



Formación de directivos. Las propuestas de Erasmo

Erasmo hizo, en el plano teórico –que no en el práctico– una aportación importante a la historia del pensamiento religioso y político que hoy, con el paso de los siglos, persiste incólume y con asombrosa vitalidad en el ámbito de las organizaciones contemporáneas. Así, las características del gobernante-directivo-líder y su responsabilidad, las dimensiones de la formación y el aprendizaje del buen gobierno o la creación de riqueza vs. el enriquecimiento indebido son algunas muestras de su vigencia.

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO, Socio Director de MindValue.

La necesidad de formar directivos es tan antigua como la humanidad. A lo largo de la historia, algunos pensadores han sido especialmente capaces de ofrecer orientaciones de valía. Uno de los más grandes en este sentido es Erasmo. En su obra “La temprana educación liberal de los niños”, sin renegar de la experiencia, insiste en la necesidad de preparar adecuadamente a dirigir: *“Desdichado saber es el del piloto que, con naufragios frecuentes, aprendió el arte de navegar, y el del príncipe [el del directivo] que, con constantes asonadas y alzamientos y males públicos, aprendió a ejercer su magistratura. Muy caro aprende el que errando aprende a no errar”*.

Y un poco antes lanzaba preguntas punzantes, de completa actualidad: *“¿Cuándo saldrá buen corredor el que corre valientemente, pero entre tinieblas y con desconocimiento de la ruta? ¿Cuándo conseguirá ser buen espadachín el que con los ojos cerrados, a tientas y a locas, blande el acero? Los preceptos (...) son como los ojos del alma y, en cierta manera, proyectan sus luces hacia delante para que veas cuál cosa es menester que se haga y cuál no. Grande, lo confieso, es el provecho que reporta la prolongada experiencia de diversas situaciones, pero no más que al sabio diligentemente instruido en las reglas del bien obrar”*.

Desiderius Erasmus Roterodamus tuvo una personalidad compleja y desconcertante para muchos de sus contemporáneos. En la encrucijada entre la Reforma protestante y la ortodoxia católica del Imperio, convocó la enemistad de ambos bandos: para los discípulos de Lutero fue un renegado vendido al mejor postor; para la Iglesia, un imprudente a quien la vanagloria le habría impedido aportar mejores soluciones a la difícil intersección intelectual, teológica y vital del momento.

En cualquier caso, muchas de sus aportaciones intelectuales han superado los siglos, y

FICHA TÉCNICA

Autor: AGUADO FERNÁNDEZ, Javier.

Título: Formación de directivos. Las propuestas de Erasmo.

Fuente: Capital Humano, nº 177, pág. 91. Mayo, 2004.

Resumen: Desiderius Erasmus Roterodamus tuvo una personalidad compleja y desconcertante para muchos de sus contemporáneos. En la encrucijada entre la Reforma protestante y la ortodoxia católica del Imperio, convocó la enemistad de ambos bandos: para los discípulos de Lutero fue un renegado vendido al mejor postor; para la Iglesia, un imprudente a quien la vanagloria le habría impedido aportar mejores soluciones a la difícil intersección intelectual, teológica y vital del momento. En cualquier caso, muchas de sus aportaciones intelectuales han superado los siglos, y llegan hasta nuestros días con esa claridad que sólo los clásicos logran. Con pequeñas modificaciones, muchas de sus reflexiones son útiles en muchos ámbitos del saber. Y específicamente en lo que se refiere al gobierno de personas y organizaciones.

Descriptores: Formación / Formación de directivos / Erasmo.



llegan hasta nuestros días con esa claridad que sólo los clásicos logran. Con pequeñas modificaciones, muchas de sus reflexiones son útiles en muchos ámbitos del saber. Y específicamente en lo que se refiere al gobierno de personas y organizaciones.

Por mencionar una cuestión: Que los temas claves de las organizaciones han de ser estudiados por quienes estén suficientemente preparados para abordarlos, y no por cualquier indiscriminadamente. Entre sus críticas a Lutero, en efecto, se encuentra una muy lúcida: la de que cada ámbito de gobierno ha de tener unas competencias propias que no es bueno traspasar a otros. Así, afirma: *"Lutero, en este torrente de panfletos, lo ha desparramado todo abiertamente, haciéndolo todo público y haciendo participar incluso a zapateros remendones en lo que es normalmente tratado por los estudiosos como misterios"*.

I. DATOS PARA UNA BIOGRAFÍA

Nació Erasmo en Rotterdam en el año 1469 (aunque no todos los historiadores son coincidentes sobre la fecha). Tras pasar por la escuela, en Deventer, lo encontramos en el año 1487 incorporado a los canónigos de San Agustín, en Steyn. En esa institución haría votos el año siguiente. Y cuatro más tarde sería ordenado sacerdote, pasando casi inmediatamente a convertirse en el secretario del obispo de Cambrai.

Tras una estancia en Inglaterra, se establece en Lovaina, donde escribe una de sus obras importantes, *"Enchiridion militis Christiani"*. Nuevos viajes por Italia e Inglaterra hacen de él uno de los personajes con más 'mundo' de la época. Ejerce una Cátedra de Teología en Cambridge y en 1516 publica, como consejero de Carlos V, una de sus obras principales, por lo que al tema de formación de directivos se refiere: *"Educación del Príncipe Cristiano (Institutio Principis Christiani)"*.

Obviamente la formación no es omnipotente, pero de cómo se forme a alguien, particularmente a quien va a gobernar, dependerá en buena medida su futuro, y el de aquellos que de él dependerán

Tras lograr la dispensa papal de sus votos, en 1517, viaja en diversas ocasiones entre Lovaina y Basilea, hasta que se establece en esta última ciudad, al menos desde 1521 a 1529. En esa ciudad falleció el 12 de julio de 1536.

Interlocutor de muchos de los prohombres de la época –Santo Tomás Moro, Carlos V, Lucero...–, Erasmo es un pensador de gran ambición. Sus temas de análisis son múltiples y abarcan desde la filosofía a la teología, pasando por la filosofía política.

Erasmo no quiso tomar partido radical por una postura en las circunstancias conflictivas que vivió. A esa indudable honestidad intelectual habría que añadir su alergia patológica a cualquier crítica. Él fue flagelo para muchos, pero nunca soportó que alguien le llevara la contraria. Navegar entre dos aguas fue un intento quizá de evitar una oposición frontal que tanto le desagradaba y que, cuando se produjo, provocó en él reacciones desproporcionadas.

2. CUALIDADES PARA UN GOBERNANTE

Erasmo no acepta que los gobernantes parezcan buenos y virtuosos, como proponía Maquiavelo, sino que afirma que son necesarios los gobernantes honestos, que a la posible virtud añadan las capacidades técnicas propias del oficio que han de desempeñar. Insiste en que *"el gobernante no ha de tener a sus súbditos por felices si tan sólo son muy ricos o gozan de excelente salud corporal, sino únicamente si son justos y moderados, mínimamente codiciosos, litigiosos o insolentes, máximamente concordes"*.

Nada más empezar *"Educación del Príncipe Cristiano"* escribe que *"no hay tipo de sabiduría más excelente que aquella que enseña a formar al príncipe"*. Ya había señalado Jenofonte en *"El Económico"* que gobernar hombres libres supera inmensamente al hombre y es actividad cuasi divina. Junto a esto, y siguiendo a Aristóteles, propone en su obra *"La temprana educación liberal de los niños"* que la labor de formación hay que comenzarla lo antes posible, pues *"es la que rinde mayor utilidad"*. Aunque la naturaleza tenga mucho que ver con el futuro de cada persona –insiste en ese mismo libro, *"la supera en eficacia la instrucción (...)"* ya que *"la ra-*

Para estimular la responsabilidad, Erasmo recuerda que a los gobernantes les será solicitada más exigencia en su labor que al resto de las personas. No en vano dispusieron de más que los demás

zón es la que hace al hombre, y la razón no cabe donde todo se ejecuta al dictado de las pasiones y (...) no existe animal más fiero ni fiera más dañina que el hombre a quien señorean la ambición, la codicia, la ira, el lujo y la sensualidad".

Desestimaba Erasmo el aprendizaje 'mecánico'. Consideró que aprender jugando era de gran valor, pues facilitaba la memorización de las cosas necesarias. Rechazó -y esto sorprende en su época- los castigos corporales e incluso las reprimendas reiteradas.

Plutarco, citado por Erasmo, recordaba que nadie presta un servicio más destacado al mundo que quien forma a aquellos que han de gobernar a los demás. Esto, que tradicionalmente se refería a los príncipes, bien podemos leerlo, como el resto de los consejos, aplicado a cualquier directivo: muchas sugerencias erasmianas son aplicables para cualquiera que ha de dirigir personas.

La edad del gobernante es importante: ni tan avanzada que esté expuesto a la locura, ni tan temprana que se encuentre dominado por las pasiones. ¡Cuántas organizaciones olvidan tan sabio consejo y sitúan en puestos de responsabilidad a quienes no tienen aún los años y experiencia precisos para aportar de modo valioso! Por otro lado, y aunque estoy en contra de las jubilaciones indiscriminadas, en ocasiones, algunas instituciones quedan como paralizadas por gobernantes que deberían abandonar, porque ya no están en condiciones de seguir aportando. Pero retirarse a tiempo no es algo fácil de asumir.

Las características propias de un gobernante son plasmadas por Erasmo a vuelapluma: *sabiduría, justicia, moderación de ánimo, previsión, celo del bienestar público*. Y esto, insiste nuestro autor, es necesario siempre, pero mucho más cuando no haya posibilidad

de elegir a quien gobernará, como sucede no sólo en las monarquías hereditarias, sino también en muchos negocios de carácter familiar. En ese caso, *"que el bien nacido no degenera o que el nacido torcidamente mejore con la educación, en parte está en nuestras manos"*.

Obviamente la formación no es omnipotente, pero de cómo se forme a alguien, particularmente a quien va a gobernar, dependerá en buena medida su futuro, y el de aquellos que de él dependerán. Así lo han proclamado una y otra vez muchos autores. Recuerdo, por ejemplo, ahora la extraordinaria obra de Albert Camus, "El extranjero", donde la cuestión de la fuerza de la costumbre es abordada con particular clarividencia.

3. COACHING DIRECTIVO

Erasmo, como otros autores, mucho antes de que el *coaching* fuese conocido con ese nombre, ya hablaba de ese conveniente asesoramiento personalizado. Escribe que, cuando quien va a gobernar ha descubierto su inclinación al vicio (que todo hombre lleva dentro), deberá ayudársele para que *"fortalezca su ánimo con saludables principios y preceptos apropiados"*.

Ante aquellas situaciones en las que parece que la actitud del *coachee* (del asesorado) no es particularmente positiva, aconseja: *"El preceptor no tiene que desanimarse o desesperarse si, por casualidad, el príncipe ha contraído un carácter más feroz o indomable. Puesto que no existe ningún animal tan salvaje o tan cruel, que no sea domesticado por el cuidado y la aplicación del domador, ¿por qué debe considerarse algún carácter humano tan agreste y tan desesperado que no pueda mitigarse con una instrucción adecuada?"*.

Poco después da consejos de gran valor para quienes tienen responsabilidad de formación de directivos. Indica que hay elementos que pueden dañar el proceso formativo como, por ejemplo, el que se consienta el manejo de bienes antes de que la persona se encuentre en condiciones de entender el recto uso que debería hacer de esos medios: hay que evitar que el lujo o los placeres estropeen la formación de quien habrá de pilotar.





Como quien va a ser directivo suele, entre otras, tener la debilidad de la vanagloria, Erasmo aconseja que se alabe sólo si los motivos son honestos y verdaderos. Paralelamente, se debe reprender en privado, *“pero de modo que atenúe la severidad de la amonestación con alguna suavidad, especialmente si ya fuera más adulto”*.

La importancia del ejemplo dado por los formadores (preceptores, *coachs*, etc.) es resaltada continuamente. Cuando el ejemplo es negativo, la influencia es perversa. Clama Erasmo con dureza (y sus palabras son, sin ningún matiz, aplicables al momento actual): *“Ojalá, en la actualidad, no fueran vistos algunos a los que, si les quitaras el ornato real, desnudaras de los bienes que le llegan de fuera y devolvieras a su propia piel, no encontrarías nada, excepto un distinguido jugador, un invicto bebedor, un cruel conquistador de la castidad, un taimadísimo impostor, un insaciable saqueador, un hombre cargado de perjuicios, sacrilegios, perfidias y toda clase de fechorías”*.

Para estimular la responsabilidad, Erasmo recuerda que a los gobernantes les será solicitada más exigencia en su labor que al resto de las personas. No en vano dispusieron de más que los demás. Como se repite en ocasiones, si es malo que un muchacho se embriague, mucho peor es que lo haga el conductor de un autobús. Las circunstancias agravan determinados comportamientos.

4. ÉTICA DIRECTIVA

La cuestión de la ética en el gobierno es insistentemente abordada por Erasmo. Afirma que, entre otras obligaciones, lo son del go-

bernante: *“Seguir el camino recto, no violentar a nadie, no expropiar a nadie, no vender ninguna magistratura, no dejarte sobornar. En el corto plazo, sentencia, tu hacienda menguará, pero no temas la pérdida de tus bienes si a cambio logras mayor justicia”*.

El objetivo del gobernante ha de ser servir a sus súbditos, repite de mil modos. Eso supondrá ciertas renunciaciones. Sin éstas, sigue nuestro autor, *“a la vez que te afanas denodadamente desvelándote por la república, llevas una vida agitada, malgastas tus años y tu naturaleza en placeres, te consumes con vigiliias y trabajo. Y concluye sentencioso: despreocúpate y diviértete con la conciencia de la obra bien hecha (...). Que te venza el respeto de lo honesto; que la utilidad pública venza las inquietudes privadas del alma”*.

La sucesiva recomendación de Erasmo es sabia: *“Cuanto consideres más lícito en los demás, menos conviene que tú te lo permitas. Sé más severo, en la medida en que sean más complacientes contigo, sé un enérgico censor de ti, incluso si todos te aplaudieran”*. Y es que entonces, como ahora, todo directivo acababa convocando voluntaria o involuntariamente una cohorte de lagotereros dis-

Las características de un gobernante (sabiduría, justicia, moderación de ánimo, previsión, celo del bienestar público) son necesarias siempre, pero mucho más cuando no haya posibilidad de elegir a quien gobernará (negocios de carácter familiar)



puestos a cantar alabanzas incluso ante los comportamientos más abyectos, como sucedió al rey desnudo de la fábula.

En este terreno, grande es también la responsabilidad de quienes forman directivos: profesores de Escuelas de Negocios, *coaches*, tutores, etc. Cuando no cumplen bien su labor puede hacerse realidad el apotegma de Coréades, que afirmaba que los hijos de muchos gobernantes (él se refería sólo a los reyes y a los nobles, pero la ampliación conceptual es obvia) lo único que hacen bien es montar a caballo (hoy quizá pudiera decirse jugar al golf), porque en todas las demás actividades la gente que les rodea los secunda y adula.

5. EL PAGO DE IMPUESTOS

No es Erasmo, en sentido estricto, un revolucionario, sino más bien alguien que intenta aplicar el sentido común, y una reflexión serena a las cuestiones. Así, ya en 1500, en la primera edición de los "Adagios", realiza una condena sin paliativos no del pago de impuestos, pero sí del exceso de los mismos. Gráficamente plantea la llegada a puerto de un marinero que se ha estado ganando la vida en el mar, jugándose la vida: "Se le extorsiona por la fuerza: hay puente que pasar, se ha de pagar pontazgo; un río que cruzar, y te encontrarás con los derechos del príncipe. Y lo que es mucho más cruel, a la gente ordinaria, pobre como es, se le quitan fraudulentamente sus medios de vida, y todos estos diezmos e impuestos roen el sustento de los pobres. No puedes transportar el grano desde tus propios campos sin pagar la décima parte. Si lo trillas o lo mueles, te arañan otro poco. No se pueden importar vinos [a esta cuestión era particularmente sensible nuestro pensador] sin ser diez-mado una y otra vez".

La cuestión del enriquecimiento indebido puede y debe ser referida a aquellos directivos que, con excusas más o menos elaboradas, se apropian de cantidades que deberían ser repartidas entre los subordinados, y no acumuladas por ellos

Condena Erasmo sin paliativos a "aquellos gobernantes que no hacen sino expoliar al pueblo bajo pretextos siempre nuevos y que creen favorecer al Estado haciéndose prácticamente enemigos de los ciudadanos". Y añade: "Un modo excelente de aumentar los ingresos es suprimir los gastos superfluos, eliminar los cargos inútiles, evitar las guerras y los viajes, inhibir la rapacidad de los empleados públicos y preocuparse más de la recta administración del país que de su engrandecimiento (...). Si la tributación se mide por la ambición y la avaricia, ¿dónde se hallará un límite o un fin para la exacción? La codicia es infinita y siempre quiere conseguir lo ya iniciado hasta que, según un antiguo proverbio, la cuerda demasiado estirada se rompe y la paciencia exasperada del pueblo explota en una sedición que conduce al derrumbe de un Estado floreciente".

Estas duras palabras del pensador holandés traen enseguida a la memoria aquellas otras pronunciadas por Pío XII en 1948: "La actividad del Estado..., dictada con frecuencia por ideologías falsas o malsanas, hace de la política financiera, y muy particularmente de la política fiscal, un instrumento al servicio de preocupaciones de un orden completamente diferente... Es lo que se constata hoy día en muchos dominios de la vida pública: un tinglado (sic) hábil y audaz de sistemas y procedimientos, pero sin resorte interior, sin vida".

Erasmo sugiere que el gobernante ha de imponer "la menor tasa posible sobre aquellas cosas cuyo uso es compartido también por las clases más pobres, tales como el grano, el pan, la cerveza, el vino, la ropa y todas aquellas otras cosas mediante las cuales la gente más pobre es esquilada, e impondrá cargas, por el contrario, sobre refinamientos lujosos y placereros cuyo uso queda limitado a los ricos, tales como el algodón, la seda, la ropa teñida, la mostaza, las especias, los ungüentos, las joyas...".

No se le ocultan a Erasmo otros sistemas empleados por los gobernantes para recaudar. Así se refiere a la alteración del medio de pago con alteración de la ley de la moneda, o con monedas de peso insuficiente, recortando, por ejemplo sus bordes. Señala, por último, uno de los métodos que han sido reiteradamente aplicados a lo largo de la historia: "Cuando constantemente está siendo



devaluada y revalorizada [la moneda] cada vez que es ventajoso para el tesoro real”.

6. LA RETRIBUCIÓN DEL DIRECTIVO

La cuestión del enriquecimiento indebido no hace referencia sólo a los impuestos, sino que también puede y debe ser referida a aquellos directivos que, con excusas más o menos elaboradas, se apropian de cantidades que deberían ser repartidas entre los subordinados, y no acumuladas por ellos. Así lo denuncia Santo Tomás Moro en “Sobre comer pescado”: *“El que roba un poco de dinero debe ser colgado, pero los que estafan al público su dinero, y empobrecen a miles, mediante monopolios, extorsión, fraude y trampa son tenidos en gran estima”.*

Erasmus es implacable en esta cuestión. En “Sobre el restablecimiento de la concordia en la Iglesia” increpa a quienes minusvaloran la responsabilidad social: *“Dios no nos ha dado una cosecha extraordinaria para que el grano se pudra en los graneros, sino para que el excedente pueda ser distribuido para uso de los pobres”.* Ridiculiza la obsesión del acaparar –¡qué no diría si dispusiera de los saldos de muchas cuentas bancarias de directivos contemporáneos!–: *“Nada le gusta más [ese tipo de directivo] que vivir como un pobre para enriquecer a su heredero”.*

En “Adagios” (versión de 1515) arremete de nuevo contra quienes se adjudican retribuciones desmedidas. Comienza con una generalización que parece injusta, para luego lanzar sus dardos en una dirección que sí parece oportuna: *“La clase mercantil no considera nada sagrado, excepto el provecho financiero, al que se dedican enteramente como si se entregaran a Dios. Y, cual profeta, continúa que más les valdría considerar que el beneficio no aprovecha nada cuando se logra con la pérdida de una buena con-*

ciencia; y que nada útil es lo que no es honesto”.

Vuelve de nuevo sobre el tema en “Elogio de la locura”. Si prescindimos de la desproporcionada generalización, y sustituyésemos anillos por coches, o casas, la frase podría haber sido escrita en nuestros días: *“Lo más necio de todo, y lo más sórdido, es toda la tribu de mercaderes, porque manejan el más mezquino tipo de negocio del modo más miserable; y aunque sus mentiras, perjurios, robos, fraudes y engaños se pueden encontrar en todas partes, se creen, sin embargo, por encima de todos los demás simplemente porque en sus dedos lucen anillos”.*

7. FONDO Y FORMA: EFICIENCIA Y EFICACIA

Por su formación, Erasmo era particularmente sensible a las cuestiones formales. Considera, por ejemplo, que en una negociación como la mantenida por Lutero con el emperador, y con la Iglesia en sentido más amplio, hubiera sido mucho más eficaz si no se hubiera dejado llevar de determinados modos.

En un interesante texto de 1522, recogido en “La fiesta divina”, clama por la coherencia vital. Aunque referido en este caso al modo de vivir de un católico, bien puede trasladarse la necesaria coherencia que un directivo ha de tener entre lo que propone a sus subordinados y el modo en que el ejerce su gobierno. *“El niño es llamado cristiano –escribe–; y lo es en cierto modo. Pronto es ungido de nuevo, finalmente aprende a confesarse, toma la comunión, llega a acostumbrarse a estar callado los días de fiesta, a escuchar el servicio divino, a ayunar a veces, a abstenerse de comer carne... Y si hace estas cosas, es considerado cristiano fuera de toda duda. Se casa y recibe otro sacramento. Se ordena, y es una vez más ungido y consagrado; se cambian los vestidos, se dicen oraciones. Todo esto lo doy por bueno, pero el hacerlo por costumbre más que por convicción yo no lo apruebo. La idea de que no se necesita nada más para ser cristiano la rechazo absolutamente, puesto que una gran parte de la humanidad, mientras se confía a estas cosas, se dedica a hacer dinero por las buenas o por las malas, y llegan a convertirse en esclavos de la ira, la lujuria, la gula, la ambición, hasta que al fin llegan a las puer-*

En una civilización en la que la formación ha ido alcanzando estratos cada vez mayores de la población, aprender a gobernar no es un opcional, es una necesidad imperiosa, y la lectura de los clásicos ayuda a mejorar

Sus llamadas a la moderación se ven contradichas por expresiones poco sutiles acerca de quienes no aceptaban sus tesis. Paralelamente, su clamar a favor de un comportamiento siempre coherente choca con algunas de sus actuaciones vitales

tas de la muerte. Aquí aparecen de nuevo listas las ceremonias: se hace confesión una y otra vez; se añade la extremaunción, se administra la eucaristía; velas sagradas, un crucifijo, agua bendita están a mano; se obtienen indulgencias...".

Con todo, puede recordarse que una cosa es predicar y otra dar trigo. Así, quien propone que se midan los modos de expresión, escribirá a Alberto de Maguncia, refiriéndose a la interpretación que se hacía de alguno de sus textos: "estas palabras han sido leídas por algunos zopencos en el sentido de que yo apoyaba a Lutero". Y añade, describiendo a un profesor de Lovaina, Nicolás Baechem, que le había llevado la contraria: "De ojos legañosos por la bebida, que vociferaba ante el público horas enteras contra Lutero y contra mí, llamándonos bestias, asnos, cigüeñas y zopencos".

Estos textos ponen de manifiesto esa complejidad paradójica que toda persona lleva dentro, y de la que Erasmo no escapó. Sus llamadas a la moderación se ven contradichas por expresiones poco sutiles acerca de quienes no aceptaban sus tesis. Paralelamente, su clamar a favor de un comportamiento siempre coherente choca con algunas de sus actuaciones vitales, en las que dio la espalda a compromisos de gravedad previamente asumidos.

Con todo, sus aportaciones son habitualmente de valía. ¿Qué decir cuando señala que, particularmente para los directivos *más vale saber que hacer, que el haber no compra ciencia y el saber nunca se acaba?*

8. CONCLUSIONES

Las enseñanzas de Erasmo aplicables al gobierno de organizaciones en cualquier época son múltiples. Quien no aprende a dirigir

acaba haciendo daño a veces incluso sin ser plenamente consciente. Recuerda cómo "un gobernante bueno, sabio e incorruptible es como una ley viviente. Y concreta: se esforzará, por tanto, por no promulgar demasiadas leyes, sino sólo las mejores y las que sean más provechosas para la república. Porque a una ciudadanía bien constituida con un buen gobernante y magistrados íntegros le será suficiente tener muy pocas leyes; si fuere de otro modo, cualquier número de leyes no será bastante. No es la mejor manera de tratar a los enfermos que un médico ignorante acumule remedios sobre remedios".

Quien no gobierna bien, en fin, puede llegar a puestos incluso de Alta Dirección desde los cuales "lisonjeándose con su amor propio puede decirse que habitan en el tercer cielo, desde cuya altura consideran a los demás mortales como un ganado despreciable y digno de lástima que se arrastra sobre la tierra". No son conscientes, éstos, de que en realidad la gente que los contempla, los subordinados que de ellos dependen, no sienten sino hilaridad ante esos modos despropósitos y/o inadecuados de gobernar.

En una civilización en la que la formación ha ido alcanzando estratos cada vez mayores de la población, aprender a gobernar no es un opcional, es una necesidad imperiosa, y la lectura de los clásicos ayuda a mejorar.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, J. (2003): *La gestión del cambio*, Ariel, Barcelona.

ALCALÁ, M. A. y FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2000): *Proverbios para la empresa. Sabiduría de siempre para directivos de hoy*, CIE Dossat 2000, Madrid.

AA.VV. (2000): *La ética en los negocios*, Ariel, Barcelona.

CASADO, J. M. (coord.) (2004): *Desaprendizaje organizativo*, Ariel, Barcelona.

ERASMO (2003): *Educación del príncipe cristiano*, Tecnos, Madrid. (original: *Institutio Principis Christiani*, 1516).

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2002): *Dirigir y motivar equipos. Claves para el buen gobierno*, Ariel, Barcelona.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2003): *Management: la enseñanza de los clásicos*, Ariel, Barcelona (2ª edición).

VILALLONGA, M. (2003): *Coaching directivo. Desarrollando el liderazgo*, Ariel, Barcelona. ▲



