

Juan Díez Nicolás, "Comentario al aforismo 93, El Hombre Universal", en Baltasar Gracián, *El Arte de la Prudencia*, Fundación EOI, Madrid, 2011, pp. 110-111.

# el arte de emprender



# el arte de emprender

*soluciones desde la prudencia*

comentarios al *arte de la prudencia* de Baltasar Gracián

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

! ! !  
! ! !  
! ! !  
! ! !  
! ! !  
! ! !  
! ! !

ORAĆVLO .  
M A N V Æ L,  
Y  
ARTES DE PREVENCIA.  
SACA DA  
DE LOS AFORISMOS  
QUE SE DISCVARE

ΣΥΓΓΡΑΜΜΑ

ΛΟΓΙΚΟΝ· ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟΝ

· ΚΑΙ ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Δ. ΒΙΝCÉΝCΙΟ

ΙΣΑΝΟΒ ΙΑΣΤΑΝΟΒΙΑ,

ΙΙΙ ΔΕΔΙΧΑ

ΑΙ ΕΞΕΛΕΞΙΜΙΟ ΣΧΟΛΙΟΓΟΣ

Δ. Ι. ΒΙΣ ΜΙΝΔΕΖ

· ΔΕ ΗΑΡΟ.

· C· O· N· D· E · D· V· Q· V· E·

ΣΑΛΩΝΙΚΗΣ: ΙΜΠΡΕΣΙΟΝ C· O

· ΗΥΕC·Α· ΠΟC· ΙΩΑΝΝ· ΝΟ-

· ΓΥC·Α· ΑΔΟΙΟΪΤ·

Diseño de la publicación: base 12 diseño y comunicación

Coordinadora de la edición: Felisa Arribas Pérez, EOI

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

© Fundación EOI

ISBN: 978-84-15061-08-3

D.L.: M-xxxx-2011



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons

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



índice

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



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

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

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

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

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

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

The image features a solid red background with three elegant, white, curved lines that swirl and loop around the central text. The lines are smooth and fluid, creating a sense of movement and grace. The word "prólogo" is centered within the innermost loop of these swirls.

prólogo

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz



# aforismos y comentarios



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

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

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

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

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

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

# Un hombre con todas las...

Baltasar Gracián y Morales

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

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

**Juan Díez Nicolás**

*EOI y catedrático de sociología de la UCM de Madrid*





índice de autores

<b>A</b>	
Aguirre, José . . . . .	58
Albero, Vicente . . . . .	148
Alcanda, Blanca . . . . .	136
Alierta, César . . . . .	216
Alonso Ayala, Mario . . . . .	38
de Andrés, Carmen . . . . .	190
Arenera, Salvadorv. . . . .	218
<b>B</b>	
Babé, Evaristo . . . . .	168
Barbero, José Luis . . . . .	52
Barrabés, Carlos . . . . .	40
Bellido, Félix . . . . .	28
Beviá, Begoña . . . . .	82
Botella, Fernando . . . . .	174
Briano Ormaechea, Juan Antonio . . . . .	122
Burgio, Gabriele . . . . .	70
<b>C</b>	
Cal Pardo, Francisco . . . . .	214
Calvo, Eduardo . . . . .	74
Cano, Mffi José . . . . .	82
Cantera, Javier . . . . .	220
Carantoña, Elena . . . . .	54
Carballo, Serafín . . . . .	186
Carvajal, Enrique . . . . .	210
Castillo, Conrado . . . . .	222
Colino, Antonio . . . . .	150
Collazos, Luis Carlos . . . . .	224
Cortés Ruíz, Antonio JB . . . . .	124
<b>D</b>	
Davila, Vicente . . . . .	212
de Paz, José Antonio . . . . .	140
Díaz Pividal, Fernando . . . . .	22
Díez Nicolas, Juan. . . . .	110
<b>E</b>	
Echebarria, Saioa . . . . .	126
Escarrer Juliá, Gabriel . . . . .	144
<b>F</b>	
Fainé, Isidro . . . . .	176
Fernández Dopico, Francisco . . . . .	80
Fontanini, Antonio . . . . .	56
Fragero, Antonio . . . . .	138
<b>G</b>	
García, Gustavo . . . . .	94
García Calvo, Eloy. . . . .	180
García Cañete, Javier . . . . .	96
Garralda Ruiz de Velasco, Ignacio . . . . .	170
Gayo, Elena . . . . .	46
Gómez Agüero, Mariano . . . . .	194
Gómez Carrasco, Jesús . . . . .	198
González Hermoso de Mendoza, Alfonso . . . . .	88
Guirao, Joaquín . . . . .	76
<b>H</b>	
Hernando, Elisa . . . . .	106
<b>I</b>	
Iglesias, Charo . . . . .	128
<b>L</b>	
de León Molinari, Félix . . . . .	142
Levy, Eva . . . . .	32
Lisbona Vives, Andrea . . . . .	206
Lombardero, Luis. . . . .	50
Longás, José . . . . .	196
López de Silanes, José Luis . . . . .	64
López-Casero, Ana Isabel. . . . .	30
Lozano, Carlos . . . . .	184
Llopis, Ana Mffi . . . . .	42

## M

Maristany Ruíz, Fernando . . . . .	44
Martín Frías, Francisco . . . . .	188
Martín Sanz, Jesús . . . . .	36
Martínez Fernández, Alfonso . . . . .	134
Martínez-Campillo, José Joaquín . . . . .	152
Mata, Emiliano . . . . .	118
Mayoral, Concha . . . . .	208
de Miguel, Andrés . . . . .	146
Moreno, Vicente . . . . .	26
Moroy, Fernando . . . . .	226

## N

Nájera, Fernando . . . . .	178
Navarro, Bárbara . . . . .	192
Navarro, Manuel . . . . .	156
Nieva, Carlos . . . . .	34

## O

Otero Toranzo, Miguel . . . . .	48
---------------------------------	----

## P

Pascual Gómez-Cuétara, Tomás . . . . .	132
Pelaez, Carmen . . . . .	164
Peña, Daniel . . . . .	78
Pérez Escribano, Jose Ignacio . . . . .	166
Perez Martín Gaitero, Jaime . . . . .	200
Petit Herrera, Luis Alberto . . . . .	100
Petitbó, Amadeo . . . . .	116
Pimentel, Manuel . . . . .	98
Pimentel, Fernando . . . . .	182
Piqué, Josep . . . . .	108
Porto, Santiago . . . . .	66
del Pozo, Jaime . . . . .	24
del Pozo, Teófilo . . . . .	60

## Q

Quintana, Leire . . . . .	120
de Quinto, Marcos . . . . .	62

## R

Revilla, Regina . . . . .	92
Ripoll, José Luis . . . . .	104
Riu Güell, Luis . . . . .	90
Rivero, José Ignacio . . . . .	68
Robles, Javier . . . . .	112
Roca, Juan José . . . . .	162
Rodríguez Cortezo, Jesús . . . . .	160
Rodríguez Izquierdo, Emilio . . . . .	172
Rosas, Juan . . . . .	72

## S

Saavedra Acevedo, Jerónimo . . . . .	86
San Segundo, Ángel . . . . .	102
Sánchez-Andrés, Juan Vicente . . . . .	158
Santana, Juan . . . . .	114
Santos, Santiago . . . . .	154
Sanz Pinedo, José Ramón . . . . .	202
Sicilia, Eduardo . . . . .	84

## V

Villar Mir, Juan Miguel . . . . .	204
-----------------------------------	-----

## Z

Zufiria, Juan Antonio . . . . .	130
---------------------------------	-----



*Este libro se terminó de imprimir  
en Madrid el día 8 de enero de 2011  
festividad de San Paciente,  
Cuadringentésimo décimo aniversario del nacimiento de Baltasar Gracián  
en los talleres de Elecé Industria Gráfica.*

*Las familias tipográficas usadas para su composición  
fueron Helvética Neue, diseñada por Max Miedinger en 1957  
y Fell Types adquiridos en 1672 por el obispo John Fell y cortadas  
por Cristoffel van Dijck y Robert Granjon*