

olvidar, como se apuntó antes, que el ejército es también una institución para la seguridad. Y cuánto gasta de media cada individuo, sobre todo los más pudientes.

Si el poderoso pide más apertura y menos trabas no es, obviamente, porque arriesgue más, sino porque está mucho más seguro de dominar el espacio grande. En ese sentido, la globalización es un instrumento útil para el poderoso. El poder es un radical humano y

RAFAEL ALVIRA

es completamente normal, necesario y útil para la sociedad que haya poderosos en todos los campos: económico, político, científico, etc. Sostener lo contrario es demagógico, utópico e incorrecto éticamente. Pero también es verdad que en la mano de los poderosos está usar bien o mal ese poder. Y, en lo que respecta al momento presente, el buen uso implica sobre todo la promoción de un nivel ético mayor que el actualmente en curso.



MANAGEMENT: APRENDER DE LOS CLÁSICOS

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO*

La civilización Occidental encuentra sus fundamentos en la cultura griega. También la mayor parte de las técnicas de gestión que se presentan como novedosas tienen sus orígenes en el pensamiento griego. Redescubrir nuestras fuentes intelectuales puede contribuir a mejorar la comprensión de nosotros mismos y de las organizaciones en las que trabajamos.

Palabras clave: liderazgo, fundamentos intelectuales de la acción directiva, management.

1. INTRODUCCIÓN

LA TENDENCIA a considerar que el mundo nace cuando cada uno de los recién llegados abre sus ojos a la realidad es paralela a la ingenua creencia de que, en las organizaciones, se producen sucesivas y revolucionarias innovaciones. En la mayor parte de las ocasiones, lo

único realmente original es el modo de expresar ideas clásicas. Es relevante el mérito de diseñar un lenguaje que se adapte a las circunstancias de lugar y tiempo, pero esa labor resulta insuficiente si no se tiene en cuenta que la mayor parte de los conceptos proceden de las raíces intelectuales de nuestra civilización: la cultura griega.

* Javier Fernández Aguado es profesor de Política y Dirección de Recursos Humanos en la Universidad San Pablo-CEU, de Creación de Empresa en el LADE y ponente habitual en diversas Escuelas de Negocios.

El día a día de las empresas consume lo mejor de grandes cabezas y de fuertes voluntades. Sucede que todas las situaciones a las que hoy se enfrentan quienes se afanan en el ámbito de las transacciones comerciales han sido ya de algún modo *objetivadas*. Saber cómo otros resolvieron esas cuestiones ofrece coordenadas para mejorar las decisiones.

En medio del agitado periodo que va, en sus trazos principales, desde el siglo V, en plena guerra con Persia y Cartago, hasta el III a.C., la civilización griega forjó paradigmas útiles para mejorar nuestro modo de analizar la realidad. Pensadores y filósofos estudiaron el entorno del hombre, sus relaciones, sus ansias y sus desvelos, sus éxitos y sus fracasos...

El tiempo empleado en conocer lo que nuestros antecesores intelectuales propusieron, ahorra esfuerzo, y permite a los directivos dirigirse hacia sendas principales obviando intentos errados.

2. ¿NUEVA ECONOMÍA?

UN EJEMPLO antes de introducirnos en el apasionante mundo de la enseñanza de los clásicos

para el gobierno de las organizaciones.

La actividad empresarial remite, y necesariamente se adaptará, a unas coordenadas fundamentales, sea en las denominadas *bricks-and-mortar* o en las *.com*. Una de ellas es la siguiente: la clave de todo negocio consiste en adquirir 'algo' (tangibile o intangible), transformarlo, y venderlo a un precio superior. Si la modificación es meramente especulativa, hablaremos de una estafa o de un fraude.

Parecería que bastantes no se han dado cuenta de que lo que se califica como Nueva Economía se refiere más a medios que a fines. Con los actuales 'instrumentos' resulta viable la comercialización en nuevos ámbitos, pero eso no significa que no hayan de respetarse las 'normas'. Si no genero un margen, con suficiente rotación, ¿no hay negocio!: ni en la Nueva Economía ni en la Antigua.

La Nueva Economía se encuentra en la actualidad en un proceso de redefinición. En la sociedad mercantilizada en la que vivimos, el descubrimiento de *El Dorado* es la tentación que se presenta a quienes no

reflexionan. En la medida en que las aguas vuelven a su cauce, quienes sepan dar una formulación adecuada a su negocio, saldrán fortalecidos. Pero las preguntas esenciales no han cambiado.

Son todavía válidas las que cualquier emprendedor de *bricks-and-mortars* debería formularse y tratar de responder: "¿Qué vendo?, ¿A quién se lo vendo?, ¿Cómo se lo vendo?, ¿Por qué me compra?, ¿Cuánto gano?". Resulta instructivo releer lo que se escribía en 1858, al establecerse el primer cable telefónico trasatlántico: "Es imposible que los viejos prejuicios y hostilidades sigan existiendo, pues este instrumento ha sido creado para el intercambio de pensamiento entre todas las naciones de la tierra".

Con aquel invento, y más hoy en día, es posible acceder a datos que ninguno de nuestros antepasados hubiese siquiera soñado. Pero sigue faltando en gran medida el autogobierno que proporciona una formación que nos permita reinterpretarnos a nosotros mismos y al mundo. En esa línea es radicalmente importante el conocimiento de los clásicos, tanto

en la Antigua economía como en la Nueva.

3. PARADIGMAS APLICABLES

SIGUIENDO el estudio que realicé para la elaboración de *Management: la enseñanza de los clásicos*, propongo ahora un espiqueo de enseñanzas que pueden resultar de utilidad para los directivos actuales.

La precipitación en el gobierno

Una característica del liderazgo es la capacidad de tomar decisiones cuando carece de todos los datos precisos. Quien gobierna no puede esperar a acumular con exhaustividad las variables sobre un problema. En medio de la vorágine, resulta, sin embargo imprescindible, huir de la precipitación, evitando el atolondramiento por exceso de prisa.

Eurípides, uno de los grandes autores griegos del siglo V a.C., abordó en una tragedia las funestas consecuencias de un juicio irreflexivo. Ésta es la historia: del matrimonio de Teseo, rey de Atenas, con una "Alta Ejecutiva" (Hipólita), nació Hipólito, muchacho fiel

a sus obligaciones que sobresalía por su templanza.

Fallecida la primera esposa, Teseo maridó de nuevo. En su segundo intento, el acierto fue menor. Fedra ocupó el puesto de madrastra. (¡Cuántas veces la llegada de un nuevo directivo poco prudente supone importantes daños para la organización!).

Fedra se enamoró del hijastro. Hipólito, conocedor de esos sentimientos, se negó a entrar en el juego. Despechada, Fedra se quitó la vida, pero aspiró a morir matando, y acusó por escrito a su hijastro de haberla seducido.

Teseo, sin prestar audiencia a la otra parte, montó en cólera y despidió a quien hasta ese momento había sido su colaborador fiel. Cuando los sufrimientos de Hipólito le habían llevado al umbral de la muerte, intervino Artemis, que echó en cara a Teseo lo impropio de su conducta:

-Tú (...) te muestras como un malvado (...). No aguardaste ninguna prueba, ni la palabra de los adivinos, ni lo contrastaste, ni diste a la investigación mayor tiempo, sino que más aprisa de lo que se debía, lan-

zaste las maldiciones contra tu hijo y le diste muerte.

La precipitación en las decisiones no es habitualmente signo de agilidad mental, sino de pereza. Es más costoso profundizar, tener en cuenta los matices, definir estrategias, delegar en quienes mejor alcanzarían los objetivos definidos... El *intuitivo* es un pseudo-profesional.

Huyendo de particularismos empequeñecedores, quien ejerce el gobierno ha de oír siempre las dos campanas y, si es posible, también al campanero. La visión amplia de la realidad ayuda a superar ese virus denominado NIH (*Not Invented Here*), que tanto daño causa.

No es la acumulación de decisiones la que enriquece una personalidad y su entorno, sino que los dictámenes sean los adecuados. Se hace muchas veces preciso que los directivos cuenten con *coaches*, personas que, fuera de las urgencias, pero profundas conocedoras del ambiente en que se desenvuelve el directivo, ayuden a reflexionar sobre el futuro.

Trabajo en equipo

La aparición de los hoplitas -infantería provista de armamento pesado- no fue sólo un episodio de orden militar, tuvo también relevantes connotaciones sociales y económicas.

Los primeros que desarrollaron la técnica de disponer de infantería pesada que luchaba como un todo orgánico fueron las tropas asirias. De ellas aprendieron los ejércitos griegos procedentes de Jonia. Pasó algún tiempo hasta que fue posible el incremento sustancial del número de ciudadanos que se encontraban en condiciones de adquirir una coraza, un yelmo y un escudo de bronce.

Las corazas fueron incorporando detalles estéticos que completaban las mejoras técnicas. Así, los yelmos de tipo corintio, ilirio, calcídico, etc., ocultaban el rostro de los soldados. Esto no gustó del todo, pues en general los guerreros aspiraban a que se valoraran sus logros, sin confundirlos con los de los demás. Se multiplicaron por eso las divisas heráldicas, para individualizar a los luchadores.

Dos siglos después de su aparición, los hoplitas acudían

al combate siguiendo el compás de la música, habituados a respetar el orden y la disciplina.

En su orígenes, la táctica habitual fue el choque frontal. La infantería, acostumbrada a esfuerzos individuales descoordinados, nada podía hacer para defenderse del avance de un grupo con ideales comunes y medios predefinidos.

La dificultad surgía cuando se enfrentaban entre sí ejércitos de hoplitas: la lucha se hacía más equilibrada, y todo dependía del grado de sacrificio y confianza de unos respecto a otros dentro de cada falange. Para no entretenerse en la propia defensa, el compañero protegía con su escudo al siguiente soldado. De ese modo, éste podía ocuparse en actividades ofensivas, pues alguien cuidaba de su seguridad.

En Grecia, los hoplitas se convirtieron en fuerzas esenciales. Sin ellos resultaba prácticamente inviable declarar una guerra o plantear una defensa.

Como no era barato adquirir el armamento y preparación precisas, quienes se equipaban eran plenamente conscientes de la relevancia que te-

nían en la sociedad, y por eso planteaban exigencias económicas elevadas. Quienes se equipaban como hoplitas ascendían socialmente. Así lo reconocieron tanto las leyes de Solón como las de legisladores sucesivos.

Durante siglos, nadie contrarrestó su capacidad ofensiva y, cuando era preciso, también defensiva. El caballo tenía entonces un carácter de práctica deportiva para los más adinerados o era un mero instrumento de transporte. Los hoplitas que estaban en condiciones de hacerlo, lo utilizaban para acarrear la impedimenta. En la batalla de Maratón llegó a demostrarse que las flechas y otras armas arrojadas poco podían contra formaciones cerradas, en las que la principal preocupación era *cubrir* al compañero.

También se aplicó el modelo en batallas navales. Las ventajas principales de este modo de plantear la guerra fueron tanto el trabajo en equipo como el entrenamiento y la disciplina. Durante largo tiempo, a nadie se le ocurrió mejorar la estrategia para enfrentarse con solvencia a quienes aportaban ideas tan novedosas.

Filopemen, líder de la liga aquea, generalizó la estrategia hoplita. Beocia la aceptó, pero con un tipo específico de yelmo. Pequeñas localidades o incluso islas subcontrataron falanges de hoplitas. Para mejorar la eficacia de esta nueva infantería se emplearon grupos de arqueros que se esforzaban por mantener alejado a parte del ejército enemigo mientras los hoplitas desarrollaban su ataque.

En la guerra como en la paz, el trabajo en equipo se reveló, y se sigue manifestando ahora, como un medio imprescindible. Si escasea la conjunción de fuerzas, se pierden energías, porque las economías de escala exigen renunciadas a favor de nuevas metas.

A decir de Aristóteles, los amigos son los *miembros* a través de los que resulta viable llegar donde a uno solo no le resultaría posible. Todo esto exige rectitud, disposición a colaborar, capacidad de delegar... Quienes no cuentan con los otros se autocondenan a la soledad.

Los expedientes inacabados

Pasaba Sísifo por ser astuto y, como sucede en quienes tienen tendencia a las técnicas trapa-

ceras, también por carecer de escrúpulos. El prudente, por el contrario, tiene algo de explorador: a diferencia de los melindrosos y apocados, busca explotar nuevas oportunidades. Más que actuar adecuadamente, pretende hacer las cosas adecuadas.

En la prudencia, tras la fase de comprensión intelectual en la que no faltará nunca la solitud de consejo, se suceden la deliberación y la decisión. Se llega entonces a una etapa que afecta de manera directa a la voluntad: el imperio. La prudencia abarca dos ámbitos: *secundum quod est cognoscitiva* y *secundum quod est praeceptiva*. Aunque la primera sea más relevante, no sería completa si se limitase a una mera contemplación inactiva.

El prudente es especialmente importante en períodos de inestabilidad, porque ese hábito operativo facilita columbrar soluciones en medio de ese sucederse imparable de incertidumbres, tan propio de cualquier navegación en el proceloso mar mercantil.

Hijo de Eolo, pertenecía Sísifo a la estirpe de Deucalión. Fue fundador de Corinto, en su antigua denominación de

Éfira. También fue sucesor de Medea, de quien heredó cuando ésta abandonó la ciudad. Esa huida, magistralmente narrada por Eurípides, comenzó con la pretensión del rey Creonte de casar a su hija con el héroe Jasón, que ya estaba unido a Medea. Ésta consiguió demorar su destierro por un día, período en el que fraguó su cruel venganza. Envio a su feliz rival, como regalo para el esposorio, un vestido y unas joyas, todo impregnado de un veneno. Al ponérselos, falleció la desdichada y también su padre, cuando intentaba ayudarla. Para acabar su faena, Medea asesinó a sus propios hijos en el templo de Hera, para luego escapar en un carro tirado por caballos alados, regalo de su abuelo el Sol.

Como hombre *avisado*, Sísifo había *escriturado* sus bienes (había grabado su nombre en la pezuña de los animales de su propiedad). Cuando Autólico los hurtó, nuestro protagonista fue a buscarlos. Habida cuenta de que la castidad no es virtud de moda en el mundo de las transacciones mercantiles, Sísifo sedujo a Anticlea, hija de Autólico, precisamente en la víspera de la boda de ésta con Laertes. De aquella adúltera

unión nació Ulises. Según algunos autores, el padre de la ex-virgen se la había entregado de buena gana pues aspiraba contar con un sucesor precavido y agudo como Sísifo.

Tiempo más tarde, Zeus raptó a Egina, hija de Asopo. Cuando se llevaba a la doncella de Fliunte a Enone, Sísifo los vio pasar por Corinto. Llegó entonces Asopo, que bien sabía quién podía estar al tanto. Sísifo no estaba dispuesto a entregar algo por nada, así que reveló el secreto a cambio de que el dios-río hiciese brotar una fuente en Corinto.

Poco gustó al dios incontinentemente que se diesen a conocer sus miserias. Fulminó Zeus a Sísifo y lo envió a los infiernos, sometiéndolo a la condena de empujar por la eternidad una piedra enorme hasta la cima de cierta ladera. Llegada a la cumbre tras sudoroso esfuerzo, rodaba la roca hasta la base y el reprobado empezaba de nuevo su ascenso.

Otras versiones rondan en torno al mismo suceso. Enfadado Zeus por el mismo hecho, envió a Tánato, el genio de la muerte. Sísifo, en su astucia, lo encadenó antes de que

le dañase. Ésta fue la causa de que dejaran de fallecer humanos. Zeus volvió a intervenir ordenando a Sísifo la liberación del portador de la guadaña inmortal. Sísifo fue el primer atacado.

Pero la picardía de Sísifo parece no tener fin. Al sospechar que Tánato actuaría de manera inmediata contra él en cuanto le fuese posible, ordenó a Mérope, su mujer, que omitiese el rito fúnebre. Al llegar ante Hades y ser preguntado por el motivo de la ausencia de celebraciones mortuorias, Sísifo mintió acusando de impiedad a su esposa (nada más y nada menos que una de las Pléyades). El encargado de los infiernos permitió la vuelta de Sísifo con el objeto de castigar a quien se negaba a cumplir tan fundamental deber. Una vez libertado, no se le pasó por la cabeza a nuestro personaje regresar a tan ingrato lugar. Cuando falleció de puro anciano, escaldado Hades por lo sucedido en la primera ocasión, le condenó al cumplimiento de la pena descrita.

Higinio propone otra causa del castigo: Sísifo odiaba a Salmoneo, su hermano. Acudió nuestro personaje a Apolo para que le ayudara a terminar

con «su enemigo». La respuesta del *Consultor* fue sorprendente: le aconsejó unirse a Tiro, su sobrina. De ahí saldrían los vengadores de su causa. Al conocer aquella promesa, la chiquilla tuvo el coraje de matar a sus propios hijos. Narra Higinio que, al cabo, Sísifo se encontraba cumpliendo su castigo en los Infiernos a causa de su demostrada impiedad.

La pena a la que alguien es condenado supone un daño para sí mismo, pero si pertenece a una organización, es mortal para ésta. Tener que repetir las cosas porque la gente no cumple los compromisos adquiridos es agotador. Sería una lástima que por carencia de capacidad para motivar hubiera personas que pudieran clamar lo que escribía Ignazio Silone al final de su vida: ¡qué pena darse cuenta de que uno no ha cumplido aquello que podría haber alcanzado! Matar el tiempo es una modalidad de suicidio.

La dureza en los juicios

En el mundo de la empresa suele ser *culpable* el último despedido, o quien abandonó la compañía. Cuando no es así, suele ser un subordinado y, en

ese caso, importa menos que esté o no presente: sobre todo para aquellos directivos que consideran que en su puesto les está permitido *pisotear* a otros.

Con frecuencia se juzga de manera descarnada no sólo sobre los hechos sino también sobre las intenciones. Se contemplan con grandísima indulgencia los propios errores, fallos, equivocaciones ..., y se considera malvado a aquel que... hace lo mismo de lo que uno se autoexculpa.

Directivos hay que ganan cifras desmesuradas y que riñen desconsideradamente a alguien porque ha gastado una cifra insignificante y, además, por el bien de la compañía.

Cuanta menor es la capacidad intelectual, mayor es la radicalidad en los juicios. Aunque la empresa no puede vivir ajena a la necesidad de incrementar sus ingresos, no debería convertirse en un ámbito donde cualquier atisbo de comprensión se observara con malos ojos. Era Anaxáreta una muchacha chipriota, perteneciente a una familia descendiente de Teucro, fundador de Salamina de Chipre. La chiquita en cuestión no había he-

cho más que nacer con suerte, pero se le había subido a la cabeza.

Anaxáreta no tenía ojos sino para sí misma. Un joven del lugar, capaz de contemplar sólo la belleza externa era, sin embargo, miope para la interna, porque de otra manera hubiera huido de aquella que ocultaba bajo sus atractivas curvas un nido de serpientes venenosas. Respondía el desdichado al nombre de Ifis.

Gozaba la cría haciendo sufrir al enamoradizo, despreciándole cuanto podía, y si era a las claras y en público más disfrutaba. Al cabo, desesperado ante tantos e injustos desprecios, decidió aquel hombre poner fin a sus desdichas. Lo hizo ahorcándose ante la casa Anaxáreta.

Cualquiera con un poco de sensibilidad hubiera reaccionado con pena. La desdichada -como ciertos directivos que no ven personas sino números-, en vez de preocuparse, se alegró.

Sin la menor compunción, decidió Anaxáreta asistir la entierro. El resto de la población se hallaba entristecida por los sucesos, y los llantos de los más compasivos chocaban

inútilmente contra la dura roca del corazón de la vanidosa. Las lamentaciones, más que removerla, la halagaban.

Aquella señorita, al igual que muchos ejecutivos, olvidaba que la persona está formada por un equilibrio inestable entre sentimientos, voluntad y razón. Cuando esa armónica estructura se estropea, nada funciona. En las entidades mercantiles es preciso estar atentos para evitar las rupturas. Tan malo sería que un directivo sufriera hasta el llanto al despedir a un empleado como que por dejar en la calle a una persona no se sintiera lo más mínimamente afectado. Más grave es el caso, si cabe, cuando ejecutivos despóticos reciben infladas remuneraciones mientras los empleados son pagados con mínimos salarios y despedidos por motivos fútiles.

Quien no es capaz de removerse por los problemas ajenos, se pierde también las mejores alegrías, porque éstas proceden no tanto de éxitos materiales, como del sentirse querido y comprendido. Además, a quienes ignoran lo que no afecta a sus raquíuticos intereses, suelen estallarles los sentimientos cuando menos se lo esperan.

Afrodita no soportó por más tiempo la dureza de aquel patético personaje. Decidió castigarla: la convirtió en estatua de piedra precisamente con la postura que había adoptado al asomarse a la ventana para observar el paso del féretro del apasionado.

La mercantilización de las relaciones

Se cuenta que Midas, rey de Frigia, encontró a Sileno en cierto camino. Al parecer, éste poseía una gran sabiduría, pero sólo la transmitía a los humanos cuando era obligado. Era Sileno particularmente feo, con nariz chata, mirar de toro y una espectacular barriga. Se le representaba cabalgando en un asno, al que se sostenía con la poca lucidez que le quedaba en medio de una monumental borrachera.

En situación de haber libado en exceso lo encontró Midas. Cuando se le pasó un tanto la melopea y despertó, Midas le rogó que le transmitiera algo de su sabiduría. Ésta fue la respuesta del empedernido borrachín:

-Eustebes -la ciudad piadosa- y Máquimo -la ciudad guerrera- se encontraban fuera del mundo

de los humanos. Los primeros estaban siempre alegres, y al llegar la hora de la muerte la aceptaban entre risas. Los otros eran por naturaleza guerreros y ya desde su nacimiento se encontraban perfectamente armados. Desde ese momento hasta el final de su existencia no hacían otra cosa sino combatir.

Ambas poblaciones contaban con inmensos recursos de metales preciosos y nadaban en la abundancia.

Un día -prosiguió Sileno- decidieron visitar la tierra de los griegos. Navegaron a través de los Océanos y arribaron al país de los Hiperbóreos (eran éstos gentes aparentemente felices, residentes de una región de clima templado, un verdadero territorio para la utopía: dos cosechas anuales, vida sana y al aire libre, extrema longevidad que concluía con contento en una muerte dichosa...), y al contemplarlos y compararse con ellos, pensaron que aquellos personajes vivían en triste condición. Tanto, que decidieron no seguir investigando y regresaron directamente a su punto de procedencia, de donde nunca deberían haber salido, pues sólo merece la pena aprender de aquellos modelos que han alcanzado un equilibrio armónico que mejore las condiciones en las

que uno personalmente se encuentra.

Ovidio, en la *Metamorfosis*, recoge otra versión de este mismo encuentro entre Midas y Sileno, coincidente sólo en la situación en la que es hallado el segundo. Sileno, siempre de juerga, quedó al fin agotado y dormido lejos del séquito de Dionisio. En medio de la resaca aún no superada fue encadenado por los súbditos de Midas y conducido a la presencia del rey. Éste, gobernante avezado, consciente de que sacaría ventaja de aquella situación, ordenó que fuese liberado. Se dispusieron los dos a salir en busca del cortejo de Dionisio, porque no parecía que Sileno estuviese en condiciones todavía de encontrarlo por su cuenta y riesgo.

-Gracias, Majestad, dijo enseguida Sileno. *A este gesto generoso (y es lo que esperaba Midas), sólo puedo responder atendiendo a aquello que me pedáis.*

Carcomido por la codicia, no lo pensó dos veces el monarca:

-Desearía -respondió- que aquello que tocase se transformase en oro.

Así le fue concedido.

No cabía en sí de contento. ¡Pronto sería la cabeza coronada más rica de la tierra!

Se marchitó su alegría en el almuerzo. Al intentar comer algo, y según habían sido sus deseos, aquello se convertía en el noble metal, volviéndose inservible para su fin natural.

Sintiendo los pinchazos del hambre, fue en busca de Dionisio:

-Ayúdame, Oh dios, y retirad de mí este don que pensé beneficioso y he descubierto profundamente pernicioso.

De nuevo fue escuchada su petición.

-Vete a lavar cara y manos en la fuente del Pactolo.

Así lo hizo el escarmentado ambicioso, y quedó libre de aquel don que había considerado tan fructífero hasta que lo había descubierto mortal.

Desde un punto de vista empresarial, el empresario -o el ejecutivo- adquirirá la presencia física de empleados, incluso la sonrisa, si así lo prescribe la cultura de la compañía. Pero la lealtad se merece. Los afanes por gastarse por más de lo que es mercantilmente solicitable no se comercializan: son recibidos sin

coste cuando el interesado ha sabido previamente entregarse.

Quien se empeña en una labor de cuantificación universal nubla su visión. ¿Qué cuesta una flor en una tarde de primavera? ¿Qué ha de pagarse por un *tramonto* en Roma? ¿Cuál es la contraprestación por una conversación con un amigo que abre horizontes para el propio quehacer?

Cuando uno de los principales intereses de un ejecutivo es saber lo que gana su interlocutor; cuando la atención prestada lo es en función de una remuneración -como hacen algunos bancos que han establecido filtros en sus ordenadores para dar prioridad a las cuentas corrientes más orondas con desprecio al resto de los clientes- algo grave pasa. Estamos sustituyendo la contemplación de la Belleza, la búsqueda de la Verdad y el disfrute del Bien por una cuantificación que instrumentaliza. Esa «objetivación» crematística del interlocutor es uno de los peores procesos reductivos.

Como el rey Midas, ojalá los obcecados por ese proceso morboso se den pronto cuenta de su patología y pongan los medios para volver a contem-

plar su entorno con mirada limpia, ojos claros y mente serena. Porque una de las consecuencias que tiene el mal de Midas es que es fácil perder el norte, y adquirir más y más bienes (habría que calificarlos como «males»), que obstaculizan el volver a descubrir personas y no sueldos, arte y no millones de pesetas en un cuadro. No deberían olvidar los obsesionados con el dinero que todo yate puede tener siempre un metro más ...

La lealtad en las organizaciones

Casó Orfeo con Eurídice. Aquel dúo feliz disfrutaba de su vida hasta que un día en que ella paseaba sola a la orilla de un río en Tracia, Aristeo comenzó a perseguirla con el evidente propósito de satisfacer lujuriosas pulsiones.

Estaba dispuesta la mujer a defender su honorabilidad y la de su marido, pero no era Aristeo la única alimaña que convertía en peligroso aquel paraje. Una serpiente atacó a la esposa fiel y murió ésta por el veneno del ofidio. Aunque hoy día, este comportamiento es ejemplar, no debía haberlo sido en épocas precedentes, y

fue Eurídice condenada al infierno.

Su enamorado esposo quedó desconsolado y decidió rescatarla del Hades. Allí se dirigió con su mejor arma: la música. Con las delicadas notas que salían de su lira aplacó a los monstruos del Tártaro y consiguió otros efectos sorprendentes:

1.- La rueda de Ixión dejó de girar.

2.- La roca de Sísifo se mantuvo por unos momentos en equilibrio.

3.- Tántalo olvidó por unos instantes su hambre y su sed ... y

4.- Hasta las mismas Danaides dejaron de llenar su tonel sin fondo.

Hades y Perséfone accedieron a restituir a Eurídice a un marido que manifestaba tal pasión, pero con una condición: que volviera hacia la luz seguido de su esposa sin volverse a mirarla antes de haber salido del reino de la oscuridad.

Orfeo aceptó el reto. Durante tiempo avanzó con tranquilidad, confiado en la promesa. Cerca ya de la claridad, su seguridad comenzó a fla-

quear. ¿Y si todo hubiese sido una ilusión vana? ¿Y si en realidad nadie le siguiese? ¿No se habrían burlado de su credulidad?

Carcomido por las dudas, miró hacia atrás. Sucedió entonces lo que se le había pronosticado: perdió de vista a Eurídice, que se desvaneció y regresó a lo más profundo de los Infiernos, de donde ya no será posible recuperarla. Mientras desaparece, clama la desdichada con tristeza:

-Orfeo, ojalá hubieses sido capaz de controlar tu impaciencia y tu falta de confianza unos pocos pasos más. Yo habría sido tuya por siempre. Pero ahora, por tu debilidad, debo regresar. Adiós, amor mío, adiós.

Cuando Orfeo intentó recuperarla de nuevo, Caronte se negará a permitirle el tránsito, inmovible ya incluso a la música de su lira. Desconsolado, Orfeo tornará al mundo de los humanos.

Aquel por quien Perséfone intercedió ante Hades suplicando:

-Haz lo que te pide, devuélvele a su querida Eurídice. Apíadate, porque un amor tan grande no debe ser destruido...

Orfeo se ve ahora reducido a vagar solitario.

La lealtad es un hábito difícil porque son muchas las solicitudes que se reciben en la empresa para cambiar decisiones.

Al ser la lealtad objeto principal de la voluntad, el hombre se convierte de alguna manera en aquel objeto al que es fiel. La meta no es la inalterabilidad, sino responder a los compromisos adquiridos, dando por supuesto que éstos merecen la pena.

En tiempos pasados se entendió como una deslealtad el cambio de empresa a lo largo de un recorrido profesional. Eso conducía a una disminución del necesario espíritu de aventura. Hoy se ha transitado al extremo contrario. Se concede incluso el calificativo de leal a quien rompe vínculos para correr tras su capricho. El espíritu de veleta es aplaudido.

Combinar la lealtad con el sentido común es tanto como lograr una correcta imbricación entre los planes institucionales y los de la carrera personal. Son los primeros los que diseñan la empresa para sus empleados. Con excesiva frecuencia implican una entrega in-

condicional a los intereses de la entidad mercantil. A cambio, se recibe la promesa de promociones.

El plan de carrera personal es, con todo, más relevante. Cada uno debería diseñarlo según sus propias expectativas, aptitudes y actitudes. En ese equilibrio armónico en el que la existencia cumplida ha de consistir, la lealtad a la empresa no deberá ser ciega. Principalmente por dos motivos:

1.- Las relaciones mercantiles quiebran.

2.- Las pleitesías completas sólo han de serlo al Bien, la Verdad y la Belleza.

La fidelidad transita por un sutil sendero que tiene en un extremo la escurridiza ladera del oportunismo, y en el otro el cerrilismo del fanático.

Se insiste en la fidelidad que deben los asalariados a sus jefes. Pero también éstos deben lealtad a quienes con ellos colaboran. Abandonar al naufrago es la fácil solución que algunos adoptan para quitarse problemas. Olvidan que, como el literato recuerda: *los cadáveres que vosotros despreciáis gozan de muy buena salud.*

Haber dejado un rastro de buen hacer será la mejor tarjeta de visita para futuras relaciones profesionales; la fama de quien ante la dificultad abandona a los compañeros, desacredita. La lealtad es siempre una apuesta a medio y largo plazo.

La audacia del empresario

Era Ícaro hijo de Dédalo y de Náucrate. Dédalo enseñó a Ariadna cómo Teseo podría hallar la salida del *Laberinto*. La hija de los reyes se había enamorado locamente de Teseo, llegado a la isla para luchar contra el Minotauro, monstruo con cabeza de hombre y cuerpo de toro. Su nombre real era Asterio, y era fruto de Pasífae y un toro enviado por Posidón.

Avergonzado Minos por lo *desvergonzado* de aquella acción y por el fruto de aquella, que se la recordaba, había encargado a Dédalo un inmenso palacio, denominado el *Laberinto*. En medio de aquellas complicadísimas estancias, sólo Dédalo se orientaba. Cada tres años se daba de comer al Minotauro. En concreto, siete jóvenes y siete doncellas, tributo que pagaba la ciudad de Atenas.

Teseo se había presentado voluntario a aquel holocausto, pero con la ayuda de Ariadna - gracias a su vez a la de Dédalo - había conseguido matar al fruto de aquellos amores *bestiales* y salir del inmenso y embrollado palacio. Todo el truco había consistido en devanar un hilo para volver a la puerta de entrada.

La huida de Ariadna con Teseo se interrumpió en la isla de Naxos, pues allí el joven la abandonó. No le duró mucho la preocupación a la muchacha porque llegó Dionisio y su cortejo. Se enamoró el rey de la juerga de aquella muchacha y se la llevó al Olimpo en su carro tirado por panteras.

Con todos estos sucesos no había quedado muy contento Minos, quien condenó a Dédalo y a su hijo Ícaro a ser encerrados en el *Laberinto*. Dédalo encontró solución: escapar volando. Ícaro no quiso hacer caso de las recomendaciones de su padre, y en vez de seguirle para aprender, prefirió *organizarse*, pensando que su progenitor era un timorato desconocedor de las posibilidades de aquel negocio...

Pagado de sí mismo, comenzó a elevarse hacia el sol.

En su inconsciente contento, no sintió cómo todo el armatoste inventado para volar iba quebrándose. Cuando quiso poner solución a sus desvaríos era demasiado tarde y se precipitó hacia el mar, cerca de la isla de Samos.

Este mismo mito es recogido de manera diversa por otros autores. Dicese que en la huida de la isla de Creta - en esto sí coinciden -, padre e hijo tomaron diferentes embarcaciones: Dédalo había inventado el uso de la vela. El mozo, que había preferido holgar, se encontró al poco superado por vientos y corrientes, y acabó naufragando. Falleció ahogado.

Encontrado su cuerpo, Dédalo lo enterró en un cabo del mar Egeo. Erigió dos columnas: una en honor de su hijo; la otra, con su nombre, en las islas del Ámbar. Más tarde, y para seguir recordando la memoria de su hijo, representó en las puertas del templo de Cumas el lamentable fin de un emprendedor que quiso ir por libre, sin fiarse de opiniones más maduras.

No acabaron así las aventuras de Dédalo, pues Minos seguía dispuesto a la venganza. Llegado a Cumas, tuvo que

seguir huyendo, ocultándose en Sicilia, protegido por el rey Cocalo.

Sospechando Minos la presencia de Dédalo en aquella tierra, puso medios para descubrirle. Se paseó con una concha de caracol y un hilo, ofreciendo recompensa a quien fuese capaz de hacer pasar el hilo por las espirales del caparazón.

Cocalo cayó en la trampa: planteó la dificultad a su huésped, que le sugirió que atase la cuerdecilla a una hormiga. No tardó Minos en sacar a Cocalo la información que deseaba, pues bien sabía que sólo Dédalo, con su ingenio y experiencia, habría resuelto la cuestión.

A pesar de haber confesado, no quiso Cocalo entregar a Dédalo y contravenir las sagradas leyes de la hospitalidad. Así pues, encargó a sus hijas que escaldasen a Minos en la bañera, sustituyendo el agua por pez hirviendo.

CONCLUSIONES

FACULTADES de Ciencias Empresariales y Escuelas de Negocios, por no mencionar otros cen-

tros de enseñanza, deberían incluir en sus planes de estudios alguna asignatura de *cultura general*, orientada al *Management*, que permitiera al alumnado contemplar su futura actividad dentro de un marco más amplio.

El pragmatismo decisonal puede tener eficacia a corto plazo, pero entre sus múltiples deficiencias se incluye la excesiva carga de reductivas filias y fobias con que algunos suelen estropear su existencia, y con las que dañan a gente de bien. Quizá saben todo sobre los cómo, pero ignoran los porqués.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvira, R. (1998), *La razón de ser hombre. Ensayo acerca de la justificación del ser humano*, Eunsa.
- Covey, S. R. (1989), *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon and Schuster.
- Crocier, M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, Tavistock Publications y University of Chicago Press.
- Davenport, T. (1992), *Process of Innovation: Re-engineering Work Throug Information Technology*, Harvard Business School Press.

Donaldson, G. y Lorsch, J.W. (1983), *Decision Making at the Top*, Basic Books.

Fernández Aguado, J. (1999), *Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*, Pirámide.

-(2000), *1000 consejos para un directivo*, Dossat.

-(2001), *Mil consejos para un emprendedor*, Dossat.

-(2001), *La ética en los negocios*, Ariel.

-Fernández Aguado, J. y Alcalá, M. A. (2001), *Proverbios para la empresa. Sabiduría de siempre para los directivos de hoy*, Dossat.

Fitz-Enz, J. (1990), *Human Value Management*, Jossey Bass.

Galbraith, J. R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley.

García Moreno, L.A. (1989), *La antigüedad clásica: La época helénica y helenística*, Eunsa.

Glueck, W.F. (1980), *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill.

Grant, M. (1989), *The Classical Greeks*, Phoenix.

Hamel G. y Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Fu-*

ture, Harvard Business School Press.

Handy, C. (1994), *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press.

Hannan, M.T. y Carroll, G.R. (1992), *Dynamics of Organizational Population*, Oxford University Press,

Harrigan, K.R. (1980), *Strategies for Declining Businesses*, Lexington Books-D.C. Heath and Company.

Joyce, M.E. (1995), *How to Lead your Business Beyond: Making World Class Performance Happen*, Financial Times.

Kanter, R.M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books.

Kravetz, D.J. (1988), *The Human Resources Revolution*, Jossey Bass Willy.

Kuhn, R. L. (1985), *To Flourish Among Giants. Creative Management for Mid-Sized Firms*, John Wiley & Sons.

Lactancio (1890), *Divinae Institutiones*, Brand y Laudman.

Lactancio (1914), *Narrationes Fabularum Ovidianarum*, H. Magnus.

Llano, A. (1996), "Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 61.

Morgan, G. (1993), *Imagization: The Art of Creative Management*, Sage.

Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.

Newell, A. y Simon, H.A. (1972), *Human Problem Solving*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Newman, W.H., Logan, J.P. y Hegarty, W.H. (1989), *Strategy. A Multi-level, Integrative Approach*, South-Western.

Peters, T.J. (1988), *Thriving on Chaos: A Handbook of Management Revolution*, Harper-Bussines.

Pettigrew, A. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Blackwell.

Pettigrew, A. y Whipp, T. (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell.

Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978), *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*, Harper&Row.

Polo, L. y Llano, C. (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial.

Senge, P.N. (1992), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Milsons Print.

Servio (1881-1902), *Comentario a Virgilio*, Thilo y Hagen.

Wheelen, W. y Hunger, J. (1983), *Strategic Management*

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

and *Business Policy*, Addison Wesley.

Williamson, O.E. (1964), *Economics of Discretionary Behaviour: Managerial Objectives in a Theory of the Firms*, Kershaw.

Williamson, O.E. (1986), *Economic Organizations. Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheafbooks.



LA EMPRESA EN LA CIUDAD. COMPAÑÍAS DE SEGUROS EN MADRID

CARMEN GIMÉNEZ SERRANO*

En el presente artículo se estudian las sedes en Madrid de importantes compañías aseguradoras. Esta arquitectura refleja y constata el poder económico de las grandes empresas. Aunque no es un estudio exhaustivo, y requiere una investigación más pausada, ya en esta primera aproximación se advierte el rico patrimonio arquitectónico que desde finales del siglo XIX ha ido acumulando este sector tan potente de la economía española.

Palabras clave: empresa, arquitectura, compañía de seguros, ciudad.

INTRODUCCIÓN

LAS COMPAÑÍAS de seguros tienen su momento de expansión en la segunda mitad del siglo XIX, debido en gran parte a las empresas extranjeras, más organizadas y capitalizadas que las nuestras. Con la Desamortización de Mendizábal y los ensanches apareció una nueva burguesía de propieta-

rios adinerados que querían asegurar lo que tanto temían perder¹. Hasta esos momentos la actividad aseguradora se había realizado en casas normalmente alquiladas y situadas en lugares céntricos. Sin embargo, el fuerte desarrollo económico llevó consigo la demanda de nuevos edificios que, además de cumplir con las necesidades puramente funcionales, sirvieran de re-

* Carmen Giménez Serrano es Profesora Titular de Arte Contemporáneo de la Universidad Complutense.