



cable también a la disciplina científica, en donde innovar, inventar, es cada vez más complicado. Pero no porque todo se haya inventado ya, sino porque es cada vez más difícil ser libre, alejarse de las corrientes y tendencias, y aún más navegar contracorriente.

Existen una serie de escuelas, líneas de investigación, dirigidas o fomentadas, y, en su tiempo creadas, por lo que nosotros, coloquialmente, venimos a denominar *popes*, o investigadores-líderes de gran prestigio, debido a sus hallazgos o números de publicaciones científicas. Y aquí hago este distingo voluntariamente.

Imaginemos el proceso científico a lo largo de la línea del tiempo. La actividad científica rutinaria consiste en una serie de experimentos, estudios, análisis, revisiones, fundamentados en disciplinas bien establecidas, y que son seguidas por un determinado colectivo afín a las mismas. En un momento determinado, en determinada disciplina, un determinado investigador aporta una novedad, la cual puede fundamentarse en hallazgos previos (suyos o de otros), o dirigir la investigación hacia un camino absolutamente nuevo, diferente. Si se diera la circunstancia de que este nuevo camino, además, pone en entredicho cuestiones previamente asumidas por la mayoría de sus colegas, podría haber una reacción en contra del colectivo, que vería atacadas sus teorías o hipótesis. Digamos que el colectivo científico podría tildar de locura dicho hallazgo, quizás ahorrándose eufemismos, dependiendo del nivel de osadía alcanzado. Aunque el comportamiento más común será el de ignorarlo, no citarlo, no comentarlo... dejarlo morir en el olvido.

Esta realidad nos lleva a lo que yo vengo a denominar como “ciencia circular”. Actualmente, el prestigio del

científico no se basa, como en tiempos de la Ilustración, en avances valientes, fundamentados en la razón, sí, pero innovadores a todas luces (si se me permite el juego de palabras). Sobre todo desde las últimas tres décadas, hemos automatizado todo, producimos “ciencia” como rosquillas, publicamos, publicamos... e intentamos formar parte de las corrientes de moda, las que facilitan la aceptación de nuestros trabajos por parte de editores y colegas, los cuales muestran empatía con los mismos, y, cuando bien contruidos y diseñados, los aprueban, los publican... Sin embargo, corremos el riesgo de estar mirándonos el ombligo, de haber creado un monstruo realimentado, y, en definitiva, de no avanzar, de ir en círculos, de fomentar esa “ciencia circular”.

Tenemos que ser desertores, desmitificar conceptos, ideas, privarnos de la razón (primera acepción), si se quiere, arriesgar, seguramente desacertar (segunda acepción), aspirar a sorprender (tercera acepción), y, quizás, con algo de fortuna, y gracias a estas “locuras”, llegar a un estado de exaltación del ánimo (cuarta y última acepción), para poder exclamar “*jeureka!*”.

Por contrapartida, y en tu vida cotidiana, aplica la cordura. Pero sería de locos tener que entrar a explicar esto último, ¿o no?

JORGE CASINELLO

Director del Instituto de Investigación en Recursos
Cinegéticos – CSIC/UCLM



aforismo 286

NO LO COMPROMETAS TODO, NI CON TODOS

El que compromete sus bienes será esclavo de aquel a quien le debe. Si te comprometes con todos, serás esclavo de todos. Parecen haber nacido unos más dichosos que otros: unos para hacer el bien, otros para que se lo hagan a ellos. Tu libertad es más valiosa que tus bienes, aunque al tú comprometerte, ambas se pierden. Es mejor que muchos dependan de ti, que tú de uno. La principal ventaja que tiene quien gobierna es que nadie tiene más capacidad que él para hacer favores. Y el que hace favores, compromete. Un buen consejo: Nunca consideres lo que te dan por obligación como si fuese un favor que te hacen. Los astutos querrán hacerte creer que te hacen un favor, para convencerte de que estás comprometido con ellos, que bien saben que te obligan.

¿Se trata de indecisión? “No me comprometo. No vaya a ser que...”

¿Se tratará del pensamiento pesimista de la época? “El mundo es perverso conmigo.”

¿Se refiere a un contexto como el actual donde todos pedimos pero nadie se compromete?

¿Será que se ha perdido el significado de trueque donde realmente se valora aquello que se da por aquello que es necesario recibir?

¿Será que el ser humano es capaz de liberarse de su conciencia?

Todas nuestras actuaciones influyen en nuestro entorno y deberían estar sujetas a un compromiso de uso adecuado y lícito.

Las acertadas palabras del sabio tienen sentido si valoramos desde el “yo” y la vara de medir es la regla de la posesión. Hoy somos más conscientes de que todo está interrelacionado. Pisamos un planeta limitado y nuestra supervivencia como especie depende de “la vida”, más limitada aún. El balance no podría salir peor; la Humanidad no paga sus deudas y no puede pedir prestado.

El desconocimiento de nuestros compromisos no exime de su cumplimiento. Seguimos siendo las obedientes y trabajadoras hormigas de siempre, pero debemos de redirigir el comportamiento de nuestro descontrolado hormiguero; que ensucia y nos ensucia. ¡Limpieza! Comer alimentos limpios, limpiar nuestras basuras y depurar nuestros deseos.

Me he atrevido a enumerar una serie de conceptos que bullen en mi interior, sin pretender sacar conclusiones. Cada uno que saque las suyas.

Individuo. Es la unidad mínima. Todo individuo tiene como objetivo básico la búsqueda de su propia felicidad. No una felicidad conceptual, sino biológica. Perseguiamos el sentirnos químicamente felices.

Grupo. Un conjunto de individuos dotado de un sistema de relaciones. Es usual que un grupo tenga uno o varios objetivos. Conseguirlos hace feliz a los individuos que lo integran, porque son éstos, y no el grupo, los que tienen la capacidad de sentir.

Un grupo tiene un gran poder, dado que los objetivos que se pueden abordar son más ambiciosos que los individuales. Esto trae consigo que los integrantes sean capa-

El que compromete sus...

Baltasar Gracián y Morales

ces de renunciar a parte de sus metas particulares, al encontrar mayor recompensa en los hitos del grupo. Un grupo no puede establecer un objetivo ni un sistema de relaciones que hagan infeliz a alguno de sus miembros.

Emprendedor. Persona con un objetivo, que es capaz de transmitirlo a los demás y conseguir que lo conviertan en propio. En otras palabras, es el germen de un grupo, o lo que es lo mismo, alguien que consigue sincronizar la búsqueda de la felicidad ¡Casi nada! Un emprendedor no disfruta exclusivamente con el éxito, sino que se satisface con cada paso que da en su camino hacia él. Toma los objetivos como referencia, pero lo que llena su vida es la lucha permanente.

Compromiso. Todo aquello que tienes la obligación de reponer. Un proyecto tiene que destinar parte de sus logros a reponer los medios empleados.

Cadenas. Si hemos incumplido un compromiso, difícilmente podremos adquirir nuevos. Igualmente, si han incumplido con nosotros, tendremos dificultades para cumplir con los nuestros. Estas situaciones, si se prolongan, condicionan nuestro comportamiento y objetivos. Estamos encadenados.

Sostenibilidad. Es sostenible un proyecto si pudiera repetirse indefinidamente en caso de necesidad. Es sostenible un grupo si pudiera existir siempre. Todo lo que cumple con sus compromisos es sostenible. Ya sabemos que la humanidad no actúa como grupo, si lo fuera, uno de sus compromisos sería el de restituir a la naturaleza lo que extrae de ella. Nuestra capacidad de restitución es el límite de los compromisos que podemos adquirir.

Peligros. La descoordinación de la humanidad conlleva a su destrucción por insostenibilidad. Los grupos que se forman no están conformados atendiendo al ideal, por lo que crean infelicidades y compromisos incumplidos, y, aunque existen grupos que compensan la acción de éstos, no son suficientes.

Solución. Durante muchos milenios hemos seguido a líderes que fundamentan su éxito en premiar a unos despojando a otros. No es fácil de cambiar. La urgencia es tal, que no podemos esperar a cambios culturales o educacionales que orienten nuestros deseos personales hacia la sostenibilidad total. Hacen falta, como siempre, líderes concienciados y comprometidos. Quizás, reducir a los líderes sea más sencillo que a todos sus seguidores. ¿Será una solución permitir solamente liderazgos sostenibles?

BEGOÑA DE LA ROZA-DELGADO

Investigadora del Área de Nutrición, Pastos y Forrajes del SERIDA



aforismo 287

NUNCA ACTÚES APASIONADO, PUES ERRARÁS

No tomes decisiones cuando no estás sereno, pues la pasión siempre destierra a la razón. Deja que te sustituya o aconseje un tercero que sea prudente y desapasionado. Siempre ven mejor el juego los que están mirando que los que están jugando, pues por no estar sus intereses en riesgo, no se apasionan. Cuando sientas que estás alterado, enfurecido, fuera de ti, retírate a la cordura para que no termine de encenderse tu sangre, que luego puede ser derramada. Y en el mejor de los casos, por muchos días estarás confuso y triste y sufriendo la murmuración de la gente, en perjuicio de tu prestigio y crédito.

Del latín, *passiō*, -ōnis, pasión es, según la R.A.E., “lo contrario de acción”. En la acepción que les dieron los clásicos, las pasiones son aquéllas cosas que nos subsumen en un estado pasivo y nos impiden ser la causa (principal) de nuestras conductas. Cuando actuamos apasionados o apasionadas, se nos atrofia el discernimiento, y nos movemos por impulsos ajenos a nuestra propia voluntad. Enajenados, hipnotizados o “idiotizados”, no somos realmente libres y... así, según Gracián y los clásicos, no podemos acertar. Por eso, frente a la pasión, y para la decisión, caben dos alternativas: la distancia y/o la delegación.

Alejarse física y psíquicamente (separación en espacio) y/o dejar pasar etapas (separación en el tiempo) ayudan a enfriar el corazón... y nos permiten usar mejor la cabeza. Pero, si esto no es posible, mejor “delegar” que tomar abrumados cualquier determinación.

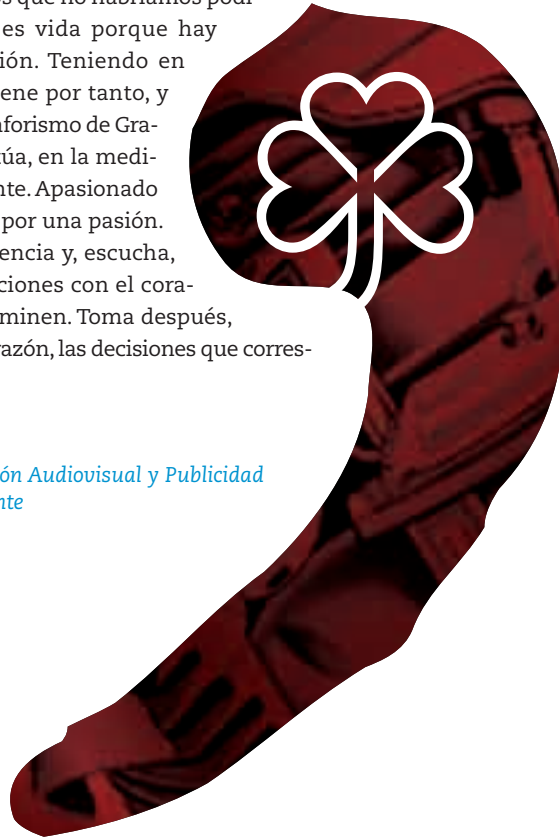
Gracián aporta un consejo sabio bien útil para muchas de las situaciones que se nos presentan habitualmente a muchas personas. Pero, pese a lo acertado del aforismo de, me vienen a la cabeza algunas cuestiones.

En primer lugar, ¿son las decisiones exclusivamente racionales siempre las mejores decisiones? Es más, ¿existen decisiones exclusivamente racionales? Recientes corrientes, como las de la inteligencia emocional plantean la importancia de reconocer los sentimientos y de poder manejarlos para acertar. Las emociones son, también, información...

En segundo lugar, ¿sopesamos todos los medios de los que disponemos para conseguir nuestras metas? Es más ¿somos siempre conscientes de las metas que persiguen nuestras acciones?

A veces, son precisamente las pasiones que, ni buenas ni malas, se presentan como motores externos la que nos empujan a escenarios que no habríamos podido ni soñar. Y, la vida es vida porque hay pasión...porque es pasión. Teniendo en cuenta su acierto, conviene por tanto, y no obstante, matizar el aforismo de Gracián diciendo: Vive... actúa, en la medida de lo posible, libremente. Apasionado sí, pero nunca sometido por una pasión. Ejerce el arte de la prudencia y, escucha, tus sentimientos y emociones con el corazón pero evita que te dominen. Toma después, pertinentemente, con tu razón, las decisiones que correspondan.

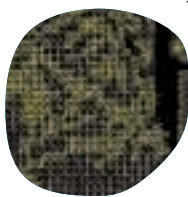
MARTA MARTÍN LLAGUNO
*Catedrática de Comunicación Audiovisual y Publicidad
de la Universidad de Alicante*



aforismo 288

COMPÓRTATE SEGÚN SE PRESENTE LA OCASIÓN

Las decisiones que tomes al gobernar o al pensar, deben depender de cada caso particular. Acostúmbrate a querer sólo lo que es posible: los momentos de gran dicha no son fáciles de hallar. No apliques demasiadas teorías a la vida, porque te conducirán a ir contra la virtud, ni apliques exigentes leyes al amor, pues entonces tendrás que beber mañana del agua que hoy desprecias. Hay algunos tan contradictorios e impertinentes que pretenden que todas las circunstancias se ajusten a sus caprichos. Lo correcto es lo contrario: adapta tus caprichos a las circunstancias. Actúa siempre como el sabio, que sigue el consejo de la prudencia: comportarse en cada caso, según manda la ocasión.



Este aforismo tal cual fue enunciado por su autor mantiene todo el sentido en nuestro siglo XXI, por lo que no es necesaria su traducción desde el castellano antiguo si no es para dar otra versión del mismo según el refranero popular: “allá donde fueres haz lo que vieres”, que aunque se suele usar para definir la capacidad de adaptación a otras culturas, es posible su empleo para explicar la porosidad que las personas necesitamos para aceptar las circunstancias sin resignación sino con actividad, reacción y flexibilidad.

En ambos casos se habla de una cualidad fundamental en el entorno actual, la capacidad de adaptación y la maleabilidad necesarias, hoy en día, para sobrevivir en medio de un mundo globalizado, tecnológico y cambiante como el nuestro, donde las reglas se proponen para ser arrebatadas por la espontaneidad y la improvisación, donde las normas regulan hechos concretos dentro de una diversidad cada vez más difícil de defi-

nir, donde lo de aquí es lo de allí y lo de allí es de todos, donde no existe un criterio único, ni el nuestro ni el de los demás, porque éste se construye en común y donde nunca hemos estado más cerca del resto del mundo y por tanto, nunca hemos necesitado más la capacidad de comportarnos según se presente la ocasión.

En este contexto, el pensamiento cartesiano no es válido, la aplicación de límites al infinito no es viable, dedicarnos a intentar explicar la vida diaria con teorías no sirve sino para perder el rumbo y la dirección, de hecho, estamos cada vez más lejos de determinismos crónicos del pasado y nuestra historia actual ha dejado de construirse de forma cíclica para crearse por medio de la interacción, esa palabra que no es nueva pero que ha ganado significado en los últimos tiempos, y que no es solo conseguir la respuesta del otro o *feedback*, sino que culmina en toda su extensión, cuando tenemos la posibilidad de entablar diálogo activo entre más de dos personas a la vez y en tiempo real, teniendo la capacidad de entrar y salir de la comunicación y de los hechos libremente, creando nuevas realidades constantemente e incorporando lo aprendido en cada segundo, por lo que buscar el equilibrio en esta realidad solo consiste en saber reaccionar a paso corto y en el corto plazo pero sin perder de vista el horizonte.

De hecho, basta echar la vista atrás y recordar que nuestra propia existencia se ha basado en la evolución de las especies, aquellas que se han adaptado, no solo han sobrevivido sino que han mejorado, transformado y cambiado sus capacidades, y aún seguimos haciéndolo, puesto que el proceso de la evolución no ha parado, solo termina cuando se detiene la vida, lo que en gran parte puede acontecer por la imposibilidad de asumir los cambios o por perder el estado de alerta ante la transformación del entorno.

Para ejemplificar este hecho, acudimos a una fábula muy extendida: la historia de la rana y la olla. Si metemos a una rana en una olla de agua hirviendo, la rana salta e intenta librarse del peligro acaecido inesperadamente,

Las decisiones que tomes...

Baltasar Gracián y Morales

pero si metemos a una rana en una olla de agua fría y calentamos el líquido elemento progresivamente, la rana muere porque no ha estado atenta a los cambios producidos a su alrededor. Lo curioso, es que ha muerto de bienestar y no por tortura.

Esta sencilla fábula nos alerta ante la necesidad de observar la evolución de los hechos teniendo la capacidad de reaccionar cuando los cambios ni siquiera se ven venir, y no cuando lo sucedido no tiene remedio, el consejo que podemos dar es no desatender nunca el entorno, ni siquiera en los momentos de bonanza y dicha máxima, ya que el grado de bienestar suele ser proporcional a la distracción ejercida y por tanto, a las consecuencias sobrevenidas.

Volviendo a la redacción del aforismo, la primera frase del mismo resume su esencia en gran parte: *“Las decisiones que tomes al gobernar o al pensar, deben depender de cada caso particular”*. Es cierto que el sentido que nos guía en las decisiones que tomamos debe girar en torno a las circunstancias de cada persona, y por tanto, a la conocida frase de *“yo soy yo y mis circunstancias”*, le podíamos añadir que, mis circunstancias unidas a las de los demás me obligan a adaptarme, de modo que la adaptación me hará implicarme y conseguir resultados positivos.

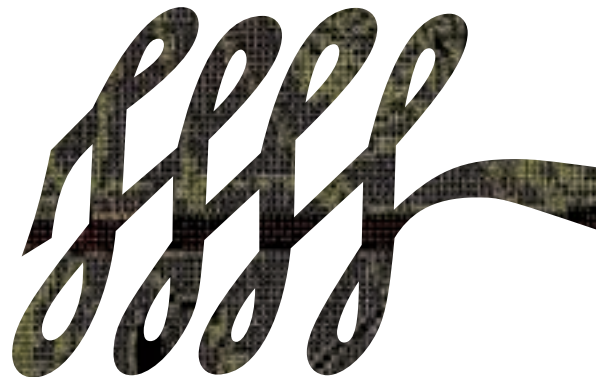
Así, tal como dice Gracián *“Hay algunos tan contradictorios e impertinentes que pretenden que todas las circunstancias se ajusten a sus caprichos. Lo correcto es lo contrario: adapta tus caprichos a las circunstancias”*, encuentra las respuestas a tus deseos dentro de los límites reales, que en gran parte son los marcados por los límites de la comunidad y del entorno en el que nos encontramos, no tener en cuenta el contexto supone aislar las decisiones sin pensar que la evolución de las cosas no se hubiera producido tal cual si los hechos hubieran sido diferentes, por lo que una buena manera de anticiparnos a los hechos es saber ver alrededor.

Esta cualidad es fundamental en los profesionales de la comunicación, con aplicaciones claras para los direc-

tores de Comunicación en particular, de hecho la improvisación y sobre todo la prevención son cualidades y capacidades que deben trabajarse en este entorno profesional de una manera notable, la capacidad de comportarse según la ocasión sin perder la propia identidad es la más valorada aptitud de cualquier gestor de la comunicación, además, la habilidad para la observación del entorno y la auditoría constante reducirán en buena parte el tiempo de reacción ante cualquier situación, independientemente del grado de convulsión que se experimente.

Por otra parte, si tenemos en cuenta que el papel de los medios es reaccionar ante la actualidad, que la publicidad debe reflejar la esencia de la sociedad en cada momento, que las organizaciones deben escuchar a sus públicos de interés, particularmente, antes de comunicarse con ellos es evidente que la necesidad de comportarse según la ocasión no es una decisión personal y libre sino sometida a las reglas de la globalización e intrínseca a nuestra razón de ser, de modo que adaptarse o morir es la máxima que rige nuestro destino como seres humanos y como profesionales.

M^a VICTORIA CARRILLO DURÁN
Profesora Titular de Comunicación Audiovisual y Publicidad
de la Universidad de Extremadura



aforismo 289

TU MAYOR DESCUIDO COMO
HOMBRE ES MOSTRAR TUS
DEBILIDADES DE HOMBRE

Dejarán de admirarte cuando te vean muy humano. Si eres muy fácil, simpático y liviano de carácter, perderás reputación. Así como el varón recatado y discreto es tenido por más hombres que el liviano y hablador. No hay vicio que más te quite autoridad y respeto, porque se opone a la gravedad, a la seriedad y responsabilidad. Un hombre sin sobriedad no puede ser sustancioso, ni sus decisiones están bien fundamentadas, y peor si es ya un anciano, en cuya edad todo el mundo espera que sea sensato y cuerdo. Y aunque este descuido lo tiene mucha gente, no deja de ser incorrecto.

¿Qué habría escrito hoy Gracián? El mismo Gracián de entonces, ¿habría escrito lo mismo hoy? El Gracián que pudiera ser el de hoy, ¿sería como el Gracián de ayer? Con toda seguridad, no. Ni el Gracián de entonces habría escrito esas líneas hoy, ni el Gracián de hoy sería y pensaría como el Gracián de ayer.

Nuestro pensamiento se orienta en cada momento a interpretar lo que antaño nos dijeron nuestros antepasados. Ni nuestras circunstancias son las de ellos ayer, ni su objetivo de entonces coincide con el nuestro de hoy. Pero interpretamos lo que creemos que quisieron decir con nuestra mentalidad presente y sin analizar el contexto en que lo dijeron.

Así conseguimos que los maestros pasados digan cosas que se adaptan a nuestras necesidades presentes. Seguro que ellos ahora dirían otra cosa. Y hasta es posible que ni estuvieran de acuerdo con ellos mismos. Pero nosotros los usamos ahora. E interpretamos sus fra-

ses, glosamos su pensamiento y alabamos su actualidad.

Volvamos a Gracián. ¿Cómo puede reconocerse hoy a un hombre sobrio? ¿Cómo saber que sus decisiones están bien fundamentadas? ¿Cómo es hoy un hombre recatado y discreto? Y al mismo tiempo, ¿cómo eres cuando eres “liviano”, “simpático” y “fácil”? ¿es incompatible la simpatía con la discreción? ¿lo es con la sobriedad?

Gracián quiere hombres rebosantes de recato, quizás de una pieza, erguidos como la roca que corona un monte. Sin mostrar las vetas que recorren su núcleo. Sin dejar asomar los estratos que marcan su evolución. ¿Son los hombres así? ¿deben ser sólo así?

El hombre, ¿no tiene sentimientos que cambian según los días? ¿no tiene pasiones, debilidades, flaquezas? ¿no está contento a veces? ¿no se siente miserable cuando todo le viene mal?, ¿tiene que ser siempre el mismo? Gracián parece que así le quiere.

Gracián quiere al hombre como nos le retrataron los pintores de la corte de Felipe II, como le reflejó El Greco, con el ceño adusto, la mirada al alto, la tez pálida. Quizás como vio Carreño al embajador Potemkin. O con el semblante con el que deberían contemplarse los cuadros de

Dejarán de admirarte...

Baltasar Gracián y Morales

Valdés Leal. Nunca como en *Los borrachos* de Velázquez.

Y hoy, ¿qué nos diría Gracián?

No sé si hoy Gracián hubiera escrito lo que escribió hace más de trescientos años.

Es posible que sí. Y si lo hubiera hecho lo podríamos encontrar entre los libros de autoayuda de los grandes almacenes, junto a las recomendaciones para enfrentarse a una entrevista de trabajo y al lado de los manuales para preparar un curriculum. Así lo entendieron en Estados Unidos cuando, a principios de los años noventa del pasado siglo, publicaron su obra con el título de *The art of worldly wisdom: a pocket oracle* y vendieron miles de ejemplares. Recuerdo haberlo visto en supermercados, al lado de libros para mantenerse en forma y con otros de filosofía zen. Mucho de lo que aparentemente Gracián más detestaba, le hacía compañía.

¿Detestaba todo eso Gracián? Releyendo sus líneas quizás podemos ver que no. Gracián propugna ocultar los sentimientos, aparentar lo que no se es, presentar una fachada cuando el interior puede ser otro. Pide disimular la sonrisa, para mostrar buen juicio –el que sonrío, ¿no lo tiene?–; recomienda la seriedad para sustanciar las ideas –¿sólo el gesto adusto las respalda?–; rechaza aparentar ser liviano para tener autoridad –¿sólo se puede mandar tras un semblante serio?–. Todo eso es lo que el gran teatro de nuestro mundo de hoy hace de forma habitual.

Es posible que él, ajeno al mundo externo, arremetiese, desde la columna de un diario, contra las redes sociales, contra las crónicas de sociedad, contra las campañas electorales. No entendería cómo la gente altera sus datos para aparentar ser otro. Le repugnaría el teatro que rodea a personajes sin contenido que llenan páginas de revistas. Miraría asqueado hacia otro lado cuando un candidato anuncia su programa electoral. Pero en sus escritos proclamaría el disimulo como la gran herramienta para triunfar en sociedad. Y muchos de esa sociedad, posiblemente sin saberlo, seguirían al pie de la letra sus consejos

Finalmente vendería miles de ejemplares de su obra, en edición de bolsillo y los firmaría en una gran librería, eso sí, con seriedad y mirada grave.

JOSÉ ANTONIO MARTÍN PEREDA
Catedrático del Área de Tecnología Electrónica de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Madrid. Miembro de la Real Academia de Ingeniería



aforismo 290

TENDRÁS GRAN FELICIDAD SI TE AMAN POR TUS VALORES

Quien te ama es quien más puede faltarte el respeto. Quien te ama se atreve a decirte y hacerte más cosas que quien te odia. No es bueno que te quieran demasiado, pues afición y veneración juntas, nunca han sido buenas. No es ventaja que seas muy querido ni muy temido. El amor trae la franqueza, y al tiempo que ella entra, empieza a perderse la estimación y respeto. Sé amado porque estiman tus valores y no porque le tienen afecto a tu persona.

En esta cita, Gracián apela a una cualidad tan poco estimada como es la franqueza. Desde que el mundo es mundo, el halago se ha convertido en la falaz melodía que los aduladores emplean para endulzar el oído de los poderosos y alejarles del conocimiento de la realidad más cruda. Siglos de Historia plagada de conspiraciones y mentiras deberían habernos aleccionado suficientemente acerca de los peligros de los cantos de sirena. Sin embargo, seguimos tropezando en la misma piedra.

Abundan en nuestros días las medias verdades que, en su afán por agradar, deforman la visión del mundo; si esto sigue así, la próxima edición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua tendrá un grueso apéndice dedicado a glosar tal abundancia de eufemismos.

Pero la realidad es la que es, poco importa cómo la nombremos. Si nos hiere, molesta u ofende, nada ganamos

con enmascararla, y si en verdad queremos enmendarla, poco tenemos que aprender de los avestruces que ocultan la cabeza en el suelo.

De ahí el valor de la franqueza: permite hacer algo tan aparentemente sencillo, pero al parecer tan complejo de lograr, como es llamar a las cosas por su nombre y, de ese modo, quitarnos la venda de los ojos. Pues para solucionar un problema, primero hay que conocerlo.

Ese temor al lenguaje franco es en parte comprensible, pues la naturaleza humana es tremendamente susceptible: así, si bien es cierto que a veces una crítica aparentemente bienintencionada puede esconder malicia, muchas veces nos tomamos como una ofensa que nos digan la verdad, aunque con ello quien lo hace pretenda advertirnos de un problema y, por tanto, actúe en nuestro beneficio.

El dilema está en cómo distinguir entre quienes nos advierten y quienes buscan perjudicarnos. La clave está en otro concepto delicado: la confianza. Aunque la posibilidad de una traición siempre está presente (y de nuevo me remito a la Historia), la experiencia dicta que, en la mayoría de las ocasiones, las personas que nos son más cercanas suelen portarse de manera acorde a la lealtad que hemos depositado en ellas.

Por ello, el de Gracián es un consejo muy pertinente ahora que tanto hablamos de gobernanza. La eficacia en la gestión precisa de una evaluación certera del contexto en el que nos desenvolvemos, ya que éste determinará la toma de decisiones. Por ello, conviene ser honestos en ese análisis, aceptar las críticas si de ellas podemos extraer propuestas de mejora, y recelar de los adu-

Quien te ama es quien...

Baltasar Gracián y Morales

ladadores que, con malicia o sin ella, pueden despistarnos acerca de lo que es realmente urgente e importante.

Sin embargo, lo que más cabría destacar de este aforismo es su última sentencia: “*Sé amado porque estiman tus valores y no porque le tienen afecto a tu persona*”. Hemos hablado de la franqueza y la confianza de los demás hacia nosotros. Pero debemos ser autocríticos: para tener derecho moral a reclamar esos conceptos, primero debemos merecerlo. No se trata de que nos ayuden por simpatía, sino porque defendemos un ideario merecedor de la afinidad del prójimo, lo cual, en los tiempos actuales, se traduce en ese concepto tan utilizado, pero a veces tan poco cumplido, como es la responsabilidad social corporativa.

Estamos viviendo tiempos aciagos, que en gran medida se han tornado tenebrosos a causa de la mala praxis de algunas instituciones, especialmente económicas y empresariales, que han actuado sin esa responsabilidad y esos valores que rijan su conducta. O peor aún: lo han hecho guiados por valores equivocados, como la codicia o la soberbia. Esos poderes económicos sin duda se dejaron engatusar por los halagos mientras denostaron las críticas que les advertían del peligro inminente.

Por eso, como rector de una institución de educación superior pública, siempre tengo presente nuestro papel como agente social. En nuestras aulas descansa parte del futuro, y en nuestros laboratorios, parte del progreso. Por ello, debemos ser cuidadosos con lo que hacemos y emplear con mesura y sabiduría los recursos con los que la sociedad nos ha dotado, con el objetivo de

devolvérselos con creces en forma de docencia, investigación o activismo cultural.

Y para ello, nada mejor que seguir la senda de Gracián, aceptando la crítica y el consejo, y actuando con honestidad y humildad en pos del servicio al prójimo y no del halago vano.

EDUARDO DOMÉNECH MARTÍNEZ

Rector de la Universidad de La Laguna



aforismo 293

HAZ QUE SE RECONOZCA EL PESO DE TU INTACHABLE CONDUCTA

Se nota en tu rostro, pero más en tu conducta. El peso hace precioso al oro, y la moral, preciosa a la persona. De todas las virtudes del hombre, ésta es la que causa mayor veneración. La conducta correcta del hombre es el espejo de su alma. El hombre maduro se caracteriza por una sosegada actitud que inspira respeto y autoridad, algo muy distinto al necio que endurece el rostro para fingir seriedad. Las palabras del hombre sobrio son sentencias llenas de sabiduría, y sus hechos son ejemplares obras. Su presencia muestra a un caballero a carta cabal, porque tiene tanto de persona como de honorable. Ya no es un niño, sino un hombre grave y con autoridad.

Todo empieza con las personas. Sin personas valiosas no hay emprendedores.

Las principales ideas que contiene el aforismo se relacionan con los atributos de las personas valiosas para la sociedad: conducta intachable, moral, actitud sosegada, respeto, autoridad, autenticidad, sabiduría y hechos ejemplares. Nuestras actuales crisis (social, económica y cultural) requieren personas prudentes y emprendedoras -portadoras de estos atributos- capaces de provocar los cambios que la sociedad demanda.

Y lo primero es la conducta intachable. La superación de los retos, la capacidad de alumbrar algo nuevo, se construye mediante conductas o comportamientos ejemplares. Según los más recientes avances en la teoría del comportamiento, las conductas ejemplares, reconocidas y admiradas impulsan iniciativas emprendedoras. Las emociones que despiertan son la materia prima del emprendimiento. Alimentan buenas iniciativas emprendedoras, que empiezan con una pasión. Crean nuevos referentes y nuevas reglas de comportamiento.

Moral. Estas reglas y normas -la moral- que rigen las conductas de las personas y de la sociedad están sometidas al cambio y a la renovación. Los países, ciudades, empresas y organizaciones ciudadanas necesitan periódicamente la regeneración de sus normas, de su capital humano, de su capital social y relacional para "supervivir". Nada valioso se podrá construir si no sometemos nuestras reglas del juego a una profunda revisión: por ejemplo, la tolerancia con la corrupción. Las reglas están para ser respetadas y servir al bien común. La moral no puede ser ajena a la cordura, al conocimiento acumulado objetivo y racional que nos dicta lo más conveniente para la supervivencia y sostenibilidad de nuestro mundo, al análisis sosegado de la realidad para construir un proyecto común a través de las iniciativas personales.

Actitud sosegada. Las personas emprendedoras no se dejan arrastrar por la crispación, el insulto y lo irracional. La única actitud no sosegada de las personas prudentes es el asombro y la reacción radical ante la anomalía de lo irracional. Se indignan y reaccionan ante la zafiedad y vulgaridad que invade lo cotidiano: prensa basura (*News of the World*, como muestra), vanidosos personajes mediáticos, especuladores corruptos, entrenadores de fútbol iracundos, políticos gritones, tertulianos y otros "*necios que endurecen el rostro para fingir seriedad*", conocidos por sus comportamientos estentóreos, por su capacidad de insultar, escandalizar y crear odio. Saben lo que no sirve para emprender un mundo mejor, para crear organizaciones más eficientes y renovadas, empresas más innovadoras y competitivas. Saben que se necesita sosiego, calma y respeto.

Respeto. Podemos estar equivocados. Las personas emprendedoras saben dudar y

Se nota en tu rostro,...

Baltasar Gracián y Morales

por eso respetan a los demás. Defienden con pasión sus ideas y creencias pero escuchan y aprecian el valor de lo diverso para aprender. Son, en el sentido que le da Richard Florida con sus 3Ts, Tolerantes ante lo heterodoxo y nuevo, lo cual hace a las comunidades más creativas junto con la Tecnología y el Talento. En la búsqueda de oportunidades se alimentan de la hibridación, de la mezcla de ideas “raras”. Saben que el rechazo al extraño, al que no piensa como nosotros, no es una conducta compatible con la capacidad de crear, innovar, explorar y emprender nuevos caminos. Así, generan organizaciones y empresas “ambidiestras”, capaces de “explorar” nuevas formas de hacer las cosas y a su vez “explotar” lo que saben hacer bien. Respetan el pasado y construyen el futuro.

Autoridad. Y el respeto conduce a la autoridad. Emana de la sabiduría y de las experiencias vividas, de las relaciones con otras personas y organizaciones. Esa autoridad se plasma en la capacidad de coordinar recursos y personas diversas y especializadas: función básica de las personas emprendedoras. Se sabe que los equipos directivos más heterogéneos son los más creativos y valiosos, los más requeridos en tiempos de cambio. En ellos, la autoridad se ejerce *primus inter pares*, junto a la sabiduría del hormiguero, sus miembros reconocen la autoridad de los otros, se complementan y saben trabajar juntos.

Autenticidad. Estas personas con autoridad y estos equipos dinámicos y diversos suelen convivir con la auténtico, con la búsqueda de lo esencial. Sus acciones descansan en objetivos precisos y claros. Apartan el ruido de lo superfluo y no se desvían de lo auténtico, de lo básico, de lo que de verdad les importa. Buscan el camino de lo sencillo (iPod). El momento es propicio, la austeridad es un buen camino para construir una sociedad que emerja de la crisis y fracaso de un modelo insostenible y despilfarrador. Los emprendedores que han descubierto el valor de la austeridad están creando nuevos modelos de negocios muy competitivos (bajos costes, redes de recursos compartidos, energías limpias, reciclaje, atención sanitaria, comidas lentas, plataformas de redes sociales 2.0, soft cities...). Lo auténtico per-

mite descubrir y crear nuevas oportunidades. Nos conduce a una sociedad más sabia.

Sabiduría. En el camino muchas empresas y líderes sociales se pierden en la sociedad de la información. Hay demasiado ruido y el ruido no nos hace más sabios. Necesitamos intérpretes, capacidad de procesar, de encontrar sentido a lo que sucede. Personas emprendedoras que sepan discernir sobre la fiabilidad, pertinencia, significado y uso de la información. Que sepan dar un sentido general a la hiperespecialización y fragmentación de los conocimientos. Los excesos son malos consejeros en tiempos de cambios, por eso es importante saber qué es lo esencial. La sabiduría es un flujo que tiene la capacidad de añadir significado a lo que hacemos. Las personas sabias se conocen por su conducta, por la naturalidad en sus gestos, por tener criterios propios y atreverse a ser ellos mismos, por ser emprendedoras y emprendedores que interpretan la realidad, por sus hechos.

Hechos. Por eso, son personas de acción. Sus hechos son obras, nuevos recursos valiosos para la sociedad. Crean referentes, alimentan los flujos de la red social, satisfacen necesidades de otros agentes sociales implicados en empresas o en proyectos sociales y organizaciones diversas.

En resumen, lo que hacen las auténticas personas emprendedoras es ofrecer valor a los demás, tienen conciencia de oferta y generan confianza. Traduciendo las palabras de Baltasar Gracián, estas personas conforman el capital humano, los recursos estratégicos de la sociedad que la hacen progresar. Estas personas ejemplares son los portadores de los valores de libertad, igualdad y justicia que han servido para emprender -iniciar y llevar a cabo algo valioso- a lo largo de la historia de la humanidad.

JOSÉ RUIZ NAVARRO

Catedrático de Organización de Empresas
de la Universidad de Cádiz

aforismo 295

CUANDO HAGAS UNA HAZAÑA NO QUIERAS PRESUMIRLA

Juegan a ser muy notables los que tienen menos hechos para pretenderlo. Por todo lo que hacen quieren que les den gloria. Son camaleones en busca de aplausos, que provocan la burlesca risotada de todos. Los afectados por la banal vanidad siempre producen enfado, y dan risa: son hormiguillas hambrientas de honor. No te preocupes por hacer notar tus excelencias. Satisfécete en hacer, y deja a otros el decir. Haz que tus hazañas se vendan solas. Nunca hagas como el mediocre, que alquila plumas de oro para que escriban lodo, basuras que dan asco a la cordura. Aspira a ser admirable y no sólo a parecerlo.

¡Cuánto han cambiado las cosas desde los viejos tiempos de Gracián! Los ejércitos pasan ahora –o quieren pasar– por ONGs pacificadoras, y las conquistas y degüellos de masas que en aquellos días se tenían por hermosas y admirables hazañas nos parecen del todo condenables: hoy Pizarro y Cortés habrían acabado en la Corte Penal Internacional, como Wallenstein o Barbarroja (incluso Churchill y Roosevelt deberían haberse precavido del TPI, de haber vivido lo suficiente). Sin duda es importante este progreso de los valores humanitarios, pero sea como fuere el caso es que hoy las hazañas admiradas y el heroísmo aceptable han pasado, casi en exclusiva, al mundo del deporte. Vivimos tiempos de “antiheroísmo”.

Como mucho se aplauden, y casi siempre tarde o póstumamente, a esos que Enzensberger llama “héroes de la retirada” o de la renuncia: políticos como Gorbachov, Suárez o Jaruzelski, que desmontaron sistemas o impidieron desastres. Como mucho admiramos el heroísmo de Nelson Mandela, que supo renunciar a la venganza contra el *apartheid*. Mientras, los ditirambos y elogios reservados por sus hazañas a los deportistas parecen no tener límite alguno. Y sólo muy por detrás se reserva alguna admiración menor a ciertos literatos y científicos, de todos modos bajo la sombra de la sospecha del verdadero valor de sus logros y las dudosas consecuencias de sus esfuerzos. ¡Signo de los tiempos! Los antaño tan valorados Premios Nobel apenas impresionan, especialmente el de la Paz, tantas veces concedido últimamente a esos camaleones que denuesta Gracián.

Así pues, hoy no haría falta que el clérigo aragonés recomendara humildad y recato a los héroes porque el

heroísmo está mal visto: es sospechoso de impostura. Si alguien quiere medrar socialmente no le conviene presumir de hazañas, sino más bien de lo contrario: de ser alguien muy normal, buena gente, un colega. ¿Triunfo de un igualitarismo despreciable en tiempos de Gracián, o imposición de la impostura? Me parece que más bien de la segunda. Presumir de no haber hecho nunca nada notable, o de no tener enemigos, o de ser muy pacífico, es un homenaje a la mediocridad típico de una sociedad reblandecida donde la virtud heroica no es creíble por principio: “nadie es más que nadie”, pero no porque seamos realmente iguales o porque sea cierta la imposibilidad de “hacer hazañas”, sino porque no se aceptan los actos excepcionales como cosas valiosas ni ejemplares, y el desprevenido enredado en algo heroico pagará cara su osadía si llega a saberse: sus móviles serán objetados y sus actos inquisitorialmente escrutados, y las consecuencias de los mismos relativizadas o deploradas. En fin, la filosofía popular de la deconstrucción.

Pues bien mirado resulta que Baltasar Gracián tenía razón. Su consejo de prudencia sigue estando igualmente vigente: si tienes la mala suerte de haber perpetra-

do algo heroico –el genuino heroísmo no se busca, aparece como una fatalidad a la vuelta de la vida, ¡no se te ocurra proclamarlo a los cuatro vientos! Pocos te admirarán si tu conducta pone en evidencia la conducta habitual de la mayoría. Así pues, haz lo que debas pero no se lo digas a nadie. Entonces igual te admiran algunos. ¡Los clásicos siempre tienen razón!

CARLOS MARTÍNEZ GORRIARÁN

Responsable del Programa y Acción Política del Consejo de Dirección Nacional de UPyD. Profesor Titular de Estética y Teoría de las Artes de la Universidad del País Vasco



aforismo 296

SI TUS TRIUNFOS SON
GRANDES, MAYORES HAN
DE SER TUS VIRTUDES

Las elevadas virtudes son las que hacen grandes a los hombres. Una de ellas equivale a todas las de uno de mediano alcance. Gustaba un héroe antiguo que todas sus cosas fueran grandes, hasta las alhajas que usaba. ¡Pero mejor es que el varón grande aspire a tener grandes prendas, no en el cuerpo, sino en el alma! Así como en Dios todo es grande e infinito, en un héroe todo ha de ser grande y majestuoso, de forma que sus acciones y razones lleven el sello de la trascendente y grandiosa majestad.

Ante de la invitación de mi Escuela de comentar el aforismo de Baltasar Gracián, “Si tus triunfos son grandes, mayores han de ser tus virtudes”, no he podido no sólo no negarme sino de permitirme hacer una reflexión sobre dicho aforismo en la doble condición de investigador y docente.

Este aforismo en particular hay que situarlo en el propio contexto de la figura de Baltasar Gracián, pesimista, inmerso en el barroco, donde todo es excesivo –que se lo digan a mi ciudad de Sevilla ya la forma que tenemos de vivir la Semana Santa donde el barroco y el neo-barroco siguen viviendo su Edad de Oro-.

Esta manifestación de lo excesivo se muestra en su plenitud en las palabras sobre las que he tenido que meditar. Si un héroe, quiere ser grande, debe aspirar a elevadas virtudes. Debe buscar el sello de la grandiosidad y majestad. En la investigación y en la docencia es totalmente aplicable.

En el primero de los terrenos no podemos caer en la sentencia unamuniana del “¡Que inventen ellos!”. En España debemos buscar la excelencia investigadora y apuntar a lo más alto. No valen ya las excusas de antaño de la falta de medios y la dificultad en el acceso a grupos de investigación internacionales. Las nuevas tecnologías nos permiten realizar tareas investigadores con cualquier colega del planeta sin movernos del despacho. La internacionalización de la investigación, con la creación de redes estructuradas están siendo determinantes para posicionar a España en el mapa investigador. “¡Pero mejor es que el varón grande aspire a tener grandes prendas, no en el cuerpo, sino en el alma!”.

Las elevadas virtudes son...

Baltasar Gracián y Morales



Pues al igual que tenemos que ser capaces de aspirar a lo máximo en el intelecto, debemos ser capaces de aspirar a lo máximo en la difusión del mismo. La docencia debe ir unívocamente conectada con la investigación y también debe atravesar fronteras físicas. Como profesor universitario debo decir que el Tratado de Bolonia, a pesar de las críticas que ha recibido y recibe, no es más que hacer posible que un estudiante español sea compatible con un estudiante italiano o letón. Debemos ser capaces los docentes de que “aprendan a aprender” y que su formación sea permanente, más allá de las aulas universitarias. Si somos cortos de miras y sólo nos centramos en el “intramuros”, nunca romperemos la dinámica negativa y decreciente que tanto daño ha hecho en el pasado. Incluir en la formación, el acercamiento a la realidad empresarial y del mercado, con prácticas obligatorias e integradas en los programas docentes, es hacer operativas y útiles la formación, que a veces se queda en clases magistrales sin ninguna transmisión de conocimientos, mas que una continuidad de conceptos obligados a ser recordados como mero ejercicio memorístico. *“Una de ellas –las virtudes- equivale a todas las de uno de mediano alcance”.*

Debemos romper, y de hecho lo estamos rompiendo, nuestro complejo de países periféricos. No existe razón objetiva para ello. Lo que debe existir es el deseo real de ocupar los primeros lugares y no contentarse con la mediocridad. Hace años plantearse desde universidades españolas o centros de investigación, la posibilidad de competir en investigación era algo descabellado. Sólo en algunas ramas de la ciencia, donde había existido secularmente tradición investigadora, potenciada por científicos que habían tenido la perspectiva del largo plazo y de la internacionalización, habían logra-

do posicionarse a cierto nivel. El resto de las ciencias, entre las que se encuentra la mía, la Economía, no estaba el mundo científico hecho para nosotros. Los tiempos van cambiando e investigadores españoles dirigen Centros de Investigación por el mundo y pertenecen a los consejos editoriales de los *journals* de calidad con índices de impacto. Y esto se ha producido gracias al lento viraje de las últimas generaciones que han apostado por la investigación básica y aplicada buscando la cuna de cada ciencia e integrándose en equipos científicos internacionales. La España decadente en la que vivió Baltasar Gracián y que su obra recoge, puede seguir siendo válida en nuestros días –más con la crisis económica que nos acucia-. Aprender e investigar deben ser la base de una salida garantizada y sostenible de esta crisis. Que no sólo es económica sino que también ha sido de valores, donde el ganar dinero rápido, fácil y especulando, ha sido la base frágil de nuestra última y más larga época de bonanza económica.

Aprender y saber enseñar a aprender, en pleno siglo XXI, pasa por algo más que la transmisión de conocimientos. La Red está llena de ellos. Pasa por saber transmitir como discernir entre lo bueno de lo malo, lo justo de lo injusto, lo innovador de lo repetitivo, lo esperanzador de lo decadente, lo científicamente aceptable de lo éticamente inmoral. *“Las elevadas virtudes son las que hacen grandes a los hombres”.*

MANUEL ALEJANDRO CARDENETE FLORES

Profesor Titular del Departamento de Economía Aplicada y Vicepresidente Ejecutivo de las Fundaciones de la Universidad Pablo de Olavide

aforismo 297

AUN EN TU INTIMIDAD, ACTÚA SIEMPRE COMO SI TODOS TE VIERAN

Ese es el varón responsable, que mira que le miran o que le mirarán. Las paredes oyen, y lo mal hecho revienta por salir a la luz. Aun estando a solas, actúa como si estuvieses a la vista de todos, pues sabes que todo se sabrá. Mira ahora como testigos a los que por la noticia lo serán después. No has de tener recato a que observen tu casa desde las ajenas, pues debes desear que todo el mundo la viese, ya que en ella notarán tu honestidad.

Tengo para mí que este aforismo resume, de modo especialmente significativo, algunos aspectos fundamentales del pensamiento de Gracián; de los rasgos claves de la España de su tiempo, y parece hecho a propósito para suscitar la reflexión de cualquier emprendedor o futuro hombre de empresa, siempre, y por supuesto también en nuestros días. Veamos:

En primer lugar nos encontramos con que el autor se refiere a un hombre en relación con otros. No es en sí mismo o, al menos no sólo, y por consiguiente está sujeto a la consideración de los demás, vive en sociedad. Se mira en un espejo construido con los valores colectivos y en ellos debe reflejarse; entre otras cosas porque le resulta prácticamente imposible evitarlo. Todo se sabe y actuar según las reglas resulta más rentable, en todos los sentidos, y permite incluso magnificar nuestra existencia, a través del esfuerzo por proyectar lo mejor de nosotros mismos. La gran posibilidad que se le ofrece existencialmente al hombre es la de concordar apariencia y realidad y, ese ejercicio, puede realizarse con mejor o peor estilo.

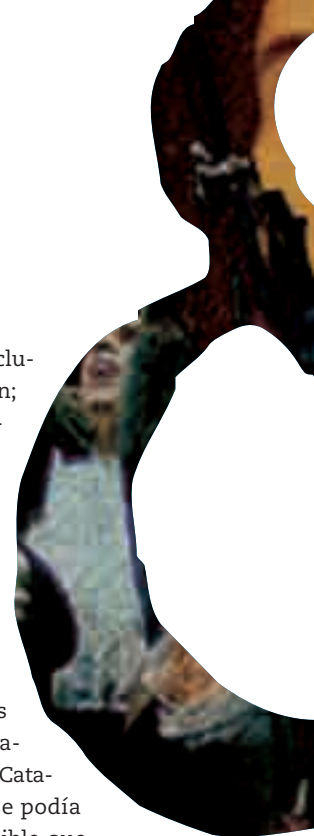
Este último resulta finalmente algo tan decisivo que acaba convirtiéndose en las señas de identidad personal. Tengamos en cuenta que lo aparente subordina inclu-

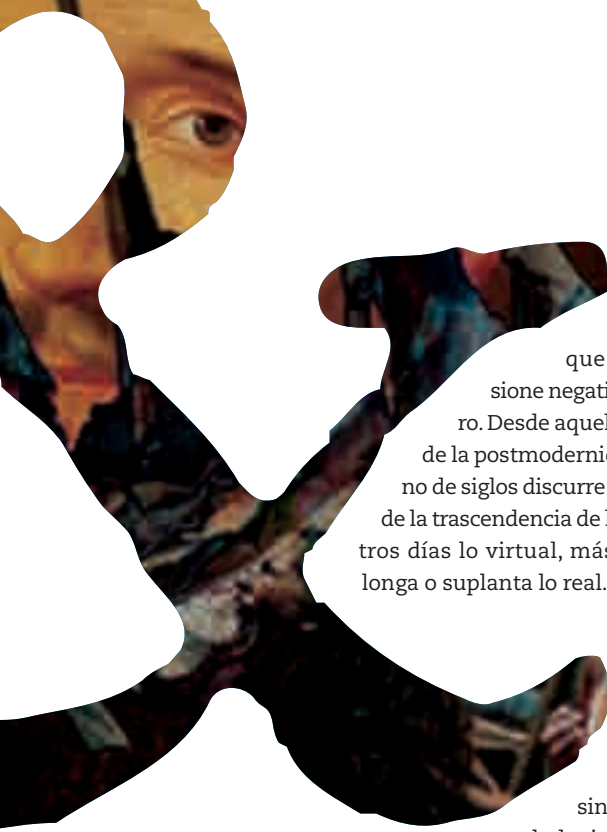
so a lo real. Lo más importante, por encima incluso de cómo somos, es la forma en que nos ven; la imagen, construida según determinados rasgos. La manera de ser es un segundo ser; una oportunidad del hombre para crearse a sí mismo en el mundo.

En la España en la que Gracián publicaba su *Oráculo manual y arte de prudencia*, en 1647, la fama y el honor eran los valores superiores. En aquel país de hidalgos, agotado por la Guerra de los Treinta Años y que consumía sus penúltimos recursos; derrotado emblemáticamente en Rocroi, enfrentado a la sublevación de Cataluña y Portugal, asediado por todas partes, se podía ser pobre, pasar hambre e ir sin otra ropa visible que la destinada a tapar los andrajos de un vestido gastado por el tiempo. Y otro tanto podría decirse respecto de la ostentación de los caracteres morales. Había que mantener la apariencia en público por encima de todo, incluso de la vida.

Esa España de Felipe IV tenía un acusado sentido de la representación social; de la teatralidad y del gesto; de la imagen. Aquella sociedad era un escenario donde cada uno debía representar su papel y el guión de la obra colectiva terminaba por dar sentido a la vida. Aunque fuese al elevado precio de una forma de “esquizofrenia”, que acabaría siendo insoportable. Ese esfuerzo se mantuvo hasta el agotamiento porque realizaba la categoría de “ser español”. Si finalmente hubo que ceder en el empeño fue más por la corrupción de los gestores, que por la decisión de las gentes. Algo que también merece una reflexión en todo tiempo.

En cualquier caso lo sustancial y lo circunstancial coexisten permanentemente y no deben hacerlo de modo





Ese es el varón responsable...

Baltasar Gracián y Morales

que lo último distorsione negativamente lo primero. Desde aquel mundo barroco al de la postmodernidad un largo camino de siglos discurre en la reafirmación de la trascendencia de la imagen. En nuestros días lo virtual, más que nunca, prolonga o suplanta lo real. La imagen potencia decididamente la realidad.

Pero para evitar paradojas insufribles no ha de ocultarla sino mejorarla. Realidad e imagen no son dos

caras obligadamente contrapuestas. Pueden representar, hasta la antítesis, la “verdad” y la “mentira”. Pero también, una y otra, incluso por caminos distintos a los de la lógica cerrada, pueden convenir que compartan la “verdad”. Esta es la propuesta de Gracián, utilizar la imagen para comunicar a los demás lo mejor de nuestra realidad. La construcción de esa imagen verdadera se asienta en la transparencia y se convierte en la base del prestigio.

El hombre como esencia y el personaje que le hace existir resultan inseparables. Vivimos en la sociedad de la comunicación, al menos en términos de imagen, hasta extremos nunca conocidos. Poco saben realmente, de forma directa, como somos. De nuestra apariencia; de la percepción exterior depende el aprecio de los demás y, en buena medida, el acceso a una u otra posición social. El esfuerzo lícito por mejorar la imagen propia supone una tensión positiva para el desarrollo de nuestras capacidades. Con dos límites que no debemos traspasar, el de la angustia generada por la excesiva dependencia de lo que parecemos, y el del narcisismo.

La preocupación porque nuestra imagen transmita lo mejor de nosotros nos obliga a actuar correctamente y demanda la autoexigencia precisa para lograrlo. A cambio nos proporciona la tranquilidad de conciencia que acarrea la obra bien hecha y la seguridad de que seremos respetados; pues el que actúa en todo momento como si estuviera siendo observado por los demás, vive sin temor. En idéntica medida aumentará, de modo simultáneo, a la tranquilidad nuestra autoestima y confianza. Además los beneficios derivados de la honesta correspondencia entre lo que hacemos y lo que se espera que hagamos, no redundan solamente en el individuo sino, a la vez, también en la sociedad; tanto en el dominio material como en el espiritual, unidos más estrechamente de lo que pudiera creerse.

Por último, según el esquema al que aludíamos al principio, una consideración final, sobre imagen actividad empresarial, en relación con las lecciones de aforismo de don Baltasar. No todo vale, ni para los particulares, ni para las instituciones. La falta de credibilidad acarrea graves sanciones. Ahora, cuando el mercado se convierte en el espacio público por antonomasia, la transparencia tiende a ser cada vez más necesaria para lograr la confianza de todos; en ella se asienta uno de los factores claves del triunfo empresarial. Obrar siempre como a vista ofrece una advertencia moral útil para llegar al éxito o si se quiere evitar el fracaso. La misma exhortación que de la mano de Gracián difundieron después por diferentes países europeos La Rochefoucauld, Voltaire o Schopenhauer.

EMILIO DE DIEGO GARCÍA

Profesor de Historia Contemporánea de la Universidad Complutense de Madrid. Miembro de la Real Academia de la Historia, Académico de la Academia Portuguesa da História y de la Real Academia de Doctores de España

aforismo 298

TRES COSAS HACEN AL PRODIGIO: INVENTIVA, GUSTO Y JUICIO

Son las máximas cualidades para ejercer cualquier cargo u oficio. Que tu inventiva sea fecunda, tu gusto relevante y tu juicio profundo. Es gran ventaja concebir bien las cosas, perfeccionarlas para que produzcan agrado, y aplicarlas con el mejor entendimiento. La destreza debes tenerla en la mente más que en el cuerpo. Has de superar las debilidades de la juventud: a los veinte años, mandan tus ímpetus innovadores; a los treinta, la pasión de tus inclinaciones; a los cuarenta, la serena meditación. Hay asuntos oscuros y difíciles que demandan ser enfrentados con la serena luz de la inteligencia. Otros, son de tranquilo bienestar, en que puedes dar rienda suelta a tu inventiva imaginación. El buen gusto y juicio para distinguir una y otra y responderles bien, hace feliz la vida.

Decidir para actuar, siempre presentes en la vida del profesional. Procesos que nos sitúan ante escenarios diversos en los que las reglas de acierto-error en la solución de problemas varían.

La felicidad, la armonía en la profesión se ve estimulada con la percepción de acierto, de éxito en la decisión, en el desempeño de la actividad, la realización personal percibida mediante la acción, el control interno o la necesidad de autonomía e independencia.

¿Qué nos conduce o, al menos nos acerca al acierto? Nuestras “herramientas” intangibles de trabajo, una compleja combinación de atributos: valores, conocimiento, actitudes, habilidades y motivaciones.

¿Cómo medir el acierto? Observando el crecimiento de las entidades vivas sobre las que actuamos profesionalmente: nuestra empresa, que hemos creado, que gestionamos o en la que trabajamos por cuenta ajena y que sobrevive con el esfuerzo colaborativo de medios y recursos humanos.

La transformación de ideas (*inventiva fecunda*) en oportunidades de crecimiento, en crecimiento económico, requiere transformar el nuevo conocimiento en conocimiento económico. Esto significa que el conocimiento por sí mismo es solo condición necesaria pero no suficiente para el ejercicio de una actividad exitosa.



Cuando necesitamos determinar el valor esperado de las nuevas ideas cobran protagonismo los dos atributos mencionados adicionalmente: gusto relevante y juicio profundo, que no están presentes en el profesional sólo por predisposición genética, o como atributos de personalidad, sino que pueden ser fomentados y orientados.

La clave: el convencimiento racional por parte de un individuo de que debe adquirir los conocimientos y habilidades requeridos para actuar. Aquí la capacidad de aprender de la experiencia previa y la formación recibida son los elementos clave a este respecto. La formación de calidad que no ha de estar sólo basada en la experiencia de la enseñanza-aprendizaje, no solo en la innovación científica e investigadora, sino también en la importancia de su “naturaleza cultural”, que facilite al profesional la construcción de su propio sistema de ideas y convicciones, ambas constitutivas del entramado del vivir humano.

Los atributos personales del profesional pueden determinar el resultado de las actividades desarrolladas, en la medida en que es el individuo en sí mismo quien logra con sus características idiosincrásicas y habilidades llevar al éxito sus iniciativas. De cualquier modo, no es el único factor relevante a apreciar para determinar el éxito de una actividad, de un proyecto. En este sentido, las condiciones del entorno en el que se desarrolla el proceso de generación de ideas-elección y desarrollo temporal de las acciones- influyen las condiciones del entorno y posesión de habilidades y conocimientos para afrontar cada proceso de toma de decisiones orientado a la actuación.

Hoy me he dicho en voz alta: tener un cargo u oficio no es suficiente para poder responder a la pregunta sobre mi estado emocional: soy feliz. La forma de desempeñar nuestra dedicación profesional retroalimenta ese estado que, a veces creemos relacionado básicamente con la esfera personal, por contraste con la llamada profesional. Pero en el espacio de las emociones no existen fronteras, como en nuestra agenda, que refleja la adscripción de nuestro tiempo.

ANA M^a MONTES MERINO

Profesora del Área de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Jaén





índice de autores

A		E	
ANTUÑANO MARURI, ISIDRO	180	ELGUERO BERTOLINI, JOSÉ	86
ARCE RUIZ, ROSA	150	F	
ARZOS, IÑAKI	30	FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, JOSÉ LUIS	184
ÁVILA DE GRADO, JESÚS	28	FERNÁNDEZ DE LUCIO, IGNACIO	52
AZCORRA SALOÑA, ARTURO	70	FLORES ALÉS, VICENTE	164
B		G	
BARRADO NAVASCUÉS, DAVID	62	GAMIR CASARES, LUIS	196
BARRO AMENEIRO, SENÉN	142	GÓMEZ-LECHÓN MOLINER, MARÍA JOSÉ	114
BERENGUER SÁNCHEZ, JOSÉ ANTONIO	36	GONZÁLEZ-BARAHONA, JESÚS	90
BOLEA DE ANTA, ADELAIDA	194	GOYA LAZA, PILAR	26
BORES LAZO, JESÚS	110	GUERRERO GINEL, JOSÉ EMILIO	42
BOZA LÓPEZ, JULIO	34	GUTIÉRREZ GARCÍA, M ^a TERESA	54
DE BUSTAMANTE, IRENE	24	GUTIÉRREZ SOLANA, FEDERICO	108
C		H	
CALLEJA PARDO, GUILLERMO	72	HERRERO, CARMEN	158
CAÑELLAS REY DE VIÑAS, ISABEL	48	I	
CARDENETE FLORES, MANUEL		IBÁÑEZ, JUAN JOSÉ	92
ALEJANDRO	222	IBÁÑEZ ESPIGA, MARÍA BLANCA	58
CARSI CEBRIÁN, MANUEL	146	IGLESIAS GARCÍA, FRANCESC	80
CARRILLO DURÁN, M ^a VICTORIA	212	IGLESIAS VACAS, TERESA	188
CASAR CORREDERA, JOSÉ RAMÓN	76	IZQUIERDO ROCHA, LUCILA	98
CASINELLO, JORGE	206	J	
CASSINELLO, PEPA	186	JUÁREZ IGLESIAS, MANUELA	116
CASTRO MALPICA, MARÍA	126	L	
CERVANTES, EMILIO	78	LECHUGA GÓMEZ, LAURA M.	56
COMELLA CARNICÉ, JOAN	80	DE LEÓN, GONZALO	82
CRUZ VILLALÓN, JESÚS	178	DE LEÓN, MANUEL	84
D		LIZCANO ALVAREZ, JESÚS	38
DAZA BERTRAND, LORETO	50	LÓPEZ LÉRIDA, JOAQUÍN	138
DE DIEGO GARCÍA, EMILIO	224	LÓPEZ LITA, RAFAEL	176
DÍEZ MUIÑO, RICARDO	160		
DOBARGANES, CARMEN	134		
DOMÉNECH MARTÍNEZ, EDUARDO	216		

M		R	
MARCELLÁN, FRANCISCO	94	REGIDOR GARCÍA, JOSÉ	200
MARTÍN LLAGUNO, MARTA	210	RIEIRO MARÍN, IGNACIO	156
MARTÍN PEREDA, JOSÉ ANTONIO	214	RODRÍGUEZ DE LAS HERAS, ANTONIO	152
MARTÍNEZ GORRIARÁN, CARLOS	220	RODRÍGUEZ HURTADO, ENCARNACIÓN	66
MAYOR MENÉNDEZ, FEDERICO	120	RODRÍGUEZ MERCHÁN, EDUARDO	192
MENA FERNÁNDEZ, M ^a LUZ	64	ROLDÁN, CONCHA	112
MENESES CHAUS, JUAN MANUEL	96	DE LA ROZA-DELGADO, BEGOÑA	208
MODREGO RICO, AURELIA M.	174	RUFINO RUS, JOSÉ IGNACIO	202
MOLERO ZAYAS, JOSÉ	118	RUIZ NAVARRO, JOSÉ	218
MONTES MERINO, ANA M ^a	226	RUS RUFINO, SALVADOR	190
MORAGUES TERRADES, AMPARO	148	S	
MORCILLO ORTEGA, PATRICIO	168	SÁNCHEZ-CARRETERO, CRISTINA	144
MUÑOZ ÁLVAREZ, JAVIER	170	SANCHO RODRÍGUEZ, M ^a ISABEL	68
N		SANZ, JOSÉ MARÍA	44
NIETO ANTOLÍN, MARIANO	128	SERRANO GRANADOS, DAVID	162
NOMBELA CANO, CÉSAR	124	T	
O		TERNERO RODRÍGUEZ, MIGUEL	122
ODRIOZOLA, JOSÉ ANTONIO	130	TORRALBA CASTELLÓ, JOSÉ MANUEL	100
ORDOVÁS, JOSÉ MARÍA	32	TORRAS GENIS, CARMEN	74
OTERO LASTRES, JOSÉ MANUEL	154	U	
P		UCEDA ANTOLÍN, JAVIER	106
PARRA IGLESIAS, ENRIQUE	60	URREA CORRES, MARIOLA	40
PÉREZ DE ARMIÑÁN, CARMEN	204	V	
PERIAÑEZ CRISTÓBAL, RAFAEL	166	VAN GRIEKEN, RAFAEL	102
PIMENTEL, JUAN	140	VARA, MARÍA JESÚS	198
PIÑUEL, JOSÉ LUIS	46	VÁZQUEZ GARCÍA, CARMEN	88
PLAZA MEJÍAS, M ^a ÁNGELES	136	VENTURA FERNÁNDEZ, RAFAEL	182
		VILCHES ARENAS, LUIS FRANCISCO	132
		VILLEGAS BRONCANO, M ^a ÁNGELES	104

el arte de aprender

soluciones desde la prudencia

comentarios al arte de la prudencia de Baltasar Gracián



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO

EOI

Escuela de
organización
industrial