

# Índice

<b>Prólogo</b> de Luis Poblador .....	11
<b>Introducción</b> .....	13
1. La afición al mito del fundador: el rey Escorpión (hacia 3100 a. C.) .....	23
2. Horus Den: el palo y la zanahoria para gobernar (2914-2867 a. C.) ...	27
3. Peregrinar para encontrar (2800 a. C.) .....	31
4. Djeser Netherijet e Imhotep: la elección de buenos colaboradores (2690-2610 a. C.) .....	35
5. Esnofru y el cambio de estrategia organizativa (2690-2610 a. C.) .....	39
6. Queopé y la dirección por látigo (2579-2556 a. C.) .....	43
7. Trabajadores, funcionarios y retribución .....	47
8. Sahure y el fuego amigo (2487-2475 a. C.) .....	51
9. Siempre ha habido clases (2400 a. C.) .....	55
10. La ética en Egipto (siglo XXIV a. C.) .....	59
11. Pepi I y los colaboradores leales (2332-2283 a. C.) .....	65
12. Pepi II, la importancia de retirarse a tiempo (2254-2194 a. C.) .....	69
13. Las tensiones internas en las organizaciones .....	73

<b>14.</b> Aprender a envejecer .....	77
<b>15.</b> El juicio final .....	81
<b>16.</b> Maat: la búsqueda del equilibrio armónico .....	87
<b>17.</b> Causas de una crisis: el ejemplo de Egipto .....	91
1. De los nomos a las CC. AA. ....	91
2. El ocaso del Imperio Antiguo .....	92
3. El declive del Imperio Nuevo .....	94
4. La defensa de la mediocridad .....	95
5. El canto del cisne .....	96
6. La salida de la crisis .....	97
7. Conclusiones .....	98
<b>18.</b> Anubis y Bata: quien a hierro mata, a hierro muere .....	99
<b>19.</b> Mentuhotep: la autoridad es necesaria .....	103
<b>20.</b> La estructura antropológica .....	107
<b>21.</b> Amenemes I: devolver el prestigio a la organización .....	111
<b>22.</b> La formación de los servidores públicos .....	115
<b>23.</b> Sesostris I: gobernar es ser eficaz (1971-1926 a. C.) .....	119
<b>24.</b> El orgullo patrio: el país más feliz del mundo .....	123
<b>25.</b> Amenemhat II: gobernar debería ser servir (1914-1879 a. C.) .....	127
<b>26.</b> El ocio: una necesidad universal .....	131
<b>27.</b> Sesostris III: reinventar la organización (1877-1839 a. c.) .....	135
<b>28.</b> Los hicsos: el gobierno de los advenedizos (siglo XVII a. C.) .....	139
<b>29.</b> Los hicsos, alianzas estratégicas (siglo XVII a. C.) .....	143
<b>30.</b> La religión en Egipto (1550-1295 a. C.) .....	147
<b>31.</b> La higiene y la esclavitud de la moda .....	151
<b>32.</b> Hatshepsut: el liderazgo femenino (1473-1458 a. C.) .....	155
<b>33.</b> Las relaciones comerciales .....	159
<b>34.</b> Tutmosis III: el forjador del imperio asiático (1490-1436 a. C.) .....	163
<b>35.</b> El refugio afectivo .....	167
<b>36.</b> Amenhotep IV (Ajnaton) y la relación iglesia-estado (1353-1336 a. C.) .....	171
<b>37.</b> Horemheb, atajar la corrupción (1333-1305 a. C.) .....	177

38. La recaudación de impuestos .....	181
39. Seti I: la imagen de marca (1294-1279 a. C.) .....	187
40. Las funciones del segundón .....	191
41. La memoria histórica (1279-1213 a. C.) .....	195
42. La dirección por amenazas .....	199
43. Qadesh: la ceguera del directivo vanidoso (1274 a. C.) .....	203
44. Política y corrupción (siglo XII a. C.) .....	209
45. La importancia de la formación .....	213
46. Una huelga general (1170-1166 a. C.) .....	217
47. Tiy: ruido de sables por intereses hereditarios (1184-1153 a. C.) .....	221
48. Ramsés II y III: la definición de políticas retributivas .....	225
49. Ramsés III: el uso de la divinidad para intereses espurios .....	229
50. Funcionarios, empleados y corrupción (1153 a. C.) .....	233
51. La fuerza de la superstición .....	239
52. De Ramsés IV a Ramsés XI: el largo camino hacia la decadencia .....	243
53. Ramsés XI y Herihor: la lucha por el poder (1099-1069 a. C.) .....	247
54. Sesonquis I: la pérdida del alma de la organización (945-924 a. C.)...	251
55. Psamético I: la reputación del directivo (663-609 a. C.) .....	255
56. Psamético II: el racismo como arma arrojadiza (595-589 a. C.) .....	259
57. Cambises II: establecer con claridad quién manda (525-522 a. C.) .....	263
58. La toma del poder y el sentido común .....	267
59. Ptolomeo I: el reparto de las herencias (323-305 a. C.) .....	271
60. Ptolomeo VIII: la decadencia de los directivos (182-116 a. C.) .....	275
<b>Cronología</b> .....	279
<b>Bibliografía</b> .....	299

## Prólogo

El Egipto faraónico es una civilización tan atrayente como habitualmente desconocida. Me ha impresionado, por ejemplo, saber que entre la construcción de las pirámides de Keops, Kefrén y Micerinos, por un lado y la de la reina Cleopatra, por otro, transcurrieron más años que entre Jesucristo y nosotros. Y es que durante más de 3.000 años se desarrolló a las orillas del Nilo una cultura que en buena medida fue heredada por Grecia y luego lo sería por Roma.

Un dato significativo, y por muchos ignorado: en la actualidad, cuando alguien desea realizar estudios avanzados procura estudiar en Estados Unidos. Durante cientos de años, los griegos que se lo podían permitir procuraban acudir a formarse a Egipto.

Nuestra dependencia cultural del Egipto faraónico es muy superior a la que demasiados pudieran pensar. También en aspectos como los relativos a la formación de la prole, a la gestión de la hacienda pública o a los enfrentamientos entre Iglesia y Estado, por mencionar solo algunas cuestiones.

Tras el profundo estudio sobre el imperio de Julio César, aparecido en esta misma editorial bajo el título *Roma, escuela de directivos*, que tanto éxito ha alcanzado entre los directivos más ilustrados, tanto en España como en muchos otros países, *Egipto, escuela de directivos* es un paso más en el análisis de los cimientos de nuestra civilización.

Javier Fernández Aguado, con su afinada y atinada pluma, nos pone delante –para que obtengamos consecuencias prácticas– sucesos que, salvados los matices, resultan excelentes paradigmas para las situaciones a las que hoy en día nos enfrentamos los empresarios, los directivos y en general cualquier persona.

Las siguientes páginas están repletas de información. No hay, sin embargo, un afán de estéril erudición, sino el deseo de facilitar que quienes hemos de tomar decisiones tengamos en cuenta lo que otros antes que nosotros consideraron las mejores opciones.

Le gusta repetir al autor el lema que cuajó en las escuelas de Comercio españolas: «teoría sin práctica, utopía; práctica sin teoría, rutina». Él es un buen ejemplo de esa combinación de experiencia y conceptos, que le han convertido en asesor de numerosos comités de Dirección en muchos países.

*Egipto, escuela de directivos* no es, desde luego, un libro de autoayuda, que a los pocos meses –en ocasiones tras un auge de ventas– cae en el olvido. Creo no equivocarme al afirmar que esta obra será un *long seller*, como lo son la práctica totalidad de los volúmenes que Javier ha escrito.

Para mí, como director general de SFB, es un gusto contar con el reposado asesoramiento de Javier. Él es, para muchos, el más profundo pensador del *management* (gobierno de personas y organizaciones) en lengua española. Hay algo que pocos conocen. Una persona como él no se podría explicar sin otras tres: su padre, el profesor Enrique Fernández Peña, fallecido hace más de quince años, a quien tiene presente de forma constante; su esposa Marta, de quien poco más hay que añadir a lo dicho en la dedicatoria de este libro; y la tercera persona es José Aguilar, su colaborador más directo desde hace casi 20 años. Pocas veces pueden encontrarse profesionales que, siendo tan dispares, aprendan y se aprecien tanto uno a otro. Todo un ejemplo, en fin, de trabajo en equipo.

SFB ha dado pasos importantes en los últimos años contando con los consejos y la formación de Javier. Le felicito ahora por este nuevo libro que a muchos ayudará a plantearse las decisiones, y la vida, con mayor perspectiva.

**Luis Poblador**  
Director general de SFB

## Introducción

La civilización egipcia recorre miles de años de historia. Aunque existen notables discrepancias en las fechas, es comúnmente aceptado que los hitos principales son los siguientes:

<b>Dinastía</b>	<b>Período</b>	<b>Fecha aproximada</b>
I-II	Arcaico	3050-2686 a. C.
III-VI	Imperio Antiguo	2686-2160 a. C.
VII-XIa	Primer Período Intermedio	2160-2055 a. C.
XIb-XIII	Imperio Medio	2055-1650 a. C.
XIV-XVII	Segundo Período Intermedio	1650-1550 a. C.
XVIII-XX	Imperio Nuevo	1550-1069 a. C.
XXI-XXV	Tercer Período Intermedio	1069-664 a. C.
XXVI	Saíta	664-525 a. C.
XXVII-XXXI	Época Baja	525-332 a. C.
Ptolemaica	Helenístico	332-30 a. C.
Imperial	Romano	30 a. C.-395 d. C.

A través de los innumerables avatares que en ella se suceden pueden examinarse numerosos paradigmas de gran utilidad para la toma de decisiones directivas en la actualidad. Al igual que hice en *Roma, escuela de directivos* (LID Editorial Empresarial), he espigado múltiples enseñanzas

que, aunque siguen en buena medida la cronología del Imperio egipcio, pueden ser leídos de forma independiente.

Me gusta señalar que hablar de Grecia y Roma es hablar de nosotros mismos. Pues bien, numerosas aportaciones de esas dos culturas proceden de Egipto. Como detallo en el libro que el lector tiene entre las manos, bastantes pensadores griegos y romanos encontraron sus fuentes de inspiración en Menfis, en Tebas, en Alejandría... Platón, por poner un ejemplo particularmente significativo, estudió durante un tiempo en Egipto y en su cultura encontró plectro para su trabajo.

Estrabón aseguraba que le mostraron el lugar donde vivió el filósofo griego. Plutarco, por su parte, señala en su obra *Isis y Osiris* que diversos autores griegos fueron alumnos aventajados de los sacerdotes egipcios: «dan testimonio de ello también [del saber de los sacerdotes egipcios], los más sabios de los griegos, Solón, Tales, Platón, Eudoxo, Pitágoras y, según algunos dicen, también Licurgo, que llegaron a Egipto y tuvieron relación con los sacerdotes. Así, dicen que Eudoxo recibió enseñanzas de Conufis de Menfis, de Solón de Sonquis de Sais, Pitágoras de Enufis de Heliópolis».

Según una tradición de Menfis, la creación del mundo fue encabeza por Ptah, principal dios de la ciudad. Surgido del caos primigenio, a Ptah se le atribuyó el papel de demiurgo o artífice del universo. Para la tradición menfita, el dios Ptah existía antes que cualquier otra cosa, y cumplió su obra creadora por medio de dos facultades integrantes de su naturaleza: el corazón y la lengua. La primera estaba focalizada en el órgano cardíaco, sede a su vez de la inteligencia. El corazón representaba la razón y era el centro del que surgían las ideas. En el corazón se concebían las decisiones más relevantes. La segunda facultad de Ptah era la lengua, instrumento por excelencia de gobierno. La lengua es el órgano que permite pronunciar palabras y, por tanto, mandar. Con el corazón informado por los sentidos, a través de los cuales llegan los datos sensibles, Ptah imaginó un universo que estaría habitado por los distintos seres vivos y controlado por la deidad. Cuando el corazón dio la orden a la lengua, esta ejecutó la idea enunciándola a través de la palabra. Por eso se afirmaba de Ptah que era quien creó todas las cosas y concedió existencia también a los demás dioses.

Puede leerse en el Papiro de Ebers: «los movimientos del corazón son los del conocimiento. De él nacen todos los conductos que se extienden a todos los miembros del cuerpo. Con esto, cuando un médico extiende sus dedos sobre la cabeza, el cuello o las manos de su paciente, está palpando su corazón, porque todos los vasos nacen en él, es decir, que el corazón alimenta a través de estos conductos a cada uno de los miembros del cuerpo».

La definición de vaso canope —en los que se introducían todas las vísceras a excepción del corazón, que permanecía en el cuerpo— es en realidad fruto de un error de interpretación de determinados estudiosos del siglo XX. Creyeron reconocer en estos recipientes la prueba de un culto local al timonel de Menelao, Canopo, muerto según la tradición en Egipto. En cualquier caso, la expresión «canope» para referirse a los vasos funerarios egipcios está universalmente aceptada. En ellos, Duamutef y Neit protegían el estómago. Hapi conservaba los pulmones junto a Neftis. Imset formaba pareja con Isis y protegía el hígado. Qebhsenuf y Selkis eran los custodios de los intestinos. La tapa se encomendaba a Horus, pero los vasos estaban custodiados por cuatro diosas: Isis, Neftis, Neit y Selkis. El corazón permanecía en el cuerpo, porque había sido la fuente de la razón y debería seguir siéndolo. De ahí surgió la costumbre de situar un escarabeo sobre el corazón, porque era de él de donde habían brotado todas las decisiones... Un lector habitual de gestión empresarial sabrá que aquí se encuentran cimientos conceptuales y prácticos de lo que mucho más tarde pasaría a ser denominada inteligencia emocional.

Pero antes de llegar a quienes en la actualidad divulgan con tanto éxito ese concepto, otros autores como Pascal o Zubiri siguieron realizando aportaciones de interés. Pascal escribió: «el paso definitivo de la razón es el reconocimiento de que existe un número infinito de cosas que la sobrepasan». Y también: «no hay nada más razonable que el rechazo de la razón». Otro ejemplo del mismo autor: «llegamos a conocer la verdad no solo mediante la razón, sino aun más a través de nuestros corazones». ¿Y qué decir de las reflexiones de Xavier Zubiri sobre la «inteligencia sentiente»?

Los historiadores no se ponen de acuerdo sobre numerosas cuestiones cronológicas y hasta sobre cómo nominar a determinados faraones. No pretendo entrar en esas cuestiones, propias de egiptólogos. He procurado emplear teorías y datos contrastados, pero es obvio que algunas



discrepancias son inevitables. He procurado minimizar los errores, profundizando con la ayuda de numerosos libros, además de haber viajado personalmente a Egipto para visitar los lugares clave citados en la obra. Por último, he conversado con algunos de los grandes expertos en Egipto. Entre otros, destaco a Mercedes González, una de las mayores entendidas en momificación, que me hizo partícipe no solo de su conocimiento, sino también de su biblioteca.

Egipto no se entiende sin el Nilo, ese río que hoy en día conocemos con un nombre de origen griego, derivado de la palabra Neilos, procedente a su vez de la forma semítica de expresar el nombre del río en hebrero: Nahar. Un himno a Amón-Ra cantaba a aquel maravilloso río: «¡salud, oh Nilo, a ti que has salido de la tierra, que has venido para dar la vida a Egipto! [...]. Es él quien riega los campos, quien fue creado por Ra para dar vida a todo el ganado, quien apaga la sed del desierto [...]. Eres quien produce el forraje que nutre los rebaños y los árboles frutales para los hombres, quien crea aquello de lo que viven los peces en la corriente y los pájaros bajo el cielo».

El Nilo marcaba las estaciones. El año egipcio contaba con tres: *ajet* (la crecida), *peret* (descenso de las aguas) y *shemu* (nivel mínimo de las aguas), compuestas por cuatro meses cada una. El año duraba 365 días, divididos en doce meses de 30 días, más cinco días adicionales o epagómenos a finales de año.

Asclepios, con cierto escepticismo vital, escribió: «oh, Egipto, Egipto, tus cultos no serán más que fábulas, y tus propios hijos dejarán creer en ellos; ¡solo sobrevivirán algunas palabras grabadas en las piedras que cuentan tus proezas piadosas!». Los hechos han desmentido esta triste profecía. Muchos seguimos encontrando inspiración en aquellas mujeres y hombres, en su modo de tomar decisiones, de conformar el Estado, de salir de los períodos de crisis...

El faraón recibía el nombre de *neb-taury* (señor de los dos países) y *neb-jau* (dios perfecto). El nombre del faraón aparecía habitualmente seguido de la frase de buen augurio, *anj-udya-seneb* (vida, salud y fuerza). A lo largo de milenios estableció un modo de vida con inclinaciones socializantes, como tendremos ocasión de recordar en los capítulos centrados en las políticas económicas y fiscales.

Fue Egipto una civilización marcada por el nacionalismo en muchas decisiones. Según la propaganda real, los pueblos extranjeros (los nueve arcos) debían ser aplastados por la sandalia del rey. Se les calificaba como *jasti* (que habitan los desiertos). Los nubios recibían el nombre *nehesu* o *medyau*; los sirios, *shasu* y *aamu*; y los libios, *chehenu*. En medio de ellos, y sobre ellos, los egipcios se creían llamados a ejercer la justicia y el poder.

Los egipcios albergaban los mismos sentimientos y aspiraciones, se enfrentaban a parecidas dificultades a las que toda persona ha de responder, sin que esto suponga soslayar las inevitables diferencias accidentales. Veámoslo. En el Papiro Harris se lee, para explicar los afectos entre novios:

«Tu mano está sobre mi mano.  
Mi cuerpo está feliz.  
Mi corazón está henchido de alegría,  
puesto que andamos juntos».

Sin embargo no todo era apacible. El bandolerismo –tanto de sirios o de libios como de locales– estuvo durante largos años a la orden del día. Incluso en ocasiones los propios soldados constituían el terror de los viajeros: les robaban los alimentos, las sandalias y los abandonaban desnudos en el camino. Pero no faltaba tampoco entonces el marketing político: un nomarca de Asiuat asegura que en su reinado no había problemas, que podía dormir cualquiera en un sendero, pues disponía de una Policía tan eficaz que nadie se atrevía a actuar contra ella. Resulta difícil creerle, porque los administrados seguían tomando múltiples precauciones. Ramsés III, anticipándose a lo que hoy también sucede en bastantes países, incluido el Egipto actual, se vio obligado a crear un cuerpo de seguridad especializado (una especie de policías turísticos) con arqueros para defender a las caravanas.

En algunos períodos debieron enfrentarse también a un fenómeno que en las últimas décadas ha vuelto a recrudecerse: el traslado de la gente del campo a la ciudad. El Papiro Giessen 40 recoge tres constituciones imperiales de Caracalla. Una es esta: «todos los egipcios que están en Alejandría, y en particular los del campo que se han refugiado en ella y son fáciles de identificar, deben ser expulsados totalmente y por todos

los medios, a excepción de los vendedores de cerdos [profesionales muy valorados por ser el cerdo una de las carnes preferida de griegos y romanos], los barqueros y quienes llevan cañas para calentar los baños. Deportad a todos los demás, perturban la ciudad por su número y su holganza. Sé que en el festival de Serapis y en algunas otras fiestas, los egipcios tienen la costumbre de llevar toros y otros animales para sacrificarlos. No se les debe impedir. A quienes se les debe impedir es a quienes huyen de su tierra para escapar de los trabajos agrícolas, no a quienes se encuentran en Alejandría por deseo de ver esta ilustre ciudad o van a llevar una vida más refinada o por asuntos ocasionales».

En el siglo II a. C., además de nomos y aldeas se introdujo la subdivisión denominada toparquía. Agrupaba varias aldeas. Eran –valga el ejemplo– como los actuales cantones. Estaban ligadas al régimen hidrológico y sus límites podían modificarse según las necesidades. Había diverso número de toparquías en cada nomo. El objetivo fundamental del toparca era fiscal. Enviaba la lista con todos los datos a los nomarcas. Su función era de intermediación, pues también había un problema con los idiomas. Ellos eran funcionarios de nivel medio, más cercanos a la gente.

No faltaron ocasiones, como en la actualidad, en las que fueron precisas políticas fiscales agresivas, para fomentar las regularizaciones. Los especialistas recomendaban entonces a los agentes de Hacienda –al igual que en el presente con las amnistías fiscales– que actuasen con moderación y clemencia: «no consientas fraudes en el pago de los impuestos, pero no seas tampoco demasiado severo. Si en la lista encuentras una gran deuda atrasada en casa de un pobre, divídela en tres partes y quita dos para que no quede más que una sola».

También sufrieron la preocupación el cambio climático: con el final de la fase húmeda neolítica, hacia el 2350 a. C., comenzaron a producirse hambrunas en toda la región. Un bloque aislado de la calzada de la Pirámide de Unas y un ejemplo anterior de la Sahura de Abusir muestran a un pueblo demacrado por el hambre. Hay textos que hacen referencia a estos sucesos. Así, por ejemplo: «el sol se ha ocultado y no brillará para que los hombres puedan contemplarlo [...], nadie podrá saber si es mediodía, y el sol no producirá sombras». Los fuertes vientos contribuyeron a la desertización al arrojar dunas de arena móviles sobre los cultivos. En poco tiempo, tanto la política como la economía egipcias estuvieron patas arriba.

Sufrieron, como algunos países en la actualidad, fuga de cerebros. La destreza de los artesanos egipcios en el trabajo de piedra era altamente valorada por los extranjeros. Los canteros recibieron notables ofertas del rey persa no únicamente para que levantaran para él estatuas de granito, sino también para que le diseñasen los relieves de las paredes de su palacio de Persépolis.

Salvo excepciones como las de Pepi II (94 años de gobierno) o Ramsés II, que gobernó durante 77, celebró tres jubileos y fue sucedido en el trono por su decimotercer hijo, los egipcios vivían pocos años. Las condiciones de esfuerzo, la falta de higiene y medicina, además de las continuas guerras, lo explican.

Entre los líderes que más destacaron puede señalarse a Tutmosis III, que siempre tuvo clara la necesidad de contar con colaboradores eficaces: «prestad atención al cargo de visir –instaba a sus súbditos–. Estad vigilantes con lo que hace, pues es el pilar principal de todo el país. Por lo que se refiere a su visirato, no es dulce, sino amargo como la hiel, pues el visir es el duro cobre que cubre el oro del señor de su casa». Amenofis III, por su parte, logró la máxima extensión y la mejor situación económica, solo para empezar enseguida después el camino hacia un período de decadencia.

En medio de dificultades, de fases de gran expansión y otras de inmenso aprieto, resuena la sabiduría de los consejos de Amenopé. Ojalá en la actualidad supiésemos, directivos o no, vivir asumiendo este acercamiento a la realidad:

«No pases la noche pensando en el día siguiente.

¿Qué será mañana al levantarse el día?

El hombre ignora lo que será mañana.

Mientras Dios se mantiene en su perfección,

el hombre está en su insuficiencia.

Una cosa son las palabras que pronuncian los hombres,

y otra la acción de Dios.

No te digas: “¡No he cometido ningún pecado!”.

No te des trabajo para encontrar las luchas interiores.

Es que el pecado pertenece a Dios,  
y viene sellado con su dedo.

No existe la perfección a los ojos de Dios,  
pero tampoco se da el fracaso en su presencia.

Si el hombre se agita para encontrar la perfección,  
se destruye en un instante.

Pon un peso en tu corazón, que tu espíritu sea reposado.

No dejes tu lengua al gobernalle.

Si la lengua es el timón del barco,  
el Señor del Universo es su piloto».

Evitar los malos comportamientos de determinados dirigentes egipcios sería también una buena enseñanza. Entonces como ahora, muchos directivos se aprovechaban de sus subordinados de forma inapropiada. Un ejemplo: Pepi II, de la VI Dinastía, no deseaba que las moscas le incidieran durante sus desplazamientos. Un subalterno le sugirió una idea que decidió asumir: se hacía acompañar de esclavos cubiertos con miel. Las moscas se posaban sobre los sirvientes y no molestaban al faraón. ¡Cuántos directivos hoy en día siguen haciendo cargar sobre otros los grandes pesos! La responsabilidad social corporativa sigue hoy en día reclamando una distribución adecuada de obligaciones y ventajas entre todos los grupos de interés.

Debo agradecimiento a muchas personas que me han ayudado en mis investigaciones. En primer lugar, a mi esposa, Marta, y a mis hijos, Sofía y Enrique. Su inquietud exploradora ha incrementado la mía. Enseguida a mi madre y hermanos. También a los padres de Marta, Enrique y Pilar, que contribuyen con tanto cariño a cuidar de nuestros hijos.

Así como hay gente que reúne chapas, o postales o botellas, yo –permítaseme la expresión– colecciono amigos. Aristóteles limitaba a poco más de una docena los posibles amigos. Es uno de los pocos temas en los que no coincido con el estagirita, porque tengo más amistades que la cifra que él indica, y repartidos por muchos países del mundo.

Desde Italia a Gran Bretaña, Chile, México, Colombia, Ecuador o Guatemala a Puerto Rico o Emiratos Árabes... tengo la dicha de viajar no solo por trabajo, sino para charlar con esos hombres y mujeres a los que me une una sincera amistad. Citarlos a todos resultaría excesivamente largo. La ventaja es que ellos saben quiénes son. Entre los más cercanos, no puedo dejar de mencionar a José Aguilar, José de los Ríos, Raquel de la Torre, Antonio Gil-Alberdi, Juan Francisco Pérez Hurtado, Enrique Sueiro, Rogelio Leal, Marcos Urarte, Rodrigo Jordán, Fernando Moroy, Erika Bauer, Franck Sibille, Joaquín Oset, Eugenio de Andrés, Miguel Ángel Alcalá, Christopher Smith, Manuel Prida, Rafael Esparza, Ignacio Escribano, Gabriel Ginebra, Lorenzo Dávila, Ignacio López Domínguez, Joselo, José María E. o Andrés Fernández-Pirla.



# 1

## **La afición al mito del fundador: el rey Escorpión (hacia 3100 a. C.)**

Las organizaciones tienden a crear mitos, entendiendo por estos el personaje o personajes, la idea o ideas y el suceso o sucesos que se narran como referentes colectivos, emocionales y sentimentales. Su objetivo es fomentar adhesión al proyecto, pero también pretenden establecerse como referentes de futuros comportamientos y decisiones. En el fondo, sirven para avivar nostalgias que impulsen a determinadas actuaciones.

Esos constructos suelen distorsionar lo que realmente ocurrió. En ocasiones, porque no se conoce con detalle la historia, pero también porque, una vez manipulada la realidad, puede instrumentalizarse de modo eficaz. La ficción se acaba convirtiendo en una referencia ineludible. Así, con frecuencia, en las organizaciones se habla de «los primeros tiempos» para movilizar energías cuando parece que alguien adopta una postura cansina o desencantada.

Los mitos nacen en algún momento de la historia de la organización y cuando es preciso son reformulados para atender a las necesidades del momento. Entre otros motivos, porque cada directivo pretenderá emplear la fábula en función de sus personales necesidades en cada encrucijada a la que se enfrente. Así, algunos acuden a la quimera de Bill Gates comenzando su empresa en un garaje. Otros prefieren narrar su iniciativa de relevar estudios para centrarse en la innovación, como si formación académica y creatividad estuvieran reñidas. En realidad, ni comenzó en un garaje, ni nunca dejó de profundizar, pero eso no es importante. Lo

relevante es que aquel a quien va dirigida la ficción adopte decisiones que en esas circunstancias interesan a otros.

Un mito se constituye, pues, como un cuento parcialmente basado en la realidad para enardecer reacciones predeterminadas. El tema no es menor, ya que, tal como afirma Patrice de La Tour de Pin en *La busca de la alegría*, «los países que se quedan sin leyenda están condenados a morir de frío».

Lo que ha sucedido en todas las civilizaciones y organizaciones, independientemente del producto o servicio que ofrezcan, también acació en Egipto. Y no una única vez, sino varias.

Los datos ciertos de los que se dispone es que la tierra que llegaría a ser denominada Egipto se encontraba dividida en diversas regiones, gobernadas por sus correspondientes dirigentes. En torno a la conocida como fase Nagada III (3300-3100 a. C.), se habían ido consolidando dos colectivos. Uno, en el valle, con capital en Hieracópolis. Otro, en el delta, que había decidido situar su capital en Buto. Esta situación, sin embargo, no llegó a alcanzar los últimos compases del Período Protodinástico, pues los monarcas de Buto padecieron dificultades para mantenerse en el poder. Esa circunstancia fue aprovechada por los reyes de Hieracópolis para reivindicar esos territorios.

Así, en el Período Pretinita, Hieracópolis reclama para sí la autoridad sobre lo que con el tiempo llegaría a ser el Imperio egipcio. Una enérgica burocracia comienza a regir los destinos no solo del delta del Nilo, sino también de parte de Palestina y de la Baja Nubia.

En ese momento, la mitología sitúa la existencia del conocido como rey Escorpión. Este personaje es representado como un faraón que se ocupa con sus propias manos de contribuir a la irrigación artificial. Ese suceso, probablemente tan legendario como su existencia, habla del explícito propósito de la monarquía, desde sus albores, por hacerse con el control de la principal fuente de riqueza del país.

En paralelo, la aspiración a la unidad recorrería la historia del Imperio. De ahí que el rey Escorpión sirviese también al designio de motivar a los egipcios de las sucesivas generaciones en la búsqueda de la integración de los territorios surcados por el Nilo.



La cabeza de maza votiva de este emperador de la Dinastía 0 nos lo muestra luchando contra los enemigos del país. Sobre su cabeza, las coronas del Alto y el Bajo Egipto. Frente a él, adversarios que son derrotados. Algunos tienen rasgos de pobladores del delta que reivindicaban infructuosamente la independencia del reino de Buto.

No se conoce el nombre de esta figura, e incluso hay historiadores que dudan de su existencia. Es lo de menos. Lo de más es que a lo largo de milenios podría hacerse referencia a un rey que unificaba las tierras y las gentes, que estaba dispuesto a sacrificarse por los campesinos, a la vez que –cuando fuese preciso– empuñaría las armas para defender la unidad.

El mito fue reforzado al proponer que los dioses que iban a proteger a la nueva monarquía unificada serían nada más y nada menos que Horus y Set reconciliados. La explicación es sencilla: miembros de la vieja aristocracia del Alto Egipto habían permanecido fieles a Set a pesar de haber sido derrotado por Horus. Los monarcas de Hieracómpolis se vieron obligados a asumir un compromiso con aquellos próceres que aún conservaban parte de su ancestral poder. Así, lo que vendría a ser conocido como la ayuda de los Diez Grandes del Sur quedaba plasmada, desde el punto de vista teológico, en la alianza de Set y Horus, implicados en la común iniciativa.

También se atribuye al rey Escorpión el ser la causa última de la edificación de las futuras pirámides. En realidad, su enterramiento era más parecido a una sencilla mastaba enterrada. Pero, como se ha señalado al principio, la virtualidad de la mitología es engrandecer cualquier suceso para que sirva de motor para actuaciones en el futuro. Algunos, incluso, le atribuyen la creación de la escritura, antes de su empleo en Mesopotamia.

Más adelante aparecerá el primer faraón claramente datado, de nombre Narmer. Sin embargo, este hecho, a pesar de su peso histórico, no podía ensombrecer la eficacia de aquel rey Escorpión que desde el alba de la civilización velaba tanto por la unidad como por el bienestar de sus súbditos.

## 2

### **Horus Den: el palo y la zanahoria para gobernar (2914-2867 a. C.)**

El cuarto rey de la I Dinastía es uno de los faraones mejor conocidos de la primitiva historia de Egipto. Descendiente de Djet y Merit-Neith, vio la luz cuando la unión entre el Alto y el Bajo Egipto era aún frágil. Aunque están comenzándose a diseñar las coordenadas que permitirán que vaya configurándose un imperio, las costumbres dejan mucho que desear. Entre otras, la de los sacrificios humanos en sus diversas modalidades. Paralelamente, Horus Den es el primero a quien se le atribuye de forma sistemática el apelativo de Nesu-Bit. Es decir, rey del Alto y del Bajo Egipto, que indica que el proceso de integración se encontraba en fase de consolidación.

En función de si celebró o no la relevante fiesta de la regeneración (conocida como *heb-sed*), se le atribuyen 20 o 50 años de reinado. Sea como fuere, de su buen hacer testimonian las numerosas inscripciones que se encuentran durante el Imperio Antiguo sobre las investigaciones, fundamentalmente en medicina, que tuvieron lugar en sus años de gobierno.

El faraón puso el mayor interés en consolidar la unidad del Imperio que le había tocado. Como a veces sucede, había fuerzas centrípetas que trataban de echar abajo el naciente proyecto. El nacionalismo es un peculiar sentimiento en el que tienden a confundirse sanas aspiraciones de libertad frente a terceros con turbias inclinaciones poco confesables. En determinadas ocasiones se expande únicamente por el interés de algunos políticos de hacerse con el poder. La distancia frente a los que ahora son

calificados como ajenos suele procurarse mediante el odio o cuando menos el desprecio, que se transforma en la palanca que algunos emplean para asaltar puestos de relumbrón. Mientras los buenos políticos se ocupan en atender las necesidades de los súbditos, otros manipulan a estos en su exclusivo provecho. Algo así sucedió en el reinado de Horus Den.

En el norte fue donde se desarrolló más esa percepción de distanciamiento. El faraón, dispuesto a imponer orden por las buenas o por las malas, relevó al alto mando militar y asumió directamente el poder. Pero el palo no es el único modo en el que suelen lograrse los objetivos en una organización. Horus Den lo sabía y a la vez que reforzaba su soberanía procuró impulsar los canales diplomáticos para encontrar una solución al conflicto.

Paralelamente, para fortalecer el flanco norte, nominó a Hemaka como canciller del rey del Bajo País. Las relaciones no fueron solo profesionales, sino que llegaron al ámbito de la amistad. La prueba es que el faraón le consintió construir un sepulcro en Saqqara.

Cuando pensaba que estaban encauzados los problemas, y tal como se recoge en una imagen encontrada en una pieza de marfil hallada en Abydos, el faraón puso en marcha a sus tropas. Como si fuera una mimetización del rey Escorpión, Horus Den se disponía a pulverizar la cabeza de un dirigente foráneo.

Tras poner orden en su territorio, Horus Den decidió ampliar sus tierras. Pronto avanzó hacia Palestina. Quizá para tratar de calmar sus ímpetus conquistadores, le entregaron mujeres para su harén. En este caso ninguna llegó a ocupar puestos de preeminencia. Cabe resaltar, sin embargo, que a lo largo de la historia de Egipto la política matrimonial fue esencial en múltiples ocasiones.

Con el objetivo de fortalecer las fronteras, Horus Den fue estableciendo una vigilancia permanente en el Sinaí para defender a las caravanas que, procedentes de las minas de turquesas, eran recurrentemente asaltadas por las tribus beduinas asentadas en aquellos lares.

Horus Den, como tantos faraones, puso los medios para que su memoria no fuese arrinconada. Ordenó inscribir su nombre en numerosos objetos.

En ocasiones, se aprovecharon para narrar sucesos relevantes –siempre exitosos– de su prolongado mandato. Hizo construir dos sepulcros: uno en Abydos y otro en Saqqara. En el primero empleó abundante granito rojo y negro llegado de Aswan para enladrillar el suelo de la estancia mortuoria.

Entre los múltiples avances que promovió no se incluyó el de la mejora del respeto a la dignidad de la persona. De hecho, en torno a su tumba se encuentran 136 enterramientos en los que fueron depositados los siervos que le acompañarían al más allá. Obviamente, el fallecimiento de estos no tuvo causas naturales.

Su esposa oficial, por motivos que desconocemos, fue inhumada en Gizeh, cerca de las pirámides que más tarde serían construidas. Su sepultura es mayor que la del propio faraón. Ya entonces algunas mujeres en Egipto comenzaban a ocupar posiciones distinguidas, no subordinadas.

