

FERNANDO EL CATÓLICO. EL OFICIO DE REY COMO UNA EMPRESA FAMILIAR

Salvador Rus¹
salvador.rus@unileon.es

Universidad de León

fecha de recepción: 15/02/2011
fecha de aceptación: 18/03/2011

Resumen

Este artículo trata de mostrar cómo la política de Fernando el Católico consiguió realizar el sueño de a) unificar un territorio disperso; b) aglutinar a los actores de la historia en torno a un proyecto común y c) proyectarlo todo a un ámbito internacional. En suma, Fernando el Católico fue capaz de convertir una pequeña empresa (el reino de Aragón) en una multinacional cuyo dominio duró más de siglo y medio.

Palabras clave: Rey Fernando el Católico; Empresa familiar; Empresa multinacional.

Abstract

This article tries to show how the policy of King Ferdinand managed to realize the dream of: a) unify scattered territory; b) bring to get her with the actors of the history of Spain a common project and c) project-it-all at an international level. Ferdinand was able to turn a small company (the Kingdom of Aragón) in a multinational whose rule lasted for more than a century and a half.

Keywords: King Ferdinand; Family enterprise; Multinational company.

¹ Director de la Cátedra de Empresa Familiar. Departamento de Psicología, Sociología y Filosofía. Facultad de Educación. Campus de Vegazana, s/n, 24071-León.

La figura del rey Fernando II de Aragón y V de Castilla, más conocido como Fernando el Católico, ha quedado siempre unida y a veces diluida por la figura de su esposa, Isabel. Las razones de esta postergación han sido estudiadas y son conocidas. No obstante, no deberíamos olvidar que Fernando heredó el Reino de Aragón, que en realidad era un mosaico de varios reinos unidos en una corona (Aragón, Cataluña, Valencia, Baleares y Sicilia) a los que agregó, o mejor dicho, recuperó, Nápoles, formando así el Reino de las Dos Sicilias que se mantuvo bajo la influencia española durante siglos. Su heredad era un reino escasamente poblado, con núcleos de población dispersos, estaba sumido en una gran recesión económica y tenía graves problemas sociales generados por los usos y costumbres de los señores que exasperaban a los campesinos. Además, sus posesiones se extendían por todo el Mediterráneo en diversas islas.

A pesar de estas circunstancias adversas, inició el proyecto de unir todos los reinos de la Península Ibérica en una sola corona, y lo consiguió en 1492, cuando Isabel y Fernando conquistaron Granada y se culminó definitivamente en 1514 con la incorporación definitiva de Navarra. Habían pasado más de 781 años desde que los árabes acabaran con el reino visigodo. No obstante, el peso de Aragón en la unión con Castilla fue escaso. Pero aun así, el rey Fernando supo recoger una herencia muy mermada, si la comparamos con la que habían acumulado alguno de sus antecesores, en decadencia y seriamente amenazada en la frontera norte por Francia, y consiguió proyectarla, con la ayuda de Castilla, al liderazgo mundial. Esta fue su gran obra: convertirse en un rey que legó a su descendencia un imperio universal partiendo de un reino pequeño y cuya existencia estaba amenazada.

Un gran personaje histórico es ejemplo de cómo comportarse pero, sobre todo, de cómo superar los errores y aprender de ellos para evitarlos cuando se vuelvan a presentar circunstancias semejantes. Los grandes gobernantes tienen la capacidad inherente para hacer y dejar hacer, es decir, servir a los súbditos y ayudarlo a aprender.

Fernando el Católico es un personaje que encarna muy bien qué significa ocuparse de la monarquía, qué sentido tiene asumir las responsabilidades del cargo y la carga de ser rey, y cómo proyectar a la familia hacia el lugar más elevado partiendo de los instrumentos de que disponía, venciendo y doblegando a todos los competidores, que en muchas ocasiones se tornaron enemigos, aprovechando todas las ocasiones de crecer y realizando todas las posibilidades que se le presentaban.

El rey Fernando fue una persona que buscó siempre alianzas estratégicas, basadas en la afinidad de los socios, que generen unidad y compromisos entre ellos. Fue leal con su familia, con sus compromisos y con sus aliados, aunque tenía fama de lo contrario. Como monarca, usó con moderación las tácticas para rematar un proyecto; en cambio, utilizó de forma intensa y continuada la estrategia para diseñar una política global que abarcara el poder territorial y el poder marítimo hacia el Oeste (Atlántico) y hacia el Este (Mediterráneo); hacia el Norte (Europa) y el Sur (África). Poseyó una gran capacidad para ver más que sus competidores y para formar equipos fuertes y coordinados. Todas estas cualidades, unidas a otras virtudes, sirvieron para predisponerle a asumir el liderazgo interno en Castilla y Aragón, pero también el externo en Europa basado en su prestigio personal y en su capacidad para gobernar. Como resultado, potenció a los reinos unidos

que formarán España hasta un liderazgo mundial que terminará en 1648, casi siglo y medio después, tuvieron que pasar cinco generaciones para acabar, en parte, sólo en parte, con su gran obra.

Lecciones de gobierno empresarial

Este personaje nos muestra los siguientes puntos relevantes, que pueden considerarse una lección de gobierno y dirección de los asuntos familiares y políticos:

1. La construcción de la unidad política de los reinos de Castilla y Aragón, manteniendo y reconociendo la diversidad territorial, de tal forma que la unión resultó ser más fuerte que la suma de las partes.
2. La capacidad para, dentro del mismo proyecto de unidad, incorporar nuevos territorios que no desvirtuaran el propósito inicial: Granada, Nápoles y Navarra.
3. La consolidación de esta empresa dotándola de unas instituciones que evitaban la ruptura y la división y que, al mismo tiempo, fortalecieron y garantizaron la unidad política y la sinergia entre los reinos.
4. La organización de un espacio exterior mediante:
 - a. Las uniones familiares formando una sola familia partiendo de cuatro dinastías;
 - b. El desarrollo de acuerdos políticos, económicos, militares y comerciales que permitió crear una zona de libre comercio que abarcaba desde Atenas a Dinamarca.
5. La superación y aislamiento político, territorial y económico de los competidores, sobre todo Francia, mediante la formación de alianzas estratégicas y comerciales.
6. La concentración de toda la herencia conseguida en unas solas manos. De esta forma multiplicó la eficiencia del patrimonio de la monarquía hispana y las posibilidades de expansión y dominio del mundo.
7. Su capacidad innata para ver una oportunidad donde otros ven riesgos y problemas trazar una estrategia que sirviera para conseguir los objetivos y rematar los proyectos.
8. Su disposición para cambiar y rectificar cuando lo exigían las circunstancias, que es muestra de una sabia y prudente paciencia.
9. Nunca consideró a nadie enemigo, sino competidor. Con un enemigo no puedes llegar a acuerdos y alianzas, con un competidor sí.

Lo primero que nos enseña Fernando el Católico es que percibe perfectamente el entorno, ve qué puede conseguir y se apresta a ello. Para iniciar su andadura como rey tuvo la necesidad de conocer al pueblo, o, mejor dicho, a los pueblos sobre los que tenía

que ejercer el gobierno. Para eso, se movió por los dominios y por las ciudades para que lo conocieran físicamente, lo vieran y se adhirieran a sus proyectos. Se dejó ver por sus súbditos y, cuando fue necesario, como en la Guerra de Granada, se puso al frente del ejército y asumió la dirección de la contienda. Así podía exigir a sus hombres que se dejaran la vida en un campo de batalla bajo sus pendones.

El conocimiento del pueblo incrementó la autoridad, que se sumaba al poder que por el cargo y posición tenía y había heredado. Sin autoridad no hay posibilidad gobernar. El poder pasa, la autoridad permanece, pero hay que cuidarla y acrecentarla como el amor hacia los seres queridos. Sin adhesión del pueblo que reconozca la autoridad, no se puede acometer ninguna empresa que genere entusiasmo en un reino.

En segundo lugar, Fernando el Católico supo separar y no confundir el riesgo de la oportunidad. En lugar de ver un peligro que paraliza, se trata de percibir que hay una ocasión para mejorar la situación que comparece ante nosotros. Los timoratos en todo ven inconvenientes y siempre están poniendo problemas, buscando excusas. El audaz, que no es temerario, consigue transformar la situación en ventajosa para él y sus propósitos, usando los medios adecuados con el fin, por ejemplo, negociando primero, actuando si la diplomacia falla. Fernando el Católico no era partidario de resolver los litigios y las diferencias por las armas, última razón, para zanjarlos. Siempre se resistió a plantear guerras, prefirió la acción eficaz de la diplomacia y superar los momentos difíciles y las dificultades mediante la negociación.

Fernando el Católico entendió que existen reglas fijas para actuar porque las circunstancias varían y porque cada uno percibe una situación de una manera determinada. Los reyes debían conducirse guiados por la virtud para convertirse en ejemplo de un comportamiento recto. Y esta conducta correcta siempre se sitúa en un término medio entre el exceso y el defecto. Por ejemplo, la valentía o el coraje consisten en encontrar un punto medio entre dos extremos, la cobardía y la temeridad.

Una gran lección de gobierno del rey Fernando el Católico fue que su actuación siempre consideró una triple dimensión: los súbditos y los reinos; la familia y la Corona y, finalmente, el tiempo y el espacio.

Desafiando al destino

Cuando nació, era el primogénito de un segundo matrimonio de su padre. Tenía por delante en el orden sucesorio a Carlos de Viana. Su destino era, por tanto, convertirse en un infante de Aragón y poseer un gran señorío en Teruel o en Huesca, lejos de la Corte. Sin embargo, aprovechando cada oportunidad que le brindaron las circunstancias y estableciendo alianzas que beneficiaban a todos los que en ella estaban implicados, fue capaz de amalgamar una herencia que traspasó los límites espaciales de España. Se adentró en Europa, se extendió hacia Oriente por ambas riberas del Mediterráneo y se proyectó con fuerza y se consolidó en Occidente más allá del Océano Atlántico en América. Y esto lo consiguió solo en el lapso temporal de una vida intensamente vivida al servicio de un ideal y de un Reino.

Miró hacia el interior y unificó varios reinos para fortalecer la posición de partida y proyectar el resultado hacia el dominio del mundo. Contempló sin temor Oriente, y abrió y consolidó las rutas comerciales que seguían los bajeles españoles por el Mediterráneo recuperando económica y políticamente a Cataluña y Valencia. Observó con cautela el Occidente y descubrió el porvenir de América y su importancia para la Corona; fomentando estas actividades logró fortalecer económica y política a la monarquía hispánica.

En España, en el interior, diseñó una estrategia de amistad, colaboración, cooperación que dio lugar a la concordia interna y a un perfecto entendimiento con Portugal que dos generaciones después se unieron en una misma Corona. En el Oriente buscó también la unidad de tierras tan variadas, tan diferentes y tan recelosas en lo que es común a todos, el comercio y la necesidad de intercambiar productos que generen riquezas y bienestar, y como consecuencia yuguló el peligro de la expansión turca que constituía una amenaza para todos. Y para Occidente, intuyendo las posibilidades inmensas que ofrecía, estableció los medios necesarios para el desarrollo de la fe, el descubrimiento de nuevas tierras y la gobernación justa de los súbditos que se incorporaban a la Corona, pero sin olvidar que los medios materiales que se recibían y se recibirían de allí servirían para mantener la gran política que durante siglo y medio la Monarquía Hispánica llevó con éxito. La mirada de Fernando el Católico fue global, lo abarcó todo, porque tuvo la virtud de reflexionar con serenidad, sin estar compelido por la urgencia, sobre los medios pertinentes para llegar a una mejor gobernación de los reinos y de los súbditos. Su mirada era amplia, omniabarcante, no excluía detalle alguno porque todos son importantes y porque todos pueden ser en algún momento decisivos.

Consideró a las familias y las dinastías reinantes como un medio muy poderoso para fundar una sola familia y buscar así la unión en Europa, que podría traer inmensas ventajas para todos los implicados. Generó alianzas de sangre que complementaban y reforzaban la actividad fría y formal de la diplomacia. De esta forma doblegó la resistencia de Francia, y venció a todos sus monarcas en diferentes ocasiones y en distintos frentes. Los aisló política, geográfica y económicamente. Su enemigo se convirtió en un competidor y, finalmente, acabó con los sueños de los reyes franceses de expandirse, apropiarse y asentarse en territorios que no les correspondían. Supo competir con sus enemigos y dar razón de ellos.

Un gran visionario

Preparó el camino y señaló la senda para que sus sucesores, el Emperador Carlos, Felipe II convirtieran a España en el Reino hegemónico en Europa, América y el Mediterráneo. Supo administrar el éxito sin presumir de él poniéndolo al servicio de la Monarquía Hispánica y diseminándolo entre todas las casas reales con las que estableció alianzas. Poseía una visión completa del tiempo y del desarrollo de la política. Así como del poder y de las posibilidades que ofrecían las relaciones entre las familias, las personas, los hechos y el espacio físico.

Fernando el Católico supo medir el tiempo y el espacio, como instrumentos y escenario donde se movía la política. Conoció su densidad, escasez y fugacidad. Diseñó su acción política y sus estrategias para realizar y concluir sus proyectos políticos contando con estas dos limitaciones que nos imponen la vida y que nos cuesta tanto comprender y hacernos cargo. Vio con nitidez el difícil y fugaz perfil del aire, que muy pocos han percibido y han sabido aprovechar. Convivió con el inexorable paso del tiempo como quien es capaz de mantener el equilibrio y la cordura situado en la punta de una lanza, o en el filo de una espada, donde se carece de opción para errar, y si te equivocas tienes que rectificar inmediatamente, sin dilación, porque si no aciertas en siete ocasiones, levántate ocho o diez, pero no te quedes en el suelo.

Actuó sabiendo que vivir en el tiempo es vivir en el presente continuo que pasa, se va, se consume, no retorna, se quema. La política se diseña en el tiempo y se realiza sobre el espacio físico, sobre el terreno. Pero sin planificación, mirando al futuro con sin prudencia y con pesimismo, se fracasa, y se concluyen los proyectos. Él contempló su tiempo histórico con ambición y con deseos de conseguir lo mejor para su reino y para sus súbditos. Por eso arriesgó con prudencia, negoció hasta límites insospechados, se mostró prudente, magnánimo, audaz y resolutivo según exigían las circunstancias y el bien de todos los suyos.

Fernando dejó este mundo cuando todo lo que se había propuesto desde su entrada en la escena de la Historia estaba cerrado y concluido. Su labor se había realizado. La estabilidad era un hecho y España era una multinacional que había realizado una dura y complicada singladura por el proceloso mar de la política de la mano de un segundón de la casa real de Aragón.

Don Fernando, el Rey Católico, nos ofrece muchas lecciones que se pueden resumir en dos, ambas muy pertinentes para el gobierno de las empresas familiares: ser veraz y actuar con prudencia. La veracidad le llevó a completar la realidad tal cual es, llena de posibilidades que él tenía la obligación de aprovechar, porque nadie las veía y las contemplaba. Ante un revés, como la muerte de sus hijos, la segura desaparición de los Trastámara y su sustitución por los Habsburgo, cuando fue expulsado de Castilla por su yerno y secuaces, siempre buscó el lado positivo que le permitiera hacer algo a favor de la Corona y sus súbditos. Actuó con prudencia y sabiduría para arreglar los problemas que se le presentaron. Entendió que el futuro de Aragón pasaba por su integración con Castilla, que el mundo es redondo y que la política se mueve en 365° y no en un terreno plano, que las alianzas son eso, acuerdos temporales que sirven para conseguir un objetivo y alcanzado éste es mejor replantearlas o darlas por finiquitadas. La prudencia le llevó a actuar con la sabiduría práctica siguiendo unas pautas para actuar de forma adecuada según las exigencias que imponía cada situación.