



## Jacobo Fugger, un gran capitalista moderno

¿FUE EL PRIMER MILLONARIO O EL PRIMER CAPITALISTA? PARA MUCHOS ES LO MISMO, PERO ESTE ES UN PROBLEMA QUE OSCURECE LA COMPRENSIÓN DE UNA PALABRA CLAVE: CAPITALISMO

AGUSTÍN GONZÁLEZ ENCISO

## CATÁLOGO DE VIRTUDES PARA LÍDERES

GUILLERMO FARIÑAS

## CONTAMINACIÓN DE LAS DEMOCRACIAS

TOMÁS CALLEJA

## LA PRUDENCIA TÁCTICA DE GRACIÁN

RICARDO ROVIRA REICH

## LA GRACIA DEL DON

ANA MARTA GONZÁLEZ

**D**e Jacobo Fugger (Augsburgo, 1453-1525) se ha dicho que fue el primer millonario de la historia, pero realmente ¿fue el primer millonario o el primer capitalista? Para muchos es lo mismo; piensan que, según como se mire, capitalista y millonario son sinónimos. Sin embargo, este es un problema que oscurece la comprensión de una palabra clave: capitalismo. Jacobo Fugger, apodado “el Rico”, dijo aquella frase famosa y terrible: “quiero ganar cuanto pueda”, que implicaba la intención de hacerse rico, pero ello sólo explica una parte de lo que llamamos capitalismo. Fugger fue un millonario, seguramente el primero, como otros capitalistas lo son, y fue un capitalista; pero no todos los capitalistas son millonarios, ni todos los millonarios son capitalistas.

## EL INTERÉS POR LOS RICOS

**E**n una época de crisis económica, y a la vez de gastos desenfrenados, parece que ha crecido el interés popular por los ricos, por los que han conseguido hacerse millonarios con los negocios: Soros, Sachs, Jobs, son algunos ejemplos que se suman hoy a otros más antiguos, como Rockefeller, Rothschild o, yendo más lejos, los Medici florentinos. Los Fugger, antes menos citados, vienen ahora a formar parte de este crecido interés. El reciente libro de Greg Steinmetz, *The Richest Man Who Ever Lived. The Life and Times of Jacob Fugger*, un buen trabajo de divulgación histórica, con las virtudes y defectos que estos trabajos tienen, nos ayuda a descubrir los estudios que sobre esta familia de comerciantes-banqueros vienen publicándose desde 2006. Son sólo unos cuantos, pues no es un tema para las masas; no obstante, lo que llama la atención es que los últimos



EL CAPITALISMO NO ES SIMPLEMENTE UNA CUESTIÓN DE ACUMULAR RIQUEZA. QUIEN CRITICA EL CAPITALISMO PORQUE GENERA RICOS OLVIDA QUE EL TÉRMINO OCULTA OTROS SIGNIFICADOS: RACIONALIDAD EN EL USO DE LOS MEDIOS ECONÓMICOS, ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL, DESARROLLO DE LOS MERCADOS, ETC.

Lo que interesa al público es cómo los ricos consiguieron su fortuna y el poder que con ella alcanzaron

trabajos históricos serios sobre los Fugger, los de Schick y Strieder, se habían publicado entre 1957 y 1966. Es decir, sesenta años en blanco para una familia que constituyó la banca más poderosa de Europa, dicho sin exagerar, en la primera mitad del siglo XVI.

Los Fugger fueron muy estudiados por la historiografía alemana hasta mediados del siglo XX, pero luego menguó la atención que habían suscitado. Un aspecto interesante de los nuevos estudios sobre ellos es que traen pocas novedades sobre los negocios de la familia. Salvo detalles, esos negocios ya quedaron aclarados hace tiempo, desde los trabajos de Ehrenberg, Pölnitz o Schick<sup>1</sup>, por citar los autores más significativos. Los estudios recientes se orientan más bien a señalar los aspectos sociales y culturales que la vida y los negocios de los Fugger implicaron.

Lo curioso es que la síntesis de Steinmetz cambia de nuevo la dirección, pues solamente toca de refilón las cuestiones sociales y se centra en recordarnos lo esencial de los negocios, en particular los de Jacobo Fugger, y su íntima relación con las cuestiones políticas del momento. Es decir, que si los historiadores actuales parecen estar preocupados por el encuadre social y cultural de los fenómenos, incluidos los grandes negocios financieros, los periodistas –Steinmetz lo es– perciben que lo que interesa al público es cómo los ricos consiguieron su fortuna y el poder que con ella alcanzaron. Quizás presuponen que el público debería saber eso. Se trata, una vez más, de contar una historia de éxito. El autor lo consigue, de una manera casi descarnada, demasiado influida por la mentalidad actual, aunque no falte el rigor histórico en el relato.



**P**ara muchos, los ricos de hoy en día arriba citados son una clave de nuestra prosperidad y nuestro progreso; para otros, en cambio, esa abundancia oculta también mucha basura entre bambalinas: egoísmo y prepotencia respecto a los menos poderosos. De todos modos, una cosa queda clara, que el capitalismo no es simplemente una cuestión de acumular riqueza. Quien critica el capitalismo porque genera ricos olvida que el término oculta otros significados: racionalidad en el uso de los medios económicos, organización empresarial, desarrollo de los mercados, etc. Lo negativo del capitalismo está más bien en sus márgenes, en los abusos por exceso de autonomía respecto a normas justas o por exceso de poder; o bien, por eso que Braudel llamaba el contramercado, el mercado privado que contradice y supera los mecanismos del mercado público, por todos conocido<sup>2</sup>.

Eso que consideramos público y conocido –normas, regulaciones justas, calidad aceptada, precios establecidos– es lo que se llama economía libre de mercado, que se basa en la propiedad, la empresa y la libertad, que es, desde luego, una forma de capitalismo que nadie rechazaría<sup>3</sup>. Por encima de ella, o bien, más allá de ella, allá donde no llegan los controles que esa economía puede establecer, “emerge –dice Braudel– el proceso capitalista”<sup>4</sup>, y eso ocurre de manera particular en el comercio a gran distancia. Por tres razones, sobre todo: una, el desconocimiento por parte de los consumidores de las condiciones de mercado y, por lo tanto, la imposibilidad de exigir un precio justo; dos, por la escasa competencia; y tres, por la intervención de diferentes autoridades políticas, de diferentes monedas, que permiten al capitalista negociar en varios campos y obtener la ventaja de las diferencias conseguidas con ese juego. Desde estas perspectivas, el capitalismo, en un sentido más restrictivo, es lo que está más allá de la economía libre de mercado.

#### GRANDES CAMBIOS HISTÓRICOS

**¿**Qué significó Jacobo Fugger en su tiempo? Antes de entrar en el personaje es necesario saber que vivió en una época de cambios excepcionales, cuando se estaban trastocando, precisamente, las condiciones de la economía de mercado y se abrían nuevas posibilidades al capitalismo. Poco antes de nacer Fugger, los turcos habían conquistado Constantinopla (1453), lo que supuso el final del Imperio Bizantino y un vuelco en la geoestrategia mundial: los turcos cortaron el normal desarrollo del capitalismo mercantil que los italianos (Venecia y Génova) habían desarrollado en sus relaciones con

Lo negativo del capitalismo está más bien en sus márgenes, en los abusos por exceso de autonomía respecto a normas justas o por exceso de poder

Oriente (India y China) a través de Constantinopla y del Mar Negro; es decir, que en ese momento se rompe la unidad económica del mundo medieval. La conquista de 1453 cierra definitivamente el orden de un Viejo Mundo centrado en el Mediterráneo; a partir de entonces los cristianos deberán mirar al Atlántico.

**C**uando Jacobo muere, apenas setenta años después, los cambios ya están maduros. En 1525 Elcano acababa de completar la primera vuelta al mundo y Cortés la conquista del Imperio Azteca (ambos en 1521); el mismo año de 1525 las tropas de Carlos V vencían en Pavía a las de Francisco I. Entre medias, los portugueses habían abierto, por África, una nueva ruta hacia la India. Todo había cambiado drásticamente. Ahora, un emperador cristiano, Carlos, dominaba de verdad Occidente, como lo había deseado en vano su abuelo Maximiliano; y, además, era un Occidente ampliado. Todos estos cambios geoestratégicos fueron auténticamente relevantes también para Fugger, pues no sólo favorecieron la puesta en valor de su ciudad, Augsburgo, que se aprovechó de la decadencia veneciana, sino que aumentaron el poder y las necesidades dinerarias de su gran cliente, el emperador, primero Maximiliano, luego Carlos. Ese mundo produjo una nueva economía, aún más global, y también una nueva política, pues para dominarlo hacían falta entidades políticas mayores: los Estados modernos. El resultado fue la necesidad de mayores medios de pago, la necesidad de metales, preciosos o no. La fortuna de los Fugger está tan ligada al cobre como a la plata.

|||||

**Mucha gente se hace rica por ver oportunidades donde otros no las ven, por atreverse a arriesgar, por adoptar técnicas pioneras o por superar a sus oponentes en las negociaciones importantes con terceros**

---

Además de la política y la economía, también la religión estaba cambiando. Los Papas del Renacimiento fueron jefes religiosos enfrentados a una cultura cambiante, pero también soberanos de un Estado que tenía que jugar su papel político en un momento de Estados modernos en formación. El papel de los Papas pasó entonces por la extraña prueba de tener que jugar en la vida política de modo diferente a como lo habían hecho antes, esto es, con las armas y con el dinero; también con el arte, y no menos, con una nueva diplomacia, como cuando Alejandro VI sancionó el reparto del mundo entre España y Portugal dejando fuera de la nueva globalización a todos los demás... “como si de un nuevo testamento de Adán se tratara”, ironizó el rey de Francia. Lutero no ironizaba, iría más lejos, y en 1517 clavaba su protesta en las puertas de la catedral de Wittemberg. No muy lejos, los turcos amenazaban Belgrado. Pero no todo es política: la naturaleza también influye. El Tirol es el país de la plata y del cobre. Durante el siglo XV se descubrieron ricos yacimientos, pero no fue sino hasta mediados del siglo (la necesidad empuja) cuando se descubrió un procedimiento para separar la plata del cobre, lo que permitió su explotación a gran escala. Jacobo Fugger vio claramente las posibilidades que eso ofrecía cuando en 1485 pidió a sus hermanos que le dejaran invertir en el negocio de los metales. ¿Era una casualidad? La coyuntura general coincide también con un cambio vital de Jacobo, que le llevó de la carrera eclesiástica a los negocios.

#### **UN EMPRENDEDOR ARRIESGADO**

■ Quién era exactamente Jacobo Fugger? Jacobo era descendiente de una familia de emigrantes que se habían establecido como tejedores en Augsburgo a finales

del siglo XIV, en un momento en el que la industria textil de los fustanes –tejidos mezcla de algodón y lino– experimentaba un fuerte desarrollo en la ciudad. Los fustanes se vendían en Venecia a cambio de las especias de Oriente. Las ganancias del trabajo familiar permitieron a los abuelos de Jacobo entrar en el pequeño comercio y, desde ahí, ir creciendo a negocios mayores, es decir, la banca y los préstamos, que legaron a sus hijos. Jacobo el Viejo murió en 1469 dejando ya una importante fortuna. Su dinero y sus negocios deberían repartirse entre diez hermanos, según una cuidada estrategia familiar.

**A** las hijas se les buscaron matrimonios adecuados, Marcos y Jacobo, el menor, que se llamaba como su padre, entraron en la carrera eclesiástica y los cinco hombres restantes se dedicaron al negocio. El negocio siguió creciendo, pero la familia menguó porque la muerte fue visitando a los hermanos mayores de Jacobo. En 1478 sólo le quedaban dos, Ulrich, el mayor de todos, y Jorge, quienes llamaron a Jacobo en su auxilio para atender los negocios. Jacobo dejó la Iglesia y se fue de aprendiz a Venecia, más avanzada que Alemania en todas las cuestiones mercantiles.

Para ir de Venecia a Augsburgo hay que pasar por el Tirol y así fue como Jacobo vio crecer el negocio de los metales, lo que en 1485 le inclinó a dedicarse a ello. No parece que sus hermanos compartieran del todo su interés. Aunque la empresa era de todos y llevaba el nombre de Ulrich Fugger y Hermanos, Jacobo obtendría independencia en la rama dedicada a la minería, que fue la que realmente creció. El cobre, al principio más que la plata, sería desde entonces la base fundamental de

los negocios de Jacobo Fugger, cada vez más suyos, dado que Jorge y Ulrich también murieron (1506 y 1510) bastante antes que él.

Mucha gente se hace rica por ver oportunidades donde otros no las ven, por atreverse a arriesgar, por adoptar técnicas pioneras o por superar a sus oponentes en las negociaciones importantes con terceros; pues bien, Jacobo Fugger hizo todo eso, y más, gracias a su ingenio y a su audacia, también a su sentido común, a su orden y a su dedicación al negocio, incluidos todos los aspectos, económicos, contables y de relación personal. Según muchos, tampoco le faltó egoísmo y dureza cuando fue necesario. Todas esas cualidades, incluida la fortuna de la suerte, que buscó y encontró, fueron haciendo crecer su riqueza: de las minas a los préstamos al emperador y al Papa. Como tenía mucho, podía ofrecer mucho y a la vez exigir los pagos; su poder económico le permitía hablar de igual a igual al emperador.

#### **LOS SUEÑOS DE UN EMPERADOR**

**A** finales del siglo XV política y negocios iban cada vez más unidos. La fortuna de los Fugger, en concreto la de Jacobo el Rico, estuvo estrechamente ligada a los emperadores Habsburgos, que se convirtieron en su mayor cliente y él en su principal banquero y consejero financiero. La relación fue intensa, no siempre fácil y a veces estuvo a punto de romperse; pero duró y de hecho fue una de las relaciones público/privadas más importantes de la historia, que hizo la fortuna de ambas partes. La relación surgió casi por casualidad. En 1473, el entonces emperador, Federico III, inició un viaje a los Países Bajos en busca de alianzas y poder. Uno de sus objetivos era casar a su hijo Maximiliano, futuro emperador,



LA FORTUNA DE LOS FUGGER, EN CONCRETO LA DE JACOBO EL RICO, ESTUVO ESTRECHAMENTE LIGADA A LOS EMPERADORES HABSBURGOS, QUE SE CONVIRTIERON EN SU MAYOR CLIENTE Y ÉL EN SU PRINCIPAL BANQUERO Y CONSEJERO FINANCIERO.

con María, hija del Duque de Borgoña y heredera del ducado, uno de los territorios más ricos de Europa. El acontecimiento es relevante, porque María sería la abuela de Carlos V, quien a través de ella heredó los Países Bajos, que con Carlos entrarían en la Monarquía hispánica.

**P**ero eso ocurriría después. En 1473 el problema del futuro sueguro de María era otro: no tenía dinero para su importante viaje, pues los emperadores ostentaban un título dignísimo, pero su poder real era mínimo. Debido a sus dificultades para pagar, Federico se encontró con la negativa de los banqueros a prestarle. Sólo uno lo haría, Ulrich Fugger; entonces era poco importante, pero fue capaz de ver su oportunidad. Por ello recibió un importante honor, un escudo de armas con lises que desde entonces distinguiría a la familia; sobre todo, ese acuerdo inicial facilitaría la posterior relación de los Fugger con los Habsburgo.

La nueva ocasión, no obstante, tardaría algo. Tuvo que ver con las disputas territoriales dentro del Imperio. En concreto, el Tirol es-

taba dominado por el Archiduque Segismundo, pariente de los Habsburgo, aunque el territorio pertenecía a estos. Segismundo dilapidaba el dinero en gastos suntuarios y en un momento de necesidad fue Jacobo Fugger, vuelto ya al comercio, quien acudió en su apoyo cuando nadie quería hacerlo. En cuanto vio la oportunidad de entrar en el negocio de la minería, Jacobo jugó fuerte y exigió la garantía de la producción minera del Tirol. Como Segismundo no pagó, Jacobo obtuvo un cierto control sobre la producción.

**P**oco después, Federico III envió a su hijo Maximiliano a tomar el poder en Tirol de las manos de su degenerado pariente. Así lo hizo, pero para ello necesitaba dinero y ¿quién mejor que Jacobo Fugger? Federico recordó a la familia del banquero, que le había ayudado en su importante viaje de 1473; por su parte, Fugger tenía ya experiencia en los asuntos del Tirol y supo exigir más. El negocio con Maximiliano fue fácil y las garantías del banquero mayores, lo que hizo crecer su control sobre la minería local.

**Jacobo Fugger no solamente fue pagando todas las aventuras militares del emperador, crecientes en intensidad y en coste, y sus utopías, sino que se aprovechó de su desorden financiero**

**E**l metal siguió siendo protagonista en los negocios inmediatos. Maximiliano estaba a punto de ser emperador en 1493, pero sus sueños no paraban ahí. Tenía otras tareas por delante. Una de ellas, recuperar Viena de las manos del rey de Hungría, que se la había arrebatado a los Habsburgo años atrás; otra, ser coronado emperador en Roma, como los anteriores emperadores. Maximiliano tuvo éxito a la hora de rehacer los territorios de los Habsburgo. Por matrimonio había incorporado los Países Bajos; luego recuperó Tirol de su pariente; ahora Viena, desde donde siguió camino para pasar a controlar también el reino de Hungría. Todo con la ayuda de Fugger, por supuesto, que fue el primer negociante alemán que llegó allí en busca de las riquezas mineras del lugar para añadirlas a las tirolesas. En Hungría fue clave Juan Thurzo, un húngaro, necesario en este caso para introducirse sin problemas en el país.

En la política internacional le fue peor al emperador. Tuvo problemas con Venecia y con los suizos. No pudo ser coronado en Roma por la oposición de Francia; más tarde, con Julio II enfermo, incluso acarició el sueño utópico de ser elegido Papa, para lo cual repartió importantes sumas a los cardenales. Todos esos negocios se hicieron siempre con el apoyo de Fugger, que prestaba a veces con enorme riesgo financiero y político; pero acababa saliendo adelante, entre otras cosas porque a Maximiliano le interesaba arreglar las cosas para que su banquero pudiera cobrar.

Maximiliano ha pasado a la historia como una persona inteligente y soñadora, con buenas ideas pero incapaz de llevarlas a la práctica. Sobre todo, tiene fama de haber sido muy mal financiero. Todo ello jugó a favor de Jacobo Fugger, quien no



lejos. Cuando, a pesar de todo, el emperador siguió hacia el sur, los venecianos fueron más fuertes, le derrotaron y le hicieron retroceder. Un ejército veneciano entró en Tirol y tomó Fuggerau. El asunto se convertía ahora para Fugger en una cuestión personal, no le quedaba más remedio que defenderse y demostrar sus habilidades. La capacidad de Fugger para prestar a Maximiliano una fuerte cantidad en pocas semanas y con relativamente poco riesgo demostró su habilidad al usar las letras de cambio y el arbitraje, así como la importancia de sus numerosas relaciones. Gracias a ese apoyo Maximiliano pudo hacer la paz con los venecianos, que se retiraron, lo que salvó al emperador y al banquero.

#### ELEGIR AL EMPERADOR

La posición alcanzada por Fugger le convertía en un hombre capaz de cambiar el curso de la historia o, al menos, de reordenar con su poder económico la política europea del momento. La ocasión se presentó con la elección imperial de quien vendría a ser el emperador Carlos V. Para Fugger, la elección imperial suponía una difícil neutralidad entre su interés personal y los intereses alemanes. Para Carlos, una difícil opción financiera: para poder llamarse emperador necesitaría el permiso expreso de Fugger. No un permiso escrito en un papel, desde luego, sino labrado en el convencimiento de que sin el apoyo del gran banquero no se podía ser emperador, lo que confirmaban las altas sumas que el banquero solicitaba. Por supuesto, tal apoyo podría haberse ido a cualquier candidato al trono imperial.

Como es sabido, el emperador de Alemania era un cargo electoral, que dependía de siete electores, príncipes o arzobispos de otros tantos te-

Uno de los problemas que siempre han perseguido al capitalismo es el riesgo de oposición entre el interés personal del capitalista y el interés común

rritorios. El emperador era la cabeza visible de una organización confederada, por lo que su fuerza residía más bien en la suya propia y en las alianzas que pudiera hacer con los otros príncipes del Imperio. Acceder al Imperio era, por lo tanto, una difícil cuestión política y, como era de esperar, una cuestión económica: los electores votarían a quien les garantizara su autonomía y a quien pagara más. Lo primero no tenía mucha discusión, era algo que ningún emperador podría cambiar; lo segundo, en cambio, era negociable. En la práctica, la elección imperial se había convertido en un negocio. La elección de Carlos la inició su ya envejecido abuelo, Maximiliano, en 1517. Se trataba de conseguir la elección como Rey de Romanos, título que en la práctica se consideraba como el heredero del emperador<sup>5</sup>. Las negociaciones se retrasaron, Maximiliano murió en 1519 y sólo unos meses después Carlos sería elegido. El problema de la elección de Carlos no residió en las posibles facciones dentro del Imperio; de hecho, en 1517 los electores estaban de acuerdo en elegirle. El problema vino a plantearlo Francisco I de Francia, a tenor de las cambiantes circunstancias.

Francisco acababa de subir al trono en 1515 y aspiraba a ejercer un papel hegemónico en Europa. Reanudó la política expansionista de Francia en Italia, iniciada por Carlos VIII en 1494. Ese mismo año de 1515 venció a los hasta entonces casi imbatibles suizos en Marignano y recuperó el ducado de Milán. Por otra parte, la muerte de Fernando el Católico en 1516 dejaba abierta la puerta a una herencia española de Carlos, recuperando la unión de Castilla y Aragón, ahora ya con Granada y Navarra incluidas. Además, Carlos heredaría

los Países Bajos a la muerte, supuestamente cercana, de Maximiliano. La herencia de Carlos, formidable en sí misma, representaba un cerco territorial a la Francia de Francisco I, mucho más si Carlos era elegido emperador. De ahí que, ante la perspectiva que Maximiliano abrió en 1517, Francisco no tuviera más remedio que jugar fuerte y aspirar a la corona imperial para contrarrestar el poder de su ya gran rival Carlos.

El mismo Imperio se vio sumido en una cuestión internacional de grandes proporciones: el nuevo emperador podría ser, a la vez, rey de España o de Francia. La situación era inédita y la apuesta muy fuerte. Todos sabían cómo había que jugarla: poniendo mucho dinero sobre la mesa. El problema del dinero no es sólo tenerlo o no, en un momento dado, sino garantizar que se va a devolver. Viendo la competencia, los electores subieron los precios y los mejores banqueros de Europa se aprestaron a apoyar a los candidatos. Pero los banqueros necesitan garantías: a mayor precio, mayor garantía. ¿Eran suficientemente fiables los candidatos?

También podríamos preguntarnos si estaban los banqueros a la altura de las necesidades y de los riesgos. A la hora de la verdad, solamente un banquero era capaz de aguantar la apuesta él solo, Jacobo Fugger. Claro que Jacobo prefería a Carlos, pero también necesitaba suficientes garantías y dejó una puerta abierta a la negociación con Francisco, que el francés intentó aprovechar. Por su parte, Carlos, que ya había hecho negocios en Flandes con Fugger, se vio tentado, una vez en España (1517), por los banqueros italianos. Eso hizo dudar a Fugger, que no sólo sintió la tentación de apoyar más al rey de Francia, sino que empezó a dudar de la capacidad de respuesta de Carlos.



EL CONCEPTO QUE TENÍA FUGGER DE "MAXIMIZACIÓN" DE BENEFICIOS NO SÓLO INCLUÍA ARRIESGARSE POR SUS LEALTADES FAMILIARES O POLÍTICAS; TAMBIÉN DEJABA AMPLIO CAMPO A OTRAS INVERSIONES ECONÓMICAMENTE NO RENTABLES, PROPIAS DE SU TIEMPO.

Fugger tuvo en su mano la elección imperial, porque los electores estaban dispuestos a casi todo. Al final se impuso la lógica alemana, Fugger confió en Carlos y los electores lo escogieron. ¿Patriotismo, lealtad? Los historiadores se han preguntado por ello y han resaltado las protestas de lealtad del mismo Jacobo; pero muchos han señalado también la importancia de su propio interés mercantil, y que, al final, a Jacobo no le parecieran suficientes las garantías que ofrecía Francisco I.

#### FUGGER CONTRA LA REFORMA

Las relaciones con Roma llevarían a Jacobo Fugger a jugar también un papel destacado en varios asuntos relativos a la Reforma protestante, como la venta de las indulgencias o la defensa del catolicismo en Augsburgo. Lo segundo tuvo una importancia más local; no obstante, los dineros y la influencia de Fugger fueron decisivos para librar a Augsburgo, en un momento dado, de la grave amenaza que supuso la revolución social de la Guerra de los Campesinos. Lo

.....  
**Persiguió siempre sus intereses, pero esa carrera la hizo respetando siempre otros ámbitos no mercantiles. Fue fiel a su familia; si llevó el negocio a su manera fue porque él era más capaz que los otros**

primero, en cambio, tiene un alcance más general, si bien Fugger se lo encontró sin haberlo buscado.

Los Papas del Renacimiento fueron peculiares. Junto a su función religiosa, que no dejaron de desempeñar, se dedicaron a otras cuestiones quizá impropias de un Papa, aunque también los Papas son hijos de su tiempo. Julio II fue un guerrero, León X un negociante; todos, grandes mecenas de la nueva Roma. Ese nuevo papel del papado escandalizó a muchos, entre ellos a Lutero. Lutero se opuso al emperador y al Papa, y Jacobo Fugger era el banquero de ambos. No es extraño que le tocaran papeles decisivos.

Fugger realizaba transferencias de Alemania a Roma. Uno de los dineros que Roma pedía eran los *servitia*, una tasa que debían pagar los prebendados por su investidura. En el caso de Alberto de Brandemburgo, en 1514, la cuestión se mezcló con la de las indulgencias que León X acababa de renovar para Alemania. La venta de indulgencias se había corrompido

y los últimos Papas se apoyaron en ellas para aumentar sus ingresos o para hacer gastos especiales. Eso es lo que ocurría en Alemania, donde Fugger se había hecho con el negocio de las transacciones.

Como Alberto de Brandemburgo necesitaba dinero para su *servitium*, para ser confirmado como arzobispo de Mainz, pidió un préstamo a Fugger. Como garantía, el arzobispo consiguió que el Papa León X le concediera el cobro de las indulgencias en su territorio. Dado que Fugger había sido quien había conseguido los fondos, era lógico que fuera también Fugger quien gestionara el negocio que serviría para recuperar lo prestado. De ese modo, Jacobo Fugger se convirtió en el gestor de la venta de indulgencias en Maguncia: la mitad de lo recaudado se la llevarían los agentes de Fugger; pero eso metió también de lleno al banquero en un acontecimiento de tanta relevancia como la Reforma protestante, pues sería esa indulgencia el pretexto de la insurrección de Lutero. Por supuesto Lutero se enfrentó a Jacobo Fugger, no sólo por intervenir en las indulgencias, sino por sus actividades como financiero, que Lutero no podía admitir. Jugar en el campo del emperador también le llevaría a Fugger a luchar activamente contra las variadas revueltas sociales derivadas de la actividad de otros reformistas que optaron por la violencia.

#### ¿ES ESTO CAPITALISMO? INTERÉS PROPIO E INTERÉS PÚBLICO

Uno de los problemas que siempre han perseguido al capitalismo es el riesgo de oposición entre el interés personal del capitalista y el interés común. El capitalismo surgió en el seno de una sociedad, la sociedad estamental, en la que el bien común

estaba establecido por norma, se lograra mejor o peor. El estamento otorgaba derechos y obligaciones, específicos y diferenciales, a quienes por nacimiento pertenecían a él, de ahí que lo normativo estuviera por encima de la dinámica social y económica. El uso del dinero, como recordara Duby respecto al siglo XII, vino ya a trastocarlo todo; sobre todo, los nobles de entonces –no capitalistas, desde luego–, sintieron cómo empezaba a desarrollarse un modo de vida diferente, en el que lo común pesaba menos que lo individual. Como se ve, el capitalismo es muy antiguo.

Pero los capitalistas de entonces –sobre todo comerciantes– también aportaron muchos beneficios a la sociedad. Todavía hasta el siglo XVI, los hombres de negocios respondían a eso que explicó Sombart como amar el negocio, pero amar también la vida y a las personas, preocuparse “por el perjuicio o beneficio que [su actividad] pudiera reportar al hombre vivo, real”<sup>6</sup>. ¿Entraba Jacobo Fugger dentro de la caracterización de Sombart o era un “trastocador” de todo, como temían los nobles del siglo XII?

**Q**uizás las dos cosas. Fugger era un hombre de su época que supo, a la vez, avizorar el futuro, al menos un tipo de futuro. Persiguió siempre sus intereses, pero esa carrera la hizo respetando siempre otros ámbitos no mercantiles. Fue fiel a su familia; si llevó el negocio a su manera fue porque él era más capaz que los otros. Cuando quedó sólo, compartió la firma con sus sobrinos, pero dejando claro cuál era la jerarquía. Y eligió como heredero al más valioso, Antón –desde 1525 el Fugger de Carlos V–, eliminando del cargo a quienes no servían. Fue fiel a su ciudad, que fue el centro de sus negocios y donde siempre residió.

Influyó positivamente en el gobierno municipal, aunque siempre de manera indirecta, y lo hizo decisivamente cuando fue necesario.

**F**ue fiel a su emperador y a su Imperio. Siempre apoyó a Maximiliano, a quien ayudó a crear el nuevo poder de la Casa de Austria, la unión de Austria y Hungría, que fue una realidad gracias a los auspicios de Fugger –dinero y consejos incluidos– tras el congreso de Viena de 1515. Aparentemente dudó en el caso de la elección de Carlos V, pero en el fondo eso no fue más que un juego para sacar mayores beneficios. Tales beneficios engrandecerían también a la Casa de Austria dentro del Imperio, frente a los otros príncipes, así es que su lealtad se extendió también a los Habsburgo en tanto príncipes territoriales. Su mundo era así: un mundo de fidelidades compartidas que supo hacer compatibles con sus intereses.

Por lo mismo fue siempre fiel a su religión, la católica, y al Papa, quien quiera que fuese. Conoció a siete papas, aunque sus principales negocios fueron solamente con Julio II y León X (1503-1521). Esos Papas tenían unas necesidades –y también unos intereses personales– de tipo económico, cierto, pero igualmente defendían una fe a la que Fugger fue fiel y a la que también defendió frente a los rebeldes a ella desde 1517.

La fidelidad a esas lealtades no siempre le reportó beneficios. El que a la larga fuera así oculta los momentos en los que el apoyo al emperador, o a la Iglesia, le puso al borde de la quiebra, le granjeó la animadversión de otros financieros o le supuso el ataque de los enemigos. Ciertamente era su riesgo, pero lo corrió. Otros banqueros del momento –Welsler, Hoschtetter, también de Augsbu-

**Fue fiel a su ciudad, que fue el centro de sus negocios y donde siempre residió. Influyó positivamente en el gobierno municipal, aunque siempre de manera indirecta, y lo hizo decisivamente cuando fue necesario**

go– no ganaron tanto, pero tampoco corrieron tanto riesgo. Curiosamente, la casa Fugger alcanzó una duración mayor que las otras.

Como otros negociantes de su época, el concepto que tenía Fugger de “maximización” de beneficios no sólo incluía arriesgarse por sus lealtades familiares o políticas: también dejaba amplio campo a otras inversiones económicamente no rentables, propias de su tiempo. Fugger no despreció los honores públicos ni el reconocimiento social; adquirió un condado y las rentas señoriales correspondientes, aunque no usó el título de conde. Fue mecenas del arte y vivía en un suntuoso palacio. Aunque en su vida personal era sobrio, le gustaba organizar fiestas para festejar a sus invitados o los acontecimientos que lo merecían. Su palacio era el centro del negocio y de una animada vida social, al mismo tiempo.

También a ejemplo de la época, Fugger practicó la caridad en su forma concreta de hacer obras a favor de los pobres. La más característica, el Fuggerei, todavía sobrevive hoy con un destino similar: una residencia para familias pobres, trabajadoras, que por un alquiler simbólico podían gozar de un digno hogar y de unos servicios comunes de los que solamente los ricos podían disfrutar. Sí, Fugger dedicó dinero y tiempo también a todo eso, lo que, por supuesto, no le impidió enriquecerse al mismo tiempo con sus negocios.

#### **TIEMPO DE TRABAJAR**

**P**ara terminar, una referencia a algo que suele pasar desapercibido y que, sin embargo, es una cuestión clave: el trabajo. El Fuggerei, cuya mención acabamos de hacer, resulta muy significativo de la mentalidad de Fugger: el valor que daba al trabajo y al trabajo relacionado con el ganarse la vida.

Después de que Lutero hablara de vocación, entendida como algo relacionado con el trabajo, casi todos los tratadistas han interpretado que el protestantismo trajo una nueva comprensión del trabajo. No quito ningún mérito al que Lutero y su mensaje puedan tener si digo que, en todo caso, esa idea estaba ya en el cristianismo anterior a la Reforma, por más que los reformadores lo formularan quizás de otra manera, o pudieran descubrir nuevas facetas.

Cuando Fugger prefiere para su albergue social a familias de trabajadores, no a pobres de solemnidad, no solamente está diciendo que estos ya tienen quien los atienda, sino que está resaltando la dignidad del trabajo, manifestada también en quien cuenta con pocos medios. La condición para poder recibir ayuda era ser un

.....  
**Fugger siempre tuvo en alta estima el trabajo, tanto el de todos los que lo hicieron para él en sus muchas empresas, como el de sus conciudadanos pobres, pero trabajadores**  
.....

trabajador. El mismo Fugger provenía de una familia de inmigrantes y trabajadores manuales. Su abuelo se había abierto camino trabajando en los estratos más bajos de la industria textil. En consecuencia, Fugger siempre tuvo en alta estima el trabajo, tanto el de todos los que lo hicieron para él en sus muchas empresas, como el de sus conciudadanos pobres, pero trabajadores.

Él mismo no paró nunca de trabajar y siempre entendió que ese “ganar cuanto pueda” no lo era a través de trucos y artimañas, sino a través del trabajo honrado. También mediante un trabajo racional, bien hecho, que se demuestra en la cuidada contabilidad y el control de sus negocios que se han conservado. Tal cuidado contable no era normal en otras casas de negocios coetáneas. Ello no obsta,

de todos modos, para que se pudieran tomar decisiones arriesgadas e incluso dudosas de cara al interés de sus rivales, pero que siempre implicaban trabajo y dedicación. La ética del trabajo intenso y bien hecho, por arduas que sean las circunstancias, tiene un claro ejemplo en Jacobo Fugger, un hombre clave de su época y, en cuanto trabajador, un ejemplo para otros hombres de negocios •

.....  
1 A lo largo del texto, para simplificar, he eliminado las citas que se refieren a Fugger directamente. Puede verse la relación de las referencias bibliográficas al final.  
2 Braudel, F. (1985), p. 65.  
3 Centesimus annus, n. 42.  
4 Braudel, F. (1985), p. 67.  
5 Técnicamente era un emperador elegido por los siete electores, pero aún no coronado –o aceptado– por el Papa. En la práctica, era el heredero del emperador, pero eso no garantizaba al cien por cien su elección si el emperador fallecía antes.  
6 Sombart, W. (1972), p. 164.  
.....

.....  
**REFERENCIAS** Braudel, Fernand (1985), *La dinámica del capitalismo*, Alianza, Madrid; Dauser, Regina y Ferber, Magnus (2010), *Die Fugger und Welser*, Verlagsgemeinschaft Augsburg, Augsburg; Duby, George (1997), *Guillermo el Mariscal*, Alianza, Madrid; Ehrenberg, Richard (1955), *Le siècle des Fugger*, S.E.V.P.E.N, París; Ehrenberg, Richard [1928 (1985)], *Capital and Finance in the Age of the Renaissance. A Study of the Fuggers and Their Connections*, A. M. Kelly, Fairfield; Häberlein, Mark (2012), *The Fuggers of Augsburg (1367-1650)*, Virginia Press, Charlottesville (edición original alemana de 2006); Juan Pablo II, san (1991), Carta encíclica *Centesimus annus*; Schick, Leon [1957 (1961)], *Jacobo Fúcar. Un gran hombre de negocios del siglo XVI*, Aguilar, Madrid; Sombart, Werner [1913 (1972)], *El burgués*, Alianza, Madrid; Steinmetz, Greg (2015), *The Richest Man Who Ever Lived. The Life and Times of Jacob Fugger*, Simon & Schuster, Nueva York; Strieder, Jakob (1966), *Jacob Fugger the Rich: Merchant and Banker of Augsburg, 1459-1525*, Archon Books, Nueva York.  
.....

Catálogo de virtudes para líderes según el Papa Francisco  
Guillermo Fariñas  
11

La contaminación de las democracias  
Tomás Calleja  
17

El prudencialismo táctico de Baltasar Gracián  
Ricardo Rovira Reich  
21

La gracia del don  
Ana Marta González  
25

EyH Ideas  
26

Noticias del Instituto  
30

Para continuar el diálogo  
32

# Catálogo de virtudes para líderes según el Papa Francisco

EL ROMANO PONTÍFICE PROPUSO EN EL AÑO 2015 UN “CATÁLOGO DE LAS VIRTUDES NECESARIAS” PARA QUIEN PRESTA ESTOS SERVICIOS Y PARA “TODOS AQUELLOS QUE QUIEREN HACER FÉRTIL SU CONSAGRACIÓN O SU SERVICIO A LA IGLESIA”

GUILLERMO FARIÑAS

En el tradicional discurso que cada año el Papa Francisco da a los miembros de la Curia vaticana, los directivos y funcionarios de la organización que presta apoyo al Papa y a las diócesis del mundo, el Romano Pontífice les propuso en el año 2015 un “catálogo de las virtudes necesarias” para quien presta estos servicios y para “todos aquellos que quieren hacer fértil su consagración o su servicio a la Iglesia”.

El año pasado les habló de las enfermedades de un modo directo y lúcido, hasta el punto de que muchos medios de comunicación, confesionales y no confesionales, las reprodujeron, e incluso importantes escritores dedicados al *management*, como fue el caso de Gary Hamel, las glosaron para adaptarlas a los hombres de negocio.

En su mensaje, pronunciado el 21 de diciembre de 2015, el Papa presentó un acróstico de la palabra “Misericordia” en el que cada letra correspondía a una virtud: m de misericordia, i de idoneidad, etc.

Está claro que es más fácil hablar de vicios (enfermedades) que de virtudes: saltan a la memoria las conductas equivocadas de tantos hombres vértice que caracterizan esos malos hábitos. Las virtudes siempre son

más difíciles de proponer, pero es lo que trataré de hacer, adaptando algunos términos del Papa, porque su nomenclatura es típicamente eclesial y podrían mal entenderse algunos. Francisco identificó doce parejas de virtudes.

## MISIONARIEDAD Y PASTORALIDAD

Misionero es aquel que tiene una importante verdad que compartir y pone todos los medios para hacerlo. Un líder debe tener un claro mensaje que desea compartir y utiliza distintos medios para lograrlo. Antes que nada debe creer en este mensaje, lo que exige que la misión que trate de realizar, la visión que trate de alcanzar y los valores que lo guíen deben ser ciertos, positivos, que entusiasmen y sean creíbles. Y luego, debe ser un buen comunicador de estas realidades. Afirmo el Papa al hablar de esta virtud: “La fe es un don, pero la medida de nuestra fe se demuestra también por nuestra aptitud para comunicarla”. Se comunica con el buen ejemplo en las decisiones y acciones, con conversaciones directas, con amables correcciones, con historias y anécdotas, y siempre con convicción.

Con pastoralidad el Papa se refiere al cuidado de las personas que se tienen a cargo. Lejos del paternalismo, todo líder debe tener una preocupación auténtica por sus dirigidos. Un pastor ejemplar reco-

mendaba a un rector universitario recién electo: “cada día piensa en quién de la universidad requiere más apoyo y procura brindárselo”. Los buenos líderes no solo se mueven por incentivos extrínsecos e intrínsecos, sino también por motivos colaborativos o trascendentes: cómo mi acción contribuye a que los demás cambien para bien. “Sin estas dos alas nunca podremos volar ni tampoco alcanzar la bienaventuranza del «siervo fiel» (Mt 25,14-30)”, concluye Francisco.

## IDONEIDAD Y SAGACIDAD

La idoneidad necesita el esfuerzo personal de adquirir los requisitos necesarios y exigidos para realizar del mejor modo las propias tareas y actividades, con la inteligencia y la intuición”, afirma el Papa. Desarrollar las competencias, hábitos positivos, habilidades y destrezas es condición indispensable para asumir la responsabilidad que lleva consigo el cargo de directivo. La autoridad de una persona se basa en cuán confiable es para los demás, y la confiabilidad exige idoneidad, capacidad para responder a las demandas que se le exigen.

“La sagacidad es la prontitud de mente para comprender y para afrontar las situaciones con sabiduría y creatividad”, afirma Francisco. Peter Drucker sostenía que un problema identificado es un problema

medio resuelto. Esto exige saber situarse en la realidad y aconsejarse sobre ella. Tras el diagnóstico hay que saber decidir sobre los medios adecuados para solventar la situación, yendo a las causas profundas y aplicándolos con sentido práctico. La gerencia de Toyota tiene un método para analizar los problemas: preguntarse cinco veces ‘por qué’. Haciéndolo se suele llegar al meollo del dilema y se tiende a resolver los problemas de forma más adecuada. El sentido práctico exige creatividad, inventiva y mucho trabajo. Picasso decía: “La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando”.

Para los creyentes el Papa guarda una perla: “Idoneidad y sagacidad representan, además, la respuesta humana a la gracia divina, cuando cada uno de nosotros sigue aquel famoso dicho: «Hacer todo como si Dios no existiese y, después, dejar todo a Dios como si yo no existiese»”.

#### **ESPIRITUALIDAD Y HUMANIDAD**

“La espiritualidad (...) alimenta todo nuestro obrar, lo corrige y lo protege de la fragilidad humana y de las tentaciones cotidianas”. Era tradicional pensar que las creencias en la vida de un creyente eran asunto privado y no debían incidir en la actuación pública por su carácter de subjetivas. Pero esto nos ha llevado a dejar de lado la dimensión más rica del ser humano, la que es capaz de moverse a misericordia, a perdonar los agravios, hasta llegar a desear el bien a quien nos hace mal, a reconocer nuestras faltas con humildad y a buscar apoyo para nuestros problemas cotidianos en la oración, la meditación y el consejo espiritual. Esto puede sonar ingenuo para el mundo empresarial, pero son cada vez más abundantes y pertinentes

las investigaciones de académicos que relacionan espiritualidad y gerencia.

“La humanidad nos hace diferentes de las máquinas y los robots, que no sienten y no se conmueven (...) La humanidad es saber mostrar ternura, familiaridad y cortesía con todos (cfr. Flp 4, 5)”. Es innegable que el auge que ha tenido la inteligencia emocional obedece a la necesidad de que la empatía, la amabilidad y el recto afecto por los demás estén presentes en las relaciones personales en la empresa. Jeff Bezos, el creador de Amazon, nunca olvida una frase con la que su abuelo quiso mostrarle una verdad fundamental en las relaciones humanas: un día comprenderás que es más difícil ser amable que ser inteligente.

Concluye el Papa Francisco: “Espiritualidad y humanidad, aun siendo cualidades innatas, son sin embargo potencialidades que se han de desarrollar integralmente, alcanzar continuamente y demostrar cotidianamente”. Siempre podemos y debemos crecer en estas dos virtudes, con hechos cotidianos que manifiesten nuestra fe y nuestra solidaridad.

#### **EJEMPLARIDAD Y FIDELIDAD**

“Ejemplaridad para evitar los escándalos que hieren las almas y amenazan la credibilidad de nuestro testimonio”. La otra dimensión de la confianza es que los demás se fíen de nuestras intenciones para con ellos. Y eso no basta con decirlo, sino que hay que mostrarlo. Que haya coherencia entre nuestros pensamientos, dichos y hechos. A los directivos se les exige una especial ejemplaridad porque son un referente para sus colaboradores y eso entraña una gran responsabilidad.

Al referirse a la fidelidad el Papa Francisco cita a Jesucristo: «El

Un líder debe tener un claro mensaje que desea compartir y utilizar distintos medios para lograrlo

La fe es un don, pero la medida de nuestra fe se demuestra también por nuestra aptitud para comunicarla

La autoridad de una persona se basa en cuán confiable es para los demás

que es fiel en lo poco, también en lo mucho es fiel; el que es injusto en lo poco, también en lo mucho es injusto» (Lc 16,10). La fidelidad a los principios rectos y a los compromisos adquiridos, y la lealtad a las personas e instituciones con las que nos relacionamos, son exigencias para todo líder. En lo grande y en lo pequeño. Dios –y no el diablo– está en los detalles. Allí espera nuestro mejor esfuerzo para ser fieles.

#### **RACIONALIDAD Y AMABILIDAD**

“La racionalidad sirve para evitar los excesos emotivos y la amabilidad para evitar los excesos de la burocracia”. El Papa nos advierte de dos extremos: el emotivismo y la frialdad o sequedad en las relaciones personales, y nos ofrece las virtudes que no solo los evitan sino que nos permiten pensar, decidir y actuar adecuadamente, según el justo medio de la razón. Actuar apegados a la razón es un modo de no dejarnos llevar por las pasiones, o dicho de mejor modo, de poner las pasiones al servicio de la razón. Porque es falso el dilema de razón o sentimientos; son ambos a la vez, pero con la razón como auriga, como guía, y los sentimientos haciéndonos más entusiastas con lo que tenemos entre manos.

La amabilidad no causa quizá mucha admiración, pero cuando falta se nota su ausencia porque las relaciones tienden a tensarse. Su vivencia nos lleva a hacer la vida más grata con quienes nos relacionamos a diario. Enseñaba San Josemaría Escrivá que hemos de cultivar el arte de ser amables, la cortesía en el trato, la ausencia de toda forma de arrogancia, el carácter generoso. Que no debíamos ser un modelo glacial, que se puede admirar pero no se puede amar.

## INOCUIDAD Y DETERMINACIÓN

La inocuidad, que nos hace (...) capaces de abstenernos de acciones impulsivas y apresuradas, es la capacidad de sacar lo mejor de nosotros mismos, de los demás y de las situaciones, actuando con atención y comprensión”. Inocuo es el que no hace daño, y eso se logra, más que evitando el mal, buscando hacer el bien. Lejos de una ética de mínimos o de cumplimiento de deberes, el Papa Francisco nos anima a una ética de máximos o de búsqueda de bienes auténticos, especialmente para los demás. Y la medida de esos bienes que para los demás hemos de pro-

curar viene indicada en la regla de oro de la actuación: “Es hacer a los demás lo que queremos que ellos hagan con nosotros (cfr. Mt 7,12; Lc 6,31)”.

Con respecto a la determinación el Papa Francisco dice que “es la capacidad de actuar con voluntad decidida, visión clara y obediencia a Dios”. Tener claro lo que deseamos alcanzar, poner todo el empeño en los medios necesarios y obedecer a la conciencia recta es un buen *motto* para todo directivo. En su clásico video sobre la visión de futuro Joel Arthur Barker, el autor de *Para-*

Son cada vez más abundantes y pertinentes las investigaciones de académicos que relacionan espiritualidad y gerencia

*digma*, terminaba afirmando que “una visión de futuro sin acción es simplemente un sueño, una acción sin visión de futuro carece de sentido, una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar al mundo”; y antes indicaba que los valores “aseguran la rectitud de esa visión”, a lo que habría que añadir que también la de los medios. Ese es el rol de la conciencia y, para los creyentes, la obediencia a Dios.

## CARIDAD Y VERDAD

Harold Geneen, quien fuera presidente de la corporación ITT, relata en su libro *Alta Dirección* una anécdota de cómo terminó despidiendo a un gerente alcohólico a quien nadie se atrevía a plantearle su problema ni a mostrarle cómo estaba afectando a la empresa. Tras el despido esa persona cayó muy bajo, como suele ser el triste caso de muchos adictos. Después de ese declive y de su posterior rehabilitación, el antiguo gerente fue a visitar a Geneen. “Me dio las gracias por haberle echado a la calle. Yo, asombrado, no sabía qué decir. Él explicó que todo el mundo le había concedido tantas segundas oportunidades que jamás se había visto obligado a encarar la realidad de su problema. Verse despedido había sido lo mejor que podía ocurrirle, según dijo. Su esposa me llamó por teléfono para darme también las gracias”. Una falsa caridad hubiera sido dejarlo estar, pero se habría faltado a la verdad: esa adicción debía encararse. Por eso afirma el Papa que estas dos virtudes son “inseparables de la existencia cristiana (...) Hasta el punto de que la caridad sin la verdad se convierte en la ideología del bonachón destructivo, y la verdad sin la caridad, en el afán ciego de judicializarlo todo”.



UNA VISIÓN DE FUTURO SIN ACCIÓN ES SIMPLEMENTE UN SUEÑO, UNA ACCIÓN SIN VISIÓN DE FUTURO CARECE DE SENTIDO, UNA VISIÓN DE FUTURO PUESTA EN PRÁCTICA PUEDE CAMBIAR EL MUNDO.



CUANDO HAYAS ACABADO TU TRABAJO AYUDA DESINTERESADAMENTE A TU COLEGA, Y PROCURA QUE SEA DE TAL MODO QUE NO SE DÉ CUENTA DE QUE LO HACES. AYUDAR ESPERANDO QUE NOS DEVUELVAN EL FAVOR NO ES GENEROSIDAD SINO EGOÍSMO ESTRATÉGICO.

La justicia sin caridad puede convertirnos en justicieros, personas que no son capaces de ponerse en el lugar de los demás en la valoración de decisiones y conductas.

#### **HONESTIDAD Y MADUREZ**

**E**n una época de escándalos empresariales y financieros es cada vez más evidente que la honestidad es clave en todo líder. “La honestidad es la base sobre la que se apoyan todas las demás cualidades”, afirma el Papa. Se tiende a pensar que con códigos de ética, gerentes de *compliance*, *ombudsmen*, buzones de quejas y muchos controles se puede lograr que la gente no sea deshonesto. La experiencia humana nos demuestra que la virtud es la mejor salvaguarda, que sin ella se puede conseguir el modo de evadir el mejor panóptico. “La persona honesta no actúa con rectitud solamente bajo la mirada del vigilante o del superior; no tiene miedo de ser sorprendido porque nunca engaña a quien confía en él”. Así, el mejor *controller* es la propia conciencia,

siempre y cuando esté bien educada. Un aspecto que tiende a minusvalorarse. Los líderes tienden a formarse en muchos aspectos técnicos y gerenciales, esenciales para sus negocios, pero tienden a pensar que no requieren formación ética. Afortunadamente muchas universidades y escuelas de negocio han hecho obligatorias asignaturas en ética empresarial. No es suficiente, pero sí necesario.

“La madurez es el esfuerzo para alcanzar una armonía entre nuestras capacidades físicas, psíquicas y espirituales. Es la meta y el resultado de un proceso de desarrollo que no termina nunca y que no depende de la edad que tengamos”. Se dice que hoy día, la secundaria se ha convertido en primaria y la universidad en secundaria, tanto en niveles de exigencia como en las actitudes de los alumnos. Y esto –lo estamos experimentando– ha llegado al mundo empresarial. Personas con cualidades, inteligentes, pero inmaduras. Que adoptan actitudes superficiales y toman decisiones

En el mundo laboral la fortaleza se manifiesta en la firmeza de ánimo para tomar decisiones difíciles

frívolas. Que requieren estar motivados constantemente para asumir sus responsabilidades. Que exigen derechos pero obvian deberes. Que no se comprometen. Se afirma que la madurez exige tiempo y experiencia, pero no basta el paso de los años ni el mero activismo: para madurar se requiere un claro sentido de dirección en la vida, como enseñaba el psiquiatra vienés Viktor Frankl. Se madura asumiendo compromisos sin excusas en su cumplimiento. Olvidándose del propio yo para servir a los demás con perseverancia generosa. Manteniéndose leales a las propias convicciones, a las instituciones y a las personas. Es maduro quien trata no de ser mejor que los otros en algo, sino de ser mejor de lo que se suele ser.

#### **RESPECTUOSIDAD Y HUMILDAD**

**A**firma Francisco: “La respetuosidad es una cualidad (...) de las personas que tratan siempre de demostrar respeto auténtico hacia los otros, a la propia misión, a los superiores y a los subordinados”. Es una virtud clave en la relación con los demás. Es darnos cuenta de la esencial dignidad humana que merecen todos, desde las personas de mayor categoría hasta las personas más sencillas. Exige considerar con atención e interés los puntos de vista de los demás y guardar los modales en la comunicación: “es la capacidad de saber escuchar atentamente y hablar educadamente”. En el trabajo organizacional debe haber respeto hacia las tradiciones, “a las prácticas, a los documentos, al secreto y a la discreción”, concluye el Papa. La humildad no suele estar en el elenco de las virtudes de las personas que pretenden ser líderes, de quienes se piensa que deben mostrar seguridad en sí mismos, fuer-



manifiesta en la firmeza de ánimo para tomar decisiones difíciles, en la constancia para alcanzar los fines y objetivos de la empresa, en la perseverancia en el trabajo arduo y en asumir la responsabilidad de las decisiones impopulares.

“La prontitud, en cambio, consiste en saber actuar con libertad y agilidad, sin apegarse a las efímeras cosas materiales”. Es lógico que los empresarios y directivos sean bien recompensados por el riesgo que asumen y el peso de sus responsabilidades, pero esto lleva siempre consigo un peligro: el apego a los bienes materiales, que tiende a buscar el aumento de los ingresos por beneficios, sueldos y bonos casi a cualquier precio, y esto puede llevar a decisiones oportunistas. Se cita el salmo: «Aunque crezcan vuestras riquezas, no les deis el corazón» (Sal 61,11). El corazón hay que llenarlo de fines nobles: la orientación al cliente con bienes y servicios de calidad, la generación de puestos de trabajo, el favorecer el desarrollo de los colaboradores y, por supuesto, el generar riqueza como medio para los anteriores fines. Concluye el Papa Francisco: “Estar listos quiere decir estar siempre en marcha, sin sobrecargarse acumulando cosas inútiles y encerrándose en los propios proyectos, y sin dejarse dominar por la ambición”.

#### **ATENDEBILIDAD Y SOBRIEDAD**

“**E**l atendente es quien sabe mantener los compromisos con seriedad y fiabilidad cuando se cumplen, pero sobre todo cuando se encuentra solo”. ¡Qué gran descanso para los líderes son los colaboradores que asumen encargos con prontitud y responsabilidad! Que preguntan cuando hace falta, pero tienen la suficiente iniciativa para resolver. Que dan

cuenta de manera oportuna de las tareas confiadas. Y todo esto sin que haya que hacerle seguimiento. Es tradicional en el mundo organizacional la frase “mensaje a García”<sup>1</sup> para hacer referencia a la necesidad de que las personas asuman objetivos y los alcancen con iniciativa, no importa lo difíciles que sean. Un ejemplo contemporáneo involucra a Michael Cook, el actual CEO de Apple, y a uno de sus gerentes. Durante una reunión le informaron de un problema con uno de los proveedores chinos. «Es un problema serio –afirmó–. Alguien debería ir a China para controlar la situación». Treinta minutos más tarde, miró a un ejecutivo de operaciones que se encontraba sentado en la sala y le preguntó con tono indiferente: «¿Por qué sigues todavía aquí?». El ejecutivo se levantó, condujo directamente hasta el aeropuerto de San Francisco sin pasar por su casa a hacer las maletas y compró un billete a China. Se convirtió en uno de los principales ayudantes de Cook. Concluye el Papa Francisco: “El atendente es aquel que irradia a su alrededor una sensación de tranquilidad, porque nunca traiciona la confianza que se ha puesto en él”.

“**L**a sobriedad –la última virtud de esta lista, aunque no por importancia– es la capacidad de renunciar a lo superfluo y resistir a la lógica consumista dominante”. El hombre apetece diversos bienes, materiales y espirituales, pero necesita mantener un equilibrio de manera que ninguno cope su atención y energía. Afirmo el Catecismo de la Iglesia Católica que esta virtud es la “que modera la atracción de los placeres y procura el equilibrio en el uso de los bienes creados” (n. 1809). Quien no vive la sobriedad termina demasiado aficionado

En el mundo empresarial no es difícil caer en excesos. Un criterio que ayuda a equilibrar es comportarse como administrador fiel y no como dueño prepotente

a unos bienes en detrimento de otros y eso suele ser un obstáculo en la relación con los demás. Dice Francisco: “La sobriedad es un estilo de vida que indica el primado del otro como principio jerárquico, y expresa la existencia como la atención y servicio a los demás”. En el mundo empresarial no es difícil caer en excesos. Un criterio que ayuda a equilibrar es comportarse como administrador fiel y no como dueño prepotente. Así, habrá austeridad en los gastos y en el uso de los bienes confiados. Pero, como la virtud es unitaria, se ha de vivir la sobriedad también en la actuación personal y familiar. Sigue el Papa: “Quien es sobrio es una persona coherente y esencial en todo, porque sabe reducir, recuperar, reciclar, reparar y vivir con un sentido de la proporción. La sobriedad es prudencia, sencillez, esencialidad, equilibrio y moderación”. Concluye el Papa Francisco elevando el punto de vista: “La sobriedad es mirar el mundo con los ojos de Dios y con la mirada de los pobres”. Es un llamado a la responsabilidad social corporativa ●

<sup>1</sup> Es importante señalar que se trata de una interpretación *normativa*, es decir, una interpretación de las empresas como prácticas con un propósito humano inteligible, no un estudio empírico de las empresas existentes, lo que revelaría una amplia gama de diferentes prácticas, desde las muy corruptas a las muy justas y honorables. Véase la definición de MacIntyre de práctica social como “[una] forma coherente y compleja de la actividad humana cooperativa socialmente establecida mediante la cual los bienes internos de ese tipo de actividad se realizan a través de un intento de alcanzar estos estándares de excelencia que son apropiados para ... esa forma de actividad, con el resultado de que los poderes humanos para lograr la excelencia, y las concepciones humanas de los fines y los bienes involucrados, se extienden sistemáticamente”, en MacIntyre, Alasdair (2007), *After Virtue: A Study in Moral Theory*, University of Notre Dame Press, Indiana, p. 187. (Traducción propia).

# La contaminación de las democracias

CADA DÍA SE HABLA MÁS DE DEMOCRACIA Y, SOBRE TODO, CADA DÍA LOS POLÍTICOS HABLAN MÁS DE DEMOCRACIA. MERECE LA PENA PENSAR ALGO ALREDEDOR DE ESTA CURIOSA REALIDAD PORQUE, SI LA DEMOCRACIA FUERA UN DATO CIERTO, NO SE HABLARÍA TANTO DE ELLA.

TOMÁS CALLEJA

El hecho de que se hable tanto de ella se debe, precisamente, a que la democracia no es un dato cierto. Más bien, en muchos casos, y por supuesto en el de España, la democracia no es un dato cierto, y su grado de incertidumbre ha crecido considerablemente en los últimos años.

La democracia es, fundamentalmente, un sistema político, pero solo alcanza una razonable certidumbre cuando se hace, también, un sistema social. No se puede evitar que la democracia sea un sistema político, pero, solo cuando es practicada y vivida por buenos políticos, alcanza la categoría de sistema social. Por tanto, las buenas democracias necesitan de buenos políticos, es decir, de políticos preparados y honestos. Y hacen falta las dos dimensiones.

La democracia necesita de gente preparada, es decir, de gente con estudios, conocimientos, capacidades y habilidades, y que estos activos hayan sido construidos fuera de la política, porque la política no es buena como primera escuela, y, como mucho, es buena como segunda escuela cuando el sistema político es también un sistema social. La necesidad de tener gente buena en la política es elemental y perentoria. El riesgo de no tener gente buena en la política es grande y las consecuencias de vivir con

ese riesgo son siempre muy caras y de difícil superación.

## LA DENSIDAD DE LA POLÍTICA

Si analizamos el mundo de la política y su recorrido en los últimos treinta y ocho años, podemos observar un crecimiento sustancial y de difícil justificación del número de políticos en casi todas las democracias, en unas más acentuado que en otras. En ese crecimiento, la relación calidad-cantidad es siempre inversa, es decir, a más cantidad de políticos, menos calidad de políticos y, por ende, menos calidad de política y menos calidad democrática.

Cuando los políticos son pocos, el sistema es selectivo y los que acceden a la política suelen ser buenos como consecuencia de esa selección. Cuando los políticos son muchos, el sistema deja de ser selectivo, porque no puede continuar siéndolo, se relaja inevitablemente y aloja gente menos buena, primero, gente mediocre, después, y gente mala, más tarde, es decir, gente no preparada y sin valores. Este proceso es inevitable y está estudiado, con precisión y profundidad, en la teoría de conjuntos.

Cuando los políticos son pocos, acceden a la política personas que no necesitan la política para vivir, casi lo contrario, porque ser minoría justifica el sacrificio, y es casi la política la que los necesita a ellos para vivir. Cuando los políticos son muchos, accede a la política gente que necesita la política para vivir,

que vive de la política y que necesita la política para continuar viviendo, porque difícilmente encontrarían otro sitio para vivir mejor.

Cuando los políticos son muchos, el intervencionismo crece indiscriminadamente, el coste del sistema se dispara, la calidad de la democracia se pierde, la política se contamina y, en consecuencia, la sociedad se contamina de la mala política. España es un ejemplo nítido de la realidad de este proceso y de las consecuencias irreparables que tiene. Por eso, España es más crisis.

Resulta interesante, además de preocupante, reparar en el crecimiento de la actividad política, de la intervención política, de la densidad política, de la maquinaria política, de la especie política, del boato político, del montaje político, del protagonismo político y de casi todo lo que pueda ponerse delante de las palabras político o política.

Desde lo que fue o es el propio diseño de la política, hasta lo que es el propio montaje de la política hay una distancia abismal en tamaño, en coste, en presencia, en representación y en intervención. Ni la ciudadanía, ni la economía, ni el mercado, ni las empresas, ni la sociedad necesitan tanta política, ni tantos políticos, ni tanto coste político para funcionar bien.

Si no es bueno que haya tanto, y hay tanto de eso, sí es bueno pensar en la razón de tanto de eso. La política se inventó, o se pensó, para servir,

Las buenas democracias necesitan de buenos políticos, es decir, de políticos preparados y honestos. Y hacen falta las dos dimensiones

y se instrumentó un sistema que hiciera posible la eficacia y la eficiencia de los servicios que incluía ese servir. Y como la política necesita de personas que quieran servir y que puedan vivir dignamente de ese servir, es necesario que haya personas que quieran y decidan vivir para la política. Si el sistema funcionara bien, todas las personas que decidieran vivir para la política podrían vivir igual o mejor dedicándose a aquello para lo que se han preparado profesionalmente. El sistema empieza a desequilibrarse cuando en él se introducen y se instalan personas que quieren y deciden vivir de la política. Como el sistema que abre esa posibilidad no funciona bien, todas las personas que deciden vivir de la política no podrían vivir ni igual ni mejor dedicándose a aquello para lo que no se han preparado profesionalmente.

Las personas que viven para la política, cuando dejan o tienen que dejar la política encuentran fácil y rápidamente trabajo y empleo. Las personas que viven de la política se aferran a ella de manera ansiosa y egoísta, y cuando tienen que dejarla, tienen dificultades para encontrar una ocupación digna, en la que siempre acaban viviendo mucho peor de lo que vivían cuando vivían de la política. Las malas democracias encuentran acomodos injustificables a los políticos que salen de la política colocándoles en instituciones y empresas que valen para poco y que sirven como refugios de los excluidos. Las personas que viven para la política tienen una visión de la sociedad que pretenden construir y son generosos en su camino hacia esa visión. Las personas que viven de la política tienen una visión del futuro que quieren construir para sí mismos y son egoístas en su caminar por

la vida. Todos los muchos corruptos que pululan por la política son gente que vive de ella y esperan que la política sea su refugio cuando se haga transparente su mediocridad inoperante.

Tenemos que distinguir entre políticos “para” y políticos “de”. Una democracia con muchos políticos “de” es una mala democracia. Y como hay muchas democracias con exceso de política y de políticos, hay muchas democracias malas, aunque las que tienen más políticos “de” son más malas que las que tienen menos.

Si el nacionalismo costara dinero, no habría nacionalistas. Sería fácil probar que la mayor parte de los políticos nacionalistas son políticos “de”. La mayor parte de los políticos que hablan frecuentemente del pasado son políticos “de”, porque un político “para” tiene una visión y la visión está en el futuro, con lo cual, ese verdadero político ni tiene tiempo ni le interesa hablar del pasado. Lo que preocupa e interesa a un político “para” es la sociedad, la economía, el progreso, las empresas, los ciudadanos y las personas. Lo que preocupa e interesa a un político “de” es su sociedad, su economía, su progreso, sus personas.

Un político “para” siempre une. Un político “de” siempre separa. Un político “para” quiere una justicia efectiva. Un político “de” quiere una justicia ligera y obediente. Un político “para” construye referencias sólidas. Un político “de” destruye referencias. Una Constitución es una referencia importante. Es difícil sentirse tranquilo con una Constitución que ha hecho posible un país a la deriva y sin futuro geopolítico conocido, o con unos políticos que no saben respetarla incluso más allá de lo que dice, cuando lo que dice es bueno.

La democracia tiene fortalezas, todas las que justifican su existencia y su generalizada aceptación. Pero también tiene sus debilidades, cuya ignorancia u olvido tiene un alto coste y puede suponer un fracaso del sistema

## EL FRACASO DE LAS DEMOCRACIAS

Esta crisis que nos inunda, después de que alguien nos ha sumergido en ella, se está constatando como la más fehaciente demostración del fracaso de las democracias (atención al plural), como consecuencia de que el tratamiento de sus debilidades las ha hecho más vulnerables que invulnerables ha podido hacerlas la ausente gestión de sus fortalezas, opción esta que, de haber existido, hubiera hecho posible hablar del éxito de la democracia, en singular.

Si ningún sistema puede ser del todo bueno, porque el poder nunca es bueno, tiene sentido el dicho de que la democracia es el menos malo de los sistemas, pero el nivel de excelencia que alcance cada una de sus materializaciones depende de la realidad que alcance en ellas el significado de las palabras “menos” y “malo”. Si el sistema es mucho menos malo que los otros, se acerca a bueno. Si el sistema es poco menos malo que los otros, se acerca a malo. La democracia tiene fortalezas, todas las que justifican su existencia y su generalizada aceptación. Pero también tiene sus debilidades, cuya ignorancia u olvido tiene un alto coste y puede suponer un fracaso del sistema, como está ocurriendo en la oportunidad de esta crisis que es, precisamente, consecuencia de tratamientos equivocados de esas debilidades. Analicemos el contenido de esas debilidades:

- La posibilidad de crecimiento incontrolado del número de políticos. Las consecuencias no deseables de un tratamiento equivocado son un coste excesivo del sistema y una división ruinosa entre los diferentes bandos y sus intereses.
- La posibilidad de reducción del nivel de exigencias para soportar



una carrera política. Las consecuencias no deseables de un tratamiento equivocado son la incompetencia de los políticos y el alto coste de la ineficacia de su gestión.

- La posibilidad de crecimiento injustificado del intervencionismo. Las consecuencias no deseables de un tratamiento equivocado son la limitación de la libertad y los costes de un abigarrado aparato institucional.

- La posibilidad de una parcelación inoperante de funciones y competencias. Las consecuencias no deseables de un tratamiento equivocado son el enfrentamiento entre instituciones superpuestas y los costes de duplicaciones operativas.

- La posibilidad de conexiones enfermizas entre los partidos políticos y los bancos. Las consecuencias no deseables de un tratamiento equivocado son el descontrol de la ava-

ria de los bancos y los costes de los retornos que obtienen de sus favores.

- La posibilidad de crecimiento incontrolado del número de funcionarios. Las consecuencias no deseables de un tratamiento equivocado son la superposición de gestiones oficiales y el coste de la nómina de las instituciones.

- La posibilidad de una descentralización ingobernable. Las consecuencias no deseables de un tratamiento equivocado son la pérdida de la unidad del país, el afloramiento de los nacionalismos y el descontrol económico y financiero.

- La multiplicación injustificada de organizaciones políticas. Las consecuencias no deseables de un tratamiento equivocado son la disgregación del electorado, la pérdida de mayorías significativas y el afloramiento de coaliciones incomprensibles que hacen poco

.....  
**La democracia,  
 para poder  
 ser el menos  
 malo de los  
 sistemas, no  
 necesita ser  
 el más caro  
 de ellos ni  
 arruinarse en  
 su experiencia**

posible la existencia de gobiernos razonables.

- La posibilidad de crecimiento injustificable e injustificado de los impuestos para poder hacer frente a los gastos excesivos y a las inversiones improductivas de un Estado ineficiente. Las consecuencias no deseables de un tratamiento equivocado son la desaparición de muchas empresas, el crecimiento del desempleo y el agotamiento económico y financiero del país.

- La posibilidad de desconsideración del ciudadano no alineado. Las consecuencias no deseables de un tratamiento equivocado son la pérdida de motivación política de los ciudadanos y los costes de enfrentamientos innecesarios.

**L**a falta de capitalización de las fortalezas y el reforzamiento de las debilidades por los aprovechados del sistema conducen a la decadencia de las



EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, LOS POLÍTICOS HAN REFORZADO LAS DEBILIDADES Y HAN EMPOBRECIDO LAS FORTALEZAS DE LAS DEMOCRACIAS OCCIDENTALES.

democracias, donde aquellas se olvidan y estas se instalan, y los costes consecuencia de esa instalación gravan torpemente el sistema productivo, que cada vez es menos capaz de soportarlos.

Las democracias occidentales, en mayor o menor medida, están siendo víctimas de la instalación exagerada de las consecuencias de esas debilidades, con lo que sus economías se han visto cada vez menos capaces de soportar unos sistemas políticos excesivamente onerosos como consecuencia del crecimiento progresivo de la instalación de los efectos de las debilidades.

En los últimos años, los políticos han reforzado las debilidades y han empobrecido las fortalezas de las democracias occidentales, hasta que ese proceso deteriorador ha abocado en la crisis que nos atenaza. La democracia, para poder ser el menos malo de los sistemas, no necesita ser el más caro de ellos ni arruinarse en su experiencia.

#### LA INCAPACIDAD DE GOBERNAR

**E**l gobierno y el sistema de gobierno de una empresa son muy importantes para su éxito y para su supervivencia. En una empresa joven un mal gobierno acaba con ella rápidamente; en

Los gobernantes de los gobiernos instalados en muchos países de la Unión Europea se ocupan de gobernar, pero no saben gobernar

una empresa adulta un mal gobierno puede tardar más en acabar con ella, pero siempre cava su tumba. En épocas estables, la experiencia y el buen hacer del equipo de producción puede mantener a la empresa viva, pero en épocas inciertas e inestables un mal gobierno equivale a un cáncer maligno.

**E**n un país ocurre lo mismo que en una empresa y las consecuencias de un mal gobierno son mucho más desastrosas. Si analizamos el recorrido de los gobiernos de los países occidentales durante los últimos treinta años, podemos observar con bastante nitidez que los gobiernos se han ido degradando hasta llegar a la situación de los diez últimos años, en los que se ha ido instalando una generalizada incapacidad de gobernar. La crisis actual es una consecuencia de la incapacidad de gobernar de los gobiernos de los países y de los gobiernos de las empresas de las sociedades que la sufren. Esa situación es más visible y está más establecida en España que en los demás países, ya que España está peor que otros porque esa incapacidad es visiblemente mayor.

Los gobernantes de los gobiernos instalados en muchos países de la

Unión Europea se ocupan de gobernar, pero no saben gobernar. Por ello, se ocupan de temas no relevantes y las decisiones que toman no crean valor, y muchas veces lo destruyen. La generación de la crisis actual tiene mucho que ver con el ejercicio de gobiernos incapaces que han ido, durante un considerable tiempo, deteriorando las economías de los países que los sufrieron.

**L**os gobernantes de las empresas públicas se ocupan más de temas personales y de corto plazo que de asegurar el éxito y la supervivencia de las empresas que gobiernan, y esas actitudes han originado la situación delicada por la que atraviesan muchas de ellas y la desaparición de otras muchas que han dejado de existir. En España, la historia de las Cajas de Ahorro es un ejemplo de que las empresas públicas están siempre más cerca del fracaso que del éxito.

España tiene un sistema político que su economía no puede soportar. Más de tres millones, entre políticos y funcionarios, suponen un lastre insuperable de todos modos para su sistema productivo, y ello ha conducido a una degradación de las instituciones, que generan un output negativo, sin beneficio para nadie ni para nada.

La justicia se ha degradado hasta límites insoportables, la guardia civil se ha convertido en un organismo recaudatorio, la policía anda perdida sin encontrar a ninguno de los que busca, la delincuencia se agranda sin control ni barreras, la corrupción se descubre debajo de cada alfombra que se levanta y el uso del poder delegado, supuestamente, por el pueblo, tiene una orientación egoísta y de bajo nivel de miras.

El gobierno lo hace mal por incapacidad de gobernar y la oposición lo hace mal por insuficiencia de ideas

y de pensamientos. El gobierno se dedica a atacar a la oposición y la oposición se dedica a esperar que el gobierno lo haga mal y que la gente se dé cuenta, pero la gente solo se da cuenta de que nadie hace nada. La gente se cansa y ese cansancio es la única palanca de los cambios de gobierno y de gobernantes, mucho más que las ideas y los planes de los partidos antes de las elecciones. La contribución de la banca al progreso de empresas y clientes ha sido negativa. Una buena parte de los sectores industriales ha desapare-

cido del mapa de España y la tragedia lleva camino de repetirse con el sector energético. La intervención del gobierno en el caso Endesa ha dejado esta empresa en manos de una de las peores empresas eléctricas de Europa, impidiendo un acuerdo con una de las mejores.

**N**uestra democracia se ha hecho débil y no tiene fuerza, y la crisis se está comiendo el país sin que el gobierno haya hecho otra cosa que mostrar su incapacidad y la oposición haya hecho

.....  
**España tiene un sistema político que su economía no puede soportar**  
 \_\_\_\_\_

otra cosa que mostrar su ausencia de alternativa, con lo que parece que se ayudan uno a otro porque cada uno de ellos se encuentra bien donde está.

**L**a incapacidad de gobernar ha traído este presente y está consumiendo nuestro futuro. Si esto continua así, va a ser verdad la profecía de Alfonso Guerra. Lo que hay que gobernar no se gobierna, y lo que se gobierna se gobierna mal y no es lo que hay que gobernar.

## El prudencialismo táctico de Baltasar Gracián

NOS QUEJAMOS DEL POCO VALOR HUMANO Y ÉTICO DE MUCHOS POLÍTICOS DE NUESTRO TIEMPO, PERO NO ES DIFÍCIL ENCONTRAR ANTECEDENTES DEL DAÑO QUE PUEDE HACER AL BIEN COMÚN NO COMPRENDER LA MISIÓN DE SERVICIO A LOS DEMÁS QUE TIENEN TANTO LA VIDA POLÍTICA COMO CUALQUIER PUESTO DE DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS

RICARDO ROVIRA REICH

**E**l amor propio, el afán de quedar bien y agradar, el poder figurar, el sentir que se tiene al menos algo de poder, la auto-afirmación (quizás a veces como superación de la propia inseguridad) y un larguísimo etcétera de debilidades humanas, aconsejan estar siempre vigilantes respecto a la rectitud de nuestras intenciones.

El ambiente de desengaño, de tristeza, de desánimo, de desconfianza, de insatisfacción ante la situación actual del mundo está muy relacionado con la ausencia de una concepción del gobierno como ser-

vicio y con las muchas debilidades que se aprecian en los gobernantes de todo tipo de organizaciones.

**A**unque siempre hay cierta arbitrariedad en la clasificación y delimitación de diferentes etapas históricas (sin ir más lejos, podemos recordar el inacabado debate sobre la denominación de la “Edad Media”, e incluso sobre su real existencia), podríamos decir que ésta en la que nos encontramos es la primera gran crisis mundial, o global, del siglo XXI. Y el contexto en el que nos hallamos recuerda insistentemente a otra época: aquella de la peculiar decadencia del optimista espíritu renacentista que

deriva en el ambiente de desengaño del Barroco –particularmente en España.

**E**l pensamiento y la acción política concuerdan bajo los reinados de Felipe III, Felipe IV y Carlos II con ese espíritu, tan bien reflejado en la literatura de la época, de manera que parece estar fuera de discusión. En el Renacimiento aún se confiaba en la capacidad humana de mejorar la sociedad. En el período barroco, al absolutismo monárquico se añaden crisis económico-sociales que producen un clima de desengaño en los espíritus y de escepticismo en las posibilidades de la política para remediar los males de las mayorías sociales. Es posible que el contraste entre la categoría de gobernantes como los Reyes Católicos, Carlos V y Felipe II por un lado, y los siguientes reyes por otro, haya influido en ese desánimo. La política deja de ser una actividad que se escribe con mayúsculas, para devenir en las minúsculas de la política cortesana. No debe olvidarse que, entre otras muchas variables que influyen en el espíritu de la época, no serán ajenas en

la vida política la publicación de *El Príncipe* –escrito en prisión en 1513 y publicado póstumamente en 1531– y de los *Seis libros de la República*, que vieron la luz en 1576. En España, la guerra de Cataluña (1654) parece que también contribuyó a quebrantar los ánimos.

Cierto pragmatismo, y aún mecanicismo aplicado a las conductas, termina cuajando en un prudencialismo táctico del que Baltasar Gracián será el más destacado representante. Ello termina llevándole –según Aurora Egido, recientemente incorporada a la Real Academia de la Lengua– a ser un post-moderno *avant la lettre*, y en esto consiste parte de la gracia de Gracián. La prudencia en él se convertirá en arte, ya no en virtud.

Maquiavelistas y tacitistas sostendrán que ahora “interesa, más que la virtud de hacer el bien, el arte de hacer bien algo”. El desencanto –y a veces cierta mordacidad escéptica– que se trasluce en alguien que debería estar consagrado a lo espiritual y a la enseñanza de la moral, como en el caso de este religioso jesuita, evoca al Libro del Eclesiastés, en donde el rey Qohélet, supuestamente sabio –por eso se piensa que podría tratarse de Salomón–, casi se regocija en afirmaciones que resultan desconcertantes por encontrarse en un libro sagrado: una sabiduría desengañada, donde todo es motivo de desconfianza, de modo que queda como único consuelo disfrutar con fruición del momento presente, de la juventud, de la buena comida y bebida.

#### QUIÉN ES UN BUEN POLÍTICO PARA GRACIÁN

**F**ue notable el éxito de este aragonés ya en su propio tiempo. Desde entonces hasta ahora no ha dejado de escribirse sobre él en variadas lenguas, incluso se sos-

tiene que en alemán más aún que en su castellano natal. Schopenhauer tradujo *el Oráculo Manual* y se dice que aprendió español para poder leer directamente a Gracián. En nuestros días y en nuestro idioma tiene algo de reconfortante comprobar que los mejores especialistas en este singular escritor son paisanos suyos aragoneses o han trabajado en torno a la Fundación Fernando El Católico, de la Diputación de Aragón: Elena Cantarino, Emilio Blanco, Aurora Egido... allí está el fulcro en el que se están fraguando los mejores estudios y publicaciones sobre el natural de Belmonte, hoy rebautizado como Belmonte de Gracián.

**D**espués de su debut con *El Héroe* en 1637, en donde propugna la novedad de extender al vulgo las cualidades regias, su segundo libro es *El Político* –publicado en 1640, aún bajo el seudónimo de su hermano Lorenzo– y está dedicado a reseñar admirativamente en su mismo título la labor gubernativa del rey Fernando. En este año de 2016, con tantos aniversarios de centenarios, también se recuerda el V centenario de la muerte en Madrigalejo –el 23 de enero de 1516– de quien fuera rey de Aragón entre 1479 y 1516; rey de Castilla como Fernando V entre 1474 y 1504; rey de Sicilia (1468-1516) y rey de Nápoles como Fernando III entre 1504 y 1516. Quizás esta efemérides pueda servir de disculpa para detenerse hoy un poco en esta obra gracianesca; aunque adelanto mi opinión de que la titulación y tema de *El Político* puede inducir al error de pensar que el célebre escritor jesuita es un tratadista sobre filosofía política y ciencia del buen gobierno, cuando en realidad, si se encuadra en el conjunto de toda

La prudencia en él se convertirá en arte, ya no en virtud. Maquiavelistas y tacitistas sostendrán que ahora “interesa, más que la virtud de hacer el bien, el arte de hacer bien algo”

su *opera omnia*, no nos encontraremos con una concepción de la Política con mayúscula –como estamos acostumbrados a hallar en tantos clásicos de la Antigüedad– sino con la minúscula de la política cortesana del Barroco.

No vamos a encontrar en toda su obra –con la excepción quizás de *El Comulgatorio*, escrito probablemente con una intención no del todo clara– una concepción de la ética homologable con la aristotélica, ciceroniana o senequista, y mucho menos tomista, si no con una idea de la moral que deviene con facilidad en moralismo, y a la postre hasta en moralina. Pero es cierto que en su gran novela alegórica *El Criticón* –anticipatoria en variados sentidos de géneros literarios posteriores– hay una finalidad moral, aunque, a mi limitado entender, de no muy elevado fuste. Así, concluye: “Lo que vieron allí, lo mucho que lograron, quien quisiera saberlo y experimentarlo, tome el rumbo de la virtud insigne, del valor heroico, y llegará a parar al teatro de la fama, al trono de la estimación y al centro de la inmortalidad”.

**E**l pretendido realismo pragmático, combinado con cierto mecanicismo, busca configurar y mostrar a sus lectores al supuesto hombre de éxito, con fama de prudente, discreto, oportuno, ocurrente, socialmente brillante, condiciones imprescindibles para lograr prestigio y autoridad humana en la Corte. El honor, la fama y el decoro serán mostrencos, pero no expresión de una vida interior rica, profunda y equilibrada. La generosidad es aparente; todo es táctica, todo está en función más del aparecer que del ser. Habrá que leer a Gracián sabiendo descodificar los conceptos sobre moralidad heredados de la tradición clásica y

medieval, interpretándolos ahora en una clave mucho más terrena y casi frívola.

Hacia el fin de la Edad Media se produjo el debate sobre la naturaleza de la prudencia: ¿es virtud?, como se venía interpretando hasta entonces, o ¿hay que entenderla como un arte? Para el antiguo vecino bilbilitano está claro que hay que inclinarse por esta segunda opción. No está lejos de su coterráneo Marcial, a quien parece querer remedar con sus aforismos los célebres *Epigramas*, escritos y publicados hacia el fin del siglo primero de nuestra era.

**E**n su debut literario con *El Héroe*, Gracián anuncia que quiere componer “una brújula de marear a la excelencia”, es decir, una guía para que el hombre común pueda llegar a ser excelente. En *El Político* Fernando el Católico, nuestro autor encuentra todas las cualidades del buen estadista en el rey aragonés; para él, el mejor gobernante de la historia. Este libro es continuación y complemento del primero; en realidad casi toda su obra está encadenada en una unidad de intención. Pero en éste no encontramos un tratado sobre el buen estadista y la buena política, sino más bien un panegírico al estilo de Plinio el Joven. Aunque en el contexto del momento –sublevación de Cataluña y Portugal– se comprende su espíritu crítico ante la aberrante política de los gobernantes de su tiempo, y la necesidad de presentar un modelo de imitación al actual rey Felipe IV y principalmente a su valido, el Conde-Duque de Olivares.

Este breve tratado se consume en una extensa dedicatoria al Duque de Nochera, príncipe italiano y virrey de Aragón, de quien fue confesor y protegido. La exaltación de Fernando II de Aragón va acom-



EN EL RENACIMIENTO AÚN SE CONFÍABA EN LA CAPACIDAD HUMANA DE MEJORAR LA SOCIEDAD.

pañada de un impresionante bagaje de conocimientos históricos sobre gobernantes de los tiempos más remotos, hasta los antecedentes más próximos a Fernando. Es un repaso de la historia europea que refleja la sólida preparación cultural, histórica y literaria del religioso aragonés. El método es ir citando la galería de personajes como patrón de contraste con el protagonista de *El Político*.

**L**as citas explícitas o implícitas de autores clásicos como Jenofonte, Platón, Tácito, Séneca y Plutarco son abundantes, pero el género encomiástico –más una intención muy diferente a la de los autores citados– le impide aprovechar esta oportunidad para elaborar un tratado de pedagogía moral y política –como podría ser esperable en un hombre de su condición–, a

pesar del abundantísimo material del que dispone. Como en todos sus escritos, el lector se deleita con su estilo, su ritmo, su erudición y su agudeza, pero conceptualmente es pobre el enriquecimiento, al menos desde el punto de vista estrictamente filosófico-político. Aunque estimo que un repaso tan denso en personajes y situaciones históricas –a veces con interpretaciones discutibles– brinda una gran ayuda para extraer conclusiones interesantes. No deja de tener razón Tácito cuando afirma que de la historia siempre se aprende, también ciencia política.

En una ocasión pregunté al maestro don Álvaro d’Ors cuáles pensaba que eran las características principales de un buen gobernante. Me contestó lacónicamente: “una sola, la prudencia para elegir buenos asesores y colaboradores”. No es el momento de discutirlo, pero Gracián lo dice sobre Fernando: a sus ministros y consejeros tuvo “la prudencia de saberlos escoger, o la ciencia de saberlos hacer”.

#### **NO POLÍTICA, SINO POLÍTICA, EN TODA SU OBRA**

**D**e todas formas, a mi modo de ver, la lectura de la *opera omnia* de Baltasar Gracián produce un gran deleite: enseña a hablar y escribir de modo certero, preciso, agudo, con mucha concentración de sentido, como es propio de un conceptismo que huye del gongorista de entonces. Pero late el espíritu de desencanto de su época, el escepticismo y la relativización de valores hasta entonces respetados. Divierte, pero casi duelen su ironía y su sarcasmo. Es un profesor de moral que no enseña moral en sus brillantes y tan pulidos y trabajados escritos. Es más, manipula los valores morales en busca del éxito social. No debe sorprender que

.....  
**No nos encontraremos con una concepción de la Política con mayúscula, como estamos acostumbrados a hallar en tantos clásicos de la Antigüedad, sino con la minúscula de la política cortesana del Barroco**



# La gracia del don

QUE LA GRATITUD PUEDA SER UNA OBLIGACIÓN ES ALGO QUE MUCHAS VECES SE PASA POR ALTO EN UNA SOCIEDAD QUE APENAS ES CONSCIENTE DE SUS DEUDAS –COMO ES PATENTE POR LOS CASOS DE CORRUPCIÓN QUE NOS RODEAN– Y MUCHO MENOS DE LAS DEUDAS DE GRATITUD

ANA MARTA GONZÁLEZ

**Q**ue la gratitud pueda ser una obligación es algo que frecuentemente se pasa por alto en una sociedad que apenas es consciente de sus deudas –como es patente por los casos de corrupción que nos rodean– y mucho menos de las deudas de gratitud, bien porque es una sociedad presentista, que no guarda memoria de los bienes recibidos, bien porque apenas es consciente del carácter gratuito de la mayor parte de los bienes que disfrutamos.

Las deudas de gratitud, en efecto, se adquieren al recibir bienes que no nos son debidos en razón de estricta justicia, pues deben su único origen a la liberalidad de quienes los otorgan. Solo entonces el bien recibido se presenta y se experimenta con el carácter gratuito del don, haciendo verdaderas las palabras de Shakespeare: la gracia del don “bendice a quien da y bendice a quien toma” (*El mercader de Venecia*, IV, 1), pues –como recordaba Juan Cruz– el don propiamente dicho es gracioso cuando ni viene exigido por la justicia ni viene a satisfacer una manifiesta carencia, de forma que se vuelva necesario el aceptarlo.

En toda sociedad humana se celebran actos cuyo objeto no es otro que reconocer o dar las gracias a alguien: una persona que ha contribuido al progreso y la prosperidad de su pueblo, una persona que ha

Las deudas de gratitud, en efecto, se adquieren al recibir bienes que no nos son debidos en razón de estricta justicia

trabajado durante muchos años para una empresa y se jubila, un proyecto de envergadura que ha salido adelante, una victoria que ha traído la paz, un buen trabajo desarrollado por un equipo, etc... Con carácter inmediato, esas celebraciones quieren ser una muestra de gratitud y reconocimiento hacia las personas directamente implicadas, por su esfuerzo y compromiso; pero, además, las celebraciones fomentan indirectamente el sentimiento de identidad y pertenencia; constituyen una ocasión para que todos hagamos un parón en el ritmo cotidiano y compartamos, recordando el sentido de la tarea colectiva de un modo que nos permita trascender los fines meramente individuales y volver con nuevas fuerzas –las fuerzas de todos– a nuestro quehacer ordinario. Por eso cualquier sociedad verdaderamente humana reserva tiempo para las fiestas: familias, ciudades, empresas y organizaciones del más diverso tipo... se permiten lo que solo en apariencia es un lujo: parar el ritmo cotidiano para reconocer y celebrar colectivamente lo que colectivamente es motivo de alegría.

**U**na de las organizaciones en las que cíclicamente, como corroborando el mismo ciclo de la vida, se celebran más actos liberales de este tipo es la universidad. Es el caso de aquellos actos académicos en los que se festeja el término de unos estudios en los

que los alumnos han obtenido un título de grado o de máster: no existe necesidad alguna que obligue a profesores y alumnos a reunirse para decir unas palabras recíprocamente amables: se han impartido las clases previstas, se espera con nerviosismo la evaluación, y, en la medida en que se cumplan los requisitos académicos necesarios para obtener el título, éste llegará con burocrática imprecisión...

Podríamos decir, incluso, que en tiempos pragmáticos como los que vivimos, actos liberales de ese tipo, tanto en las empresas como en las universidades, suponen una suprema pérdida de tiempo. Naturalmente, eso lo dice quien mide el tiempo únicamente con patrones de productividad y eficiencia.

## CONOCIMIENTO Y DONACIÓN

**E**n el caso de la universidad, una tras otra, las distintas promociones universitarias de grado y posgrado se suman a una tradición que, en último término, no hace más que celebrar, mediante la palabra y discursos generosos, la liberalidad que preside la transmisión del conocimiento, el hecho de que no pueda nunca simplemente compararse a la manufacturación de un producto, cuyo precio queda fijado por el mercado. Esto es así porque, no importa lo torpe que sea el profesor, en la transmisión del propio conocimiento hay siempre algo de exceso: al transmitir el propio conocimiento se transmite algo de la propia vida. Esto es coherente con designar como “Alma mater”, literalmente “madre nutricia”, a la universidad en la que uno se ha formado intelectualmente; y es coherente asimismo con la tradición de nombrar a algún profesor padrino o madrina de promoción, como

puntos de referencia en el camino posterior, de quienes celebran su graduación.

**E**n su obra *¿Qué significa pensar?*, Heidegger ha glosado la proximidad semántica de las palabras *Denken* –esto es, pensar– y *Danken* –esto es, agradecer. En un sentido más profundo que el que podrá jamás reconocer una racionalidad puramente pragmática, la universidad debe concederse a sí misma el espacio para celebrar debidamente la transmisión del conocimiento, que constituye su razón de ser. Como viera Pieper, este es, en realidad, el genuino sentido de la fiesta, de toda fiesta: afirmar o reafirmar la vida como don, o el don de la vida, en este caso la vida intelectual. Si no celebrara estas cosas, o si la celebración se desvinculara

|||||

**En la transmisión del propio conocimiento hay siempre algo de exceso: al transmitir el propio conocimiento se transmite algo de la propia vida**

---

de la dinámica de gratuidad que define la transmisión del conocimiento, la universidad perdería poco a poco su identidad.

La inmersión en complejos problemas filosóficos, cuya “utilidad” es más que discutible, constituye en sí misma una prueba de la clase de vida intelectual que solo cabe desarrollar en un entorno académico, liberado de necesidades apremiantes; una experiencia de la libertad propia de la inteligencia, capaz de interesarse por la verdad, postergando para otro momento y lugar la resolución de los problemas cotidianos de la vida.

**B**uscar en todo la utilidad no es propio de personas magnánimas y libres”, me gusta repetir con Aristóteles (*Política* 1338 b 2-4). Los problemas cotidianos de la vida nos acompañan siempre, y

a ellos no tenemos más remedio que dedicar algunos pensamientos. Le pedimos a Dios que no sean muchos, pues es más noble y grato dedicar nuestros mejores esfuerzos a pensar en la solución de los problemas de otros, en los problemas de nuestro tiempo, e impulsar iniciativas en ese sentido. Pero si la promoción del bien humano constituye el horizonte práctico de nuestra vida, una de nuestras tareas fundamentales es discernir la naturaleza de ese mismo bien humano y aprender a protegerlo. Y en este punto, tener la experiencia de conocimiento y libertad que da la filosofía, y ser capaz de trasladarla a los demás juntamente con los hábitos necesarios para preservarla, constituye la mejor aportación que se puede hacer a las personas con las que se cruzan nuestros caminos.

---

# EyH IDEAS

## TRANSPARENCIA Y OPACIDAD

**E**n una visita reciente a la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, Paul Steiger, durante casi dos décadas director de la redacción del *Wall Street Journal* y posteriormente fundador de ProPublica –una redacción online sin ánimo de lucro, centrada en el periodismo de interés público–, reflexionó sobre la dificultad (y la creciente necesidad) de practicar un periodismo de investigación centrado en la actuación de las instituciones, públicas y privadas. La razón de esa necesidad: que las empresas e

instituciones se han vuelto más sofisticadas vendiendo lo que hacen bien y escondiendo lo que hacen mal. Para Steiger, que se reafirmaba en una entrevista en *El País*, se da una situación paradójica: “Por un lado hay más leyes que garantizan la transparencia y más declaraciones y compromisos, pero a la vez hay más esfuerzos por evitar esa transparencia”.

De forma creciente, la práctica de la transparencia basada en la exuberante provisión de información –típica en la sociedad de la información, de las “corporaciones des-

nudas” (*The Naked Corporation*, *Ticoll* y *Tapscott*) y de la hipervisibilidad–, nos hace recordar el famoso poema de T.S. Eliot (*Choruses from the Rock*, 1934) donde se lamentaba del menguante conocimiento derivado de la abundancia de información:

“Where is the life we have lost in living?

Where is the wisdom we have lost in knowledge?

Where is the knowledge we have lost in information?”

Ocultar o ahogar la realidad y la verdad mediante el simulacro de un ejercicio informativo de plena transparencia se ha convertido en una práctica demasiado habitual en empresas e instituciones que desean ocultar algo a la sociedad. Pero esa transparencia y esa inmensa disponibilidad de información no pueden ser solo la base de es-

trategias de ocultación conscientes por parte de las instituciones. La sobreabundancia de información, incluida la generada por quienes realmente quieren ser más veraces y transparentes, es una realidad que afecta a todos los ámbitos de la vida. Como señala Daniel Lattier en “This Is How a Dark Age Begins...”: “We live in an age where people have unprecedented access to the wisdom of centuries, but increasingly lack access to those who have assimilated this wisdom”.

En el ámbito de la empresa, Andrew Hill ha reflexionado en el *Financial Times* sobre la enorme dificultad que tienen los directivos para discernir el valor y la importancia de los innumerables inputs informativos que reciben a lo largo del día. En “VW boss is not the only leader crushed by information overload”, Hill se pregunta en qué medida pudo pasar inadvertida al que fuera máximo directivo de Volkswagen, Matin Winterkorn, en su “extenso informe de correos” del fin de semana de hace más de un año, una comunicación desde Estados Unidos en la que se comentaba un estudio que había encontrado irregularidades en las emisiones de dos vehículos diésel de la marca alemana. Como comenta el periodista del diario británico, “whether or not VW is being disingenuous about exactly what the former boss knew, and when he may have known it, the “vital memo I missed” scenario is every leader’s nightmare. Swamped by information, chief executives, government ministers and military commanders are ever more vulnerable to the retrospective charge that they should have seen the crisis coming – and, worse, that they were warned it was on its way”. Y añade: “Bain & Company, the consultancy, has estimated that executives in the 1970s had to deal with fewer than

1,000 phone calls, telexes and telegrams a year from people outside their company. These days, 30,000 external communications clog managers’ inboxes annually. As Henry Mintzberg asks in his 2009 book, *Managing*: “Might the internet, by giving the illusion of control, in fact be robbing managers of control? In other words, are the ostensible conductors becoming more like puppets?”

Y es que cada vez es más difícil determinar a qué merece la pena (y a qué se debe) prestar atención, y a qué no. Para la alta dirección es clave dilucidar este asunto, algo que se percibe en innumerables ocasiones en las que, por ejemplo, miembros de los Consejos de Administración de compañías con problemas declaran desconocer asuntos trascendentales de la actuación de la organización. Chris MacDonald y Hasko von Kriegstein, del *Ted Rogers Leadership Centre*, se plantean abiertamente esta cuestión en “What are corporate boards ethically obligated to know?”. La respuesta a la pregunta es sencilla: “What do boards need to know? Boards of directors are ethically and legally responsible for the oversight of firms. While it is not the job of directors to manage the firm, it is the job of directors to govern it. Both individually and collectively, directors have fiduciary responsibilities to govern the firm by selecting, paying, guiding, and assisting top management. Performing those tasks well requires considerable information. In general, directors need to have sufficient information about the firm they are directing, as well as about the industry within which it operates”. La dificultad está precisamente en cómo armonizar esa “abundante” y “suficiente” información.

Por lo que se refiere a experiencias más comunes, como las de todos nosotros como consumidores, la transparencia de los mercados también puede generar situaciones más cercanas a la confusión y la opacidad que a la claridad. Nunca antes, como ahora, ha estado a disposición de los consumidores tanta información sobre las características y los precios de los productos, sobre las ventajas y desventajas de unos sobre otros, sobre sus condiciones de disponibilidad, etc. Y sin embargo, cada vez hay más evidencias de que esa transparencia puede llegar a ser casi paralizante. Así lo revela un estudio reciente de *Auto Trader* en Estados Unidos, en torno a las decisiones de compra de automóviles: “Extensive choice and price transparency in the car market means consumers can gain an unparalleled level of insight into their shortlist of cars. But new research by Auto Trader reveals consumers can be “overwhelmed with choice”. Its survey of 5,000 consumers on their car buying experience revealed that 26% had planned to purchase in the last six months, but hadn’t – with almost half (46%) citing the research process taking longer than expected as the reason. (...) As a result 80% of consumers find the process of buying and selling cars stressful, with more than half claiming to have been put off altogether”.

Está claro que queda mucho por hacer (ahora y en el futuro) para convertir la transparencia y la provisión de información sobre las instituciones en una práctica verdaderamente útil, en la que prime la calidad frente a la cantidad, y con la que se atiendan las necesidades de conocimiento de las personas y de la sociedad, no simplemente la impresión de estar más informados ●

---

## TO NUDGE OR NOT TO NUDGE

**P**edro Rey comentó hace algún tiempo en *Nada es Gratis* la conferencia pronunciada por Richard Thaler, presidente de la Asociación Americana de Economía, en la reunión anual de esta organización. Thaler habló sobre la pujanza de la Economía del Comportamiento, y de su importancia al complementar (y muchas veces corregir) el pensamiento económico tradicional. Como uno de los padres fundadores de este enfoque de investigación, el profesor de la *Chicago Booth School of Business* (Universidad de Chicago) es bien conocido, entre otras cosas, por ser coautor, junto a Cass R. Sunstein, de *Nudge* (2009), una obra de enorme influencia entre la clase política y las agencias gubernamentales. No en vano, tanto el gobierno británico como el estadounidense han creado “Nudge Units” (*The Behavioral Insights Team* el primero, y *The Social and Behavioral Sciences Team*, el segundo), con el fin de aplicar los conocimientos y la experimentación propia de la economía del comportamiento a las decisiones sobre políticas públicas. En septiembre de 2015, con motivo del lanzamiento de la unidad estadounidense, el president Barack Obama dijo: “A growing body of evidence demonstrates that behavioral science insights –research findings from fields such as behavioral economics and psychology about how people make decisions and act on them– can be used to design government policies to better serve the American people...”

Tal y como el concepto de *nudge* (que en castellano se podría traducir como “pequeño empujón”)

fue originalmente descrito por Thaler y Sunstein, supone cualquier aspecto de la arquitectura de decisión que altera (o puede alterar) de una forma predecible el comportamiento de la gente, sin que suponga prohibir ninguna de las opciones de decisión existentes ni tampoco cambiar de forma significativa los incentivos económicos. Para ser tal, la intervención que se plantea (el *nudge*) debe ser evitable de forma sencilla y poco costosa. Como comentan los autores, poner la fruta en el supermercado al nivel de los ojos es un “pequeño empujón” para que la gente coma más fruta; prohibir la comida basura no lo es. Hay infinidad de “pequeños cambios” en la gestión de acciones y planes, en la promoción de políticas públicas, etc., que pueden mejorar sustancialmente sus efectos en la sociedad. Quizá el ejemplo más famoso de un *nudging* exitoso sea el de las políticas encaminadas a promover la donación de órganos. En aquellos países donde existe legislación que presupone que todo ciudadano es un donante tras su fallecimiento (lo es *by default*, por defecto), aunque pueda optar por no serlo de forma muy sencilla si lo desea, el nivel de donaciones crece significativamente respecto a aquellos que requieren un acto voluntario positivo para convertirse en donante.

Estas políticas de *nudging* que, de hecho, por defecto, toman *a priori* decisiones para toda la sociedad (o para una parte), dejando al ciudadano la posibilidad de desmarcarse de ellas fácilmente, están a la orden del día. En temas medioambientales, sanitarios, de aseguramiento para la vejez, etc., cada vez hay más propuestas que van esa dirección. En Gran Bretaña, por ejemplo, *The Behavioral*

*Insights Team* presenta como un gran éxito la mejora en los índices de contratación de planes de pensiones en las empresas, como consecuencia de la adopción en 2012 de una medida por la que –al menos en las grandes compañías– los trabajadores automáticamente se integraban en un plan de ese tipo, aunque podían dejarlo si querían. “The idea is a text book example of applying behavioral insights to government policy. From October 2012, starting with the largest employers, the Government switched the default from one in which employees had to actively choose to sign up for a pension scheme (‘opt in’) to one in which they are automatically enrolled onto workplace pension schemes but can choose to opt-out if they so desire (‘opt-out’). Por supuesto, este “nudging by default” cada vez está más extendido en muchos otros ámbitos no tan relevantes para la sociedad y para la ciudadanía, como por ejemplo el de las estrategias de marketing de las empresas con sus productos. Seguramente más de uno se habrá dado cuenta de que cada vez más ofertas plantean el regalo de algún tipo de producto o servicio que a partir de cierto momento se convertirá (por defecto) en una oferta de pago, a no ser que uno llame a un teléfono (o use otro procedimiento, a veces sencillo, otras no tanto) para certificar que no lo desea.

Los “pequeños empujones” en ocasiones pueden ser casi intrascendentes; en otros casos, se puede pensar que el beneficio social que generan (como en algunas de las “decisiones por defecto” comentadas) compensa de sobra la cierta usurpación de actos voluntarios individuales. Pero en unos y otros, el *nudging* plantea no pocos dilemas desde el punto de vista

ético y humano. Quizá por ello, y por la conciencia clara de que hay crecientes tentaciones de los gobiernos, las empresas y todo tipo de organizaciones por utilizar políticas de “pequeños empujones” para mejorar los resultados de sus propuestas, cada vez es mayor el número de voces que piden una reflexión a fondo sobre las implicaciones de este fenómeno.

Christian Schubert, en “A note on the ethics of nudge” (Voxeu.org), reclama esa reflexión ética como complemento necesario del tradicional análisis de costes y beneficios que se realiza al decidir sobre la aplicación de “pequeños empujones”. Entre muchos otros aspectos, Schubert propone que cada acción de ese tipo se evalúe, por ejemplo, por su impacto en la autonomía y en la integridad de las personas, que pueden sufrir mucho si se habitúa a las personas a dar por supuesto que muchas cosas no dependen realmente de su actuación racional, libre y voluntaria. De hecho, la preocupación actual por las políticas de *nudging* no es muy distinta a la suscitada por el trabajo de Thaler y Sunstein nada más publicarse. En 2010, Daniel Hausman y Brynn Welch escribían en “To Nudge or Not to Nudge” (*Journal of Political Philosophy*): “Systematically exploiting non-rational factors that influence human decision-making, whether on the part of the government or other agents, threatens liberty, broadly conceived, notwithstanding the fact that some nudges are justified. Publicity, competition and limits to human abilities to influence choices limit the threat. But once the character of the paternalism in Thaler and Sunstein’s “libertarian paternalism” has been clarified, its risks to an agent’s control over her own deliberation are evident”.

## **SOBRE LA TOXICIDAD EN LA EMPRESA**

**Q**uizá por la creciente sensibilización ante los problemas del medio ambiente, y quizá por la no menos creciente necesidad de usar metáforas para hacer comprender temas cada vez más complejos, lo cierto es que el lenguaje medioambiental cada vez es más fecundo a la hora de ser utilizado en todos los ámbitos de la vida social y económica. Uno de los conceptos más apañados en este sentido es el de la toxicidad, en referencia a la existencia de agentes dañinos que pueden acabar envenenando una institución, una empresa o incluso la economía. Durante la pasada crisis financiera, la expresión ‘activos tóxicos’ de los bancos se introdujo con gran éxito en el lenguaje popular. Pasada ya en gran parte esa crisis, en los últimos tiempos se habla a menudo de un nuevo tipo de ‘toxicidad’, la que afecta a las plantillas y los cuadros directivos de las empresas.

Michael Housman y Dylan Minor señalan en “Toxic Worker”, un documento de trabajo reciente de la Escuela de Negocios de Harvard, que tanto como esmerarse en captar empleados estrella, las empresas deben centrarse también en evitar la contratación de empleados potencialmente tóxicos, cuya aportación a la empresa será negativa. La tarea no es fácil, ya que estos empleados en ocasiones muestran características buscadas por las compañías: gran confianza en sus capacidades, gran autoestima, declarados seguidores de las normas, y a menudo muy productivos (al menos desde el punto de vista de los resultados cuantitativos). Por eso, también, es frecuente que estos empleados, una

vez fichados, se mantengan tiempo en la empresa, aunque generen no pocos problemas. Esos problemas (efectos negativos en el compromiso con la institución, trabajo en equipo, orientación hacia objetivos sociales, creación de un ambiente de trabajo adecuado, etc.) son más perjudiciales y contagiosos que sus posibles ventajas de productividad.

Housman y Minor también destacan que hay empresas y organizaciones más o menos proclives a la atracción y generación de empleados tóxicos, por lo que gestión de este problema no sólo es un asunto de recursos humanos, sino de la organización en su conjunto: “it would be helpful to know which environmental factors nudge an otherwise normal worker towards becoming a toxic worker and possibly creating the preexisting workplace conditions that lead to toxic behavior. This focus seems particularly important, because to the extent that we can reduce a worker’s likelihood of becoming toxic, we are helping not only the firm, but the worker himself, those around him, and the potential firms where that employee may work in the future. Since we found some evidence that a toxic worker can have more impact on performance than a “superstar,” it may be that spending more time limiting negative impacts on an organization might improve everyone’s outcome to a greater extent than only focusing on increasing positive impacts. We have taken a step in exploring this notion and hope that we witness future progress in this area”. Siguiendo con la idea de que los entornos de trabajo facilitan o reducen esa ‘toxicidad’ entre los empleados, Theo Veldsman, profesor de dirección de personas en la University of Johannesburg, llama la atención sobre la importancia de evitar comportamientos y perfiles tóxicos entre los directivos. En un artículo en *The*

*Conversation*, Veldsman señala que el 'liderazgo tóxico' podría afectar casi a un tercio de los líderes empresariales, que proyectan su 'toxicidad' al resto de la organización. El autor describe este fenómeno de forma muy visual: "toxic leadership refers to ongoing, deliberate, intentional actions –the "arrow"– by a leader to undermine the sense of dignity, self-worth and efficacy of an individual –the "poison". This results in exploitative, destructive, devaluing and demeaning work experiences. These destructive actions may be physical, psychosocial or even spiritual when they diminish a person's meaning and purpose. A toxic organization is one that erodes, disables

and destroys the physiological, psychosocial and spiritual wellbeing of the people who work in it in permanent and deliberate ways. In other words, an organization becomes metaphorically a "poison pill" for employees.

En su análisis de los distintos tipos de líderes tóxicos, el profesor sudafricano define cinco perfiles fundamentales:

- *The Cold Fish*: el fin justifica los medios, de modo que cualquier decisión o acción es justificable en términos de los resultados deseados.
- *The Snake*: el mundo que le rodea le sirve para satisfacer sus propias necesidades persona-

les, centradas en la codicia, el estatus y el poder.

- *Glory Seeker*: gloria personal y fama pública a cualquier precio, independientemente de que se basen o no en contribuciones reales y valiosas a la organización.
- *Puppet Master*: control centralizado y absoluto sobre todo y sobre todos, bajo cualquier circunstancia.
- *Monarch*: dirige y gobierna la organización como si fuera su Reino. Todos los recursos están a su disposición, para uso personal.

Cuanto mayor número de líderes y directivos de estas clases hay en una organización, más tóxica es, y más toxicidad genera en todos los niveles.

# NOTICIAS DEL INSTITUTO

## JORNADAS

La 46 Jornada, celebrada en la ciudad bancaria del BBVA en Madrid, se organizó bajo el lema "Empresa y bienes públicos". José Manuel González-Páramo, consejero ejecutivo de BBVA, afirmó que "La clave para que una entidad financiera sobreviva en un entorno cambiante como el actual es operar bajo unos principios éticos". En su opinión "la ética es el pilar fundamental de la banca". En esta línea, señaló que la supervisión y la regulación son importantes y complementarias, pero nunca serán sustitutos de la ética. Luis Ravina, catedrático de Econo-

mía Internacional en la Universidad de Navarra y ex decano de la Facultad de Económicas, se mostró de acuerdo con él y formuló una receta que contribuye al desarrollo de las sociedades: "Las instituciones tienen que ser serias, deben contar con capital humano bien formado y se deben respetar los derechos de propiedad". Asimismo, reivindicó la importancia de "la racionalidad, la moral, la ética, la virtud y la sobriedad".

## FORO EMPRESARIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA

Dentro de las Jornadas para directivos, el 4 de febrero Enrique Men-

doza Díaz, abogado y consultor, profesor de la Universidad de León y autor de *Viva mi gente: cinco acciones básicas que te ayudarán a dirigir mejor* habló sobre el tema "Personas satisfechas generan clientes satisfechos". La sesión correspondiente al mes de marzo se centró en el tema "Cómo convertir la innovación en resultados", tuvo lugar el día 18 y contó con la participación de Belén Goñi y María Beunza, de Happeninn Innovación.

El 15 de abril se celebró la sesión titulada "Nuevas formas de trabajo y su motivación en un mundo global". En ella participó como ponente José Ramón Pin Arboledas, profesor del IESE.

## FORO EMPRESARIAL DE ASTURIAS

- El 3 de marzo Ramiro Lomba, Director de la Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e Industriales (Sadei), abordó el tema "La situación demográfica de Asturias en el contexto español".

- Eva Pando, Directora General del Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, IDEPA, participó en la sesión del 7 de abril, que se centró en la cuestión “Innovación y talento en Asturias”.
- El día 11 de junio tuvo lugar el Encuentro Anual de miembros del Foro. En ese marco Iñaki Vélaz, Socio de Assentire Consulting y profesor de la Universidad de Navarra, disertó sobre la “Motivación a la medida del ser humano”.

## FORO ALAVÉS DE EMPRESA Y HUMANISMO

- El 20 de enero Ricardo Martí Fluxá, presidente de ITP y del Instituto Empresa y Humanismo, aportó su amplia experiencia en empresas en una conferencia titulada “La internacionalización de la empresa”. En ella insistió en la necesidad de apostar por la internacionalización en esta época de crisis.
- El 11 de febrero Enrique Mendoza Díaz presentó su libro *Viva mi gente: cinco acciones básicas que te ayudarán a dirigir mejor*, en el que propone ideas para mejorar el estilo de dirección, así como la forma en que los directores de empresa se relacionan con las personas a las que tienen la responsabilidad de dirigir, siempre con vistas a mejorar los resultados de la organización.
- Antonio Moreno Ibáñez, profesor de Finanzas Internacionales de la Universidad de Navarra, analizó la cuestión “¿Qué esperar del 2016? Perspectivas económicas globales”. El acto tuvo lugar el 3 de marzo.
- El 18 de mayo, Rafael Alvira dio una conferencia titulada “La ética del empresario, entre la política y

la religión”. En ella destacó una vez más el papel que desempeña la ética en todos los campos de la vida, también en el empresarial.

## FORO EMPRESA HUMANISMO Y TECNOLOGÍA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Durante este curso el lema de las actividades del Foro ha sido el “Buen gobierno en las organizaciones”.

- El 21 de abril, en el marco de la “Semana Informática” en la que, durante cinco días, se analizaban cuestiones clave para comprender la sociedad digital, la jornada se centró en “La transformación digital de la empresa para la competitividad”. Agustín Domingo, director de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo en Valencia, impartió la conferencia de clausura, en la que analizó la sociedad digital reivindicando la experiencia frente al manejo de las últimas tecnologías y anticipando una digitalización en la que penetrarán el relato y la persona, abriendo así nuevos horizontes a las emociones.
- El 10 de mayo, y en colaboración con la Confederación Empresarial Valenciana, el Foro organizó una conferencia-coloquio titulada “Naturaleza, tecnología y sociedad”. En ella se comentaron algunas claves para conseguir el éxito sostenible en el uso de las tecnologías.
- Bajo el título “Europa: Personas, Empresas, Instituciones”, el 6 de junio tuvo lugar uno de los Coloquios Empresa-Sociedad, continuadores de las Jornadas de Estudio para Empresarios de la Comunidad Valenciana. Intervinieron Juan Antonio Sagardoy, Javier Vega de Seoane y Ramón Tamames.

## FORO DE CÁCERES

El economista y profesor Eduardo Olier, presidente del Instituto Choiseul para la Política Internacional y Geoeconomía, ofreció el 28 de abril dos conferencias sobre los paraísos fiscales y la ética en las finanzas, respectivamente. El objetivo fue hacer entender que la ética es necesaria en el mundo de las finanzas globales. Partió de la doble problemática desde un punto de vista ético y planteó que la codicia –el afán excesivo de riquezas– “no es algo que, en el fondo, esté mal visto”. Olier argumentó que en la práctica de las democracias avanzadas la desafecta corrupción lleva consigo comportamientos en los que “los corruptos quedan exonerados de lo que se entiende como castigo político”, un castigo que se reduce, normalmente, a perder el poder, para volver a alcanzarlo cuando las aguas se han calmado.

## ÚLTIMAS PUBLICACIONES

### REVISTA EMPRESA Y HUMANISMO

- Vol. XIX, nº 1, enero de 2016.

### NUEVAS TENDENCIAS

- Nº 95, enero de 2016.

### CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- Nº 127 *La evolución de la asignatura de Business Policy en Harvard Business School*, Jorge Iván Gómez Osorio.
- Nº 128 *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?*, Miguel Alfonso Martínez-Echevarría.
- Nº 129 *Calling. El trabajo como vocación en la psicología positiva*, Omar Rodríguez Bagnato.

# PARA CONTINUAR EL DIÁLOGO

RAFAEL ALVIRA

**E**scuchamos divertidos los deliciosos compases de la antigua zarzuela madrileña: “hoy las ciencias adelantan que es una barbaridad, una bestialidad, una brutalidad”, y nos parece que anunciaban efectivamente toda una época que está llegando a extremos hasta hace poco imaginables, pero impensables. Es mucho de lo que es capaz la imaginación humana, pero el pensamiento es otra cosa. ¿Quién pensaba entonces que una mujer pudiera intentar transformarse en hombre, y viceversa? Y ¿quién pensaba que podríamos vencer a la muerte en este mundo, es decir, asegurarnos una vida perpetua?

En ciertos temas la imaginación soñaba lo que al pensamiento le parecía imposible y, en otros, el pensamiento iba más allá de la capacidad imaginativa. Ahora, cada vez más, y como se aprecia en el cine y la novela, los sueños imaginativos se apoyan sobre objetos técnicos futuros, de cuya aparición real apenas se duda, por el prestigio de la ciencia y la tecnología. Si se puede hablar así, la superioridad

de estas convierte los encantamientos y ensoñaciones imaginativas en mero “divertimiento” de segunda clase.

Y si ya desde hace algún tiempo va creciendo el número de los que consideran rutinario el cambio de sexo, ahora empiezan a aparecer los heraldos del “transhumanismo”, que sostienen la tesis de que en pocos años los avances científico-técnicos lograrán que muera sólo el que quiera hacerlo, aunque no se espera que sean muchos los que opten por esa posibilidad. Y es mucho el dinero que ya está empeñado hoy en esas investigaciones.

El tema es muy rico en aspectos, pero aquí quiero apuntar sólo dos. Por un lado, algunos transhumanistas sostienen que las religiones monoteístas suponen una rémora, pues dificultan la investigación por culpa de sus escrúpulos trascendentes. Al respecto, me parece que las religiones monoteístas no tienen ningún problema con la vida, sino que distinguen la vida eterna de la vida perpetua en este mundo. En ambos casos, se trata de que cada ser humano fallece a su modo anterior precedero de vida, pero la diferencia está en que la vida

eterna es una modalidad no temporal de existencia, mientras que la vida perpetua es una forma temporal e intramundana de existir.

El problema, por tanto, no está aquí principalmente en las religiones monoteístas –a pesar de sus indudables diferencias con el transhumanismo–, sino en qué va a pasar económica y políticamente en un mundo de perpetuos inmortales, habituados además al cambio rapsódico de sexo. Y este es el segundo punto que quería señalar: estamos, sobre todo y en primer lugar, ante un problema filosófico, que afecta directamente a todos los aspectos básicos de la vida social.

Es difícil pensar que un inmortal necesite comer y beber, y ni siquiera vestirse. El gran capital que se invierte ya en estas investigaciones debe tener presente que se van a dejar de vender muchas cosas. Y tampoco es fácil que cerebros prodigiosos como los que –al parecer– poseerá el hombre transhumano necesiten políticos que los gobiernen. Así pues, son muchos los puestos de trabajo que se van a perder en el mercado y en el Estado, y hay que ir preparándose para el futuro que está ya a las puertas.