

Índice

Prólogo de Josep Tàpies	7
Al lector.....	11
Introducción	15
01. Del no al sí	23
02. Isabel, mi verdadera y única señora	41
03. El dolor y la división	61
04. Nos, que juntos valemos más que vos, os proclamamos Rey	75
05. Dos blasones y un proyecto	89
06. Aragón, Italia y el límite Oriente.....	99
07. La locura y la sinrazón se adueñan de Italia	115
08. Con Castilla, todo. Sin ella, nada	125
09. Una amante celosa	137
10. Se marchita la flor de Granada	147
11. Los caminos conducen a Jerusalén	161
12. El cierre de Aragón	171
13. El mundo se hace nuevo del todo.....	187
14. La aventura italiana de Carlos de Francia	195
15. Un sol que deslumbra	211
16. Un sol declinante	223
17. Doble o nada	237
18. Éxito en Italia, pesar en Medina del Campo.....	249
19. Tiempo de ingratitud y traición	265
20. Rey de Aragón	277

21. La segunda navegación en Castilla	285
22. He concluido el camino, ahí tienes la herencia	293
Epílogo. Las lecciones de un rey que supo servir	303

Anexos

Anexo I. Árboles Genealógicos.....	289
Anexo II. Mapas.....	297



Prólogo

Desde hace unos años están apareciendo libros sobre personajes y hechos históricos que tratan de servir de ejemplo de situaciones reales, que pueden valer como guía para aprender a gobernar y dirigir empresas. La experiencia de estos seres humanos que se enfrentaron a graves e importantes problemas, y las soluciones imaginativas que supieron darles son útiles hoy día para nosotros.

Ilustrar estas situaciones es algo complicado y para poder hacerlo hay que conocer bien la Historia y el mundo de la empresa. Salvador Rus Rufino, es un profundo conocedor de ambos mundos, a los que ama con la misma intensidad y a los que ha dedicado sus mejores esfuerzos durante años. Salvador Rus reúne dos condiciones que raramente se reúnen en una misma persona, la de erudito y académico de prestigio en el campo de las Humanidades con la de persona profundamente conocedora del mundo interno de la empresa familiar. Se halla pues en la posición perfecta para ilustrarnos desde la historia y sus personajes y poder extraer de sus vidas lecciones útiles para la dirección y el gobierno de las empresas familiares.

En esta obra Salvador Rus nos descubre una dimensión del Rey Fernando el Católico que para muchos resultará sorprendente: su capacidad para construir casi de la nada, con tesón y con una fina inteligencia, un imperio universal desde un reino local. El rey supo aprovechar todas y cada una de las oportunidades que le salieron al paso; tuvo la intuición de identificar cada ocasión de engrandecer el reino y la heredad donde otros veían riesgos casi insuperables. Construyó un sistema de alianzas territoriales que redundaron en beneficio de la futura Monarquía Española y consiguió situarla en el centro de la Historia que se situó, por primera vez, en la Península Ibérica.

Leyendo este libro el lector descubre que Fernando el Católico eligió bien a sus colaboradores, buscó siempre a los mejores aliados para sus proyectos, fomentó la unidad en su familia y sus socios, se comprometió con las iniciativas que reportaron grandes bienes para la Corona, entendió el curso de la Historia que se movía desde lo local a lo universal, respetó la legalidad para no ser acusado de tirano y no consintió disidencias entre sus filas cuando los proyectos habían comenzado. Mostró que la paciencia es una virtud y una cualidad que hay que practicar y entender a todos los aspectos de la vida. Y entendió que gobernar es ejercer el mando cuando es necesario e imprescindible para conseguir un objetivo.

Salvador Rus con su ágil pluma nos descubre como Fernando el Católico sabía dar prioridad a los asuntos. Rectificaba cuando se equivocaba, o cuando las circunstancias exigían nuevos proyectos. Su visión era clara: convertir el reino unido en el reino hegemónico de Europa. Tenía claro qué era la estrategia: el camino que hay que seguir para alcanzar el fin al que hay que tender, y qué era la táctica. Su táctica fue ir poniendo piezas para construir el puzzle que se completaba con cada éxito, o con cada alianza. Los medios que servían para conseguir el fin de una manera paulatina, sin prisas y sin alterar el orden, porque la política y el gobierno son procesos que exigen tiempo y espacio para llevarlos a cabo.

Salvador Rus nos muestra un Rey que es hombre, es esposo y padre, que atiende sus obligaciones familiares con la misma intensidad con que se ocupa de los asuntos del Reino. Una persona que sufre con la desgracia familiar, pero que se sobrepone porque sus súbditos y colaboradores exigen su presencia. Un padre que quiere lo mejor para sus hijos, y un esposo que cuida a su esposa y señora: Isabel. El perfil humano de un gran hombre que puso las bases de la construcción de Europa que llevó a cabo su nieto.

Finalmente, el Rey Fernando gobernó siempre pensando en la generación siguiente. Aceptó ser puente entre dos generaciones, la de sus hijos y la de sus nietos. Vivió dos procesos sucesorios que supo conducir por los caminos del éxito. En ambos muestra

que es mejor saber dónde debe estar el predecesor y cómo hay que ayudar al sucesor para que asuma la carga del gobierno de un reino.

Josep Tàpies

Profesor de Dirección General

Titular de la Cátedra de Empresa Familiar

IESE Business School

Universidad de Navarra



*Para Antonio Campos Muñoz que desde el principio alentó
este trabajo, me ayudó a superar dudas, complejos
y me animó a no desistir en las horas bajas*



Al lector

Durante años he vivido con la idea de escribir este texto para narrar la vida del que ha sido para muchos historiadores el mejor monarca de la Historia de España. Escribir una biografía novelada de Fernando el Católico es una tarea que se acomete cuando se ha convivido con el personaje mucho tiempo, cuando se ha intentado ver y comprender el mundo a través de los ojos de un rey que se propuso consolidar la herencia de sus mayores y realizar un gran proyecto histórico. Un proyecto que acrecentara el legado recibido y situara a la monarquía hispánica en una posición hegemónica en la política europea que después de él será mundial.

Fernando II de Aragón fue un Rey con un sentido histórico del deber y una visión global, completa y exacta de la política en todas sus dimensiones que ya en su tiempo abarcaron los cuatro puntos cardinales: el Mediterráneo, el norte de África, América y Europa. Esta visión excepcional le capacitó en cada momento para identificar los riesgos, que paralizan a los timoratos y faltos de coraje. Supo aprovechar todas las posibilidades que ofrecía cada situación histórica que vivió. Tomó importantes decisiones asumiendo los errores y gozando de los éxitos, que compartió con sus aliados y amigos. En todos los casos mostró una mentalidad abierta para aprender de todos y de cada una de las circunstancias con las que convivió, con el fin de engrandecer más la Corona, proyectarla con fuerza en la política internacional y asentarla en el escenario de la historia en un lugar preeminente.

Este no es un libro de historia, ni una biografía completa que narra hasta el último requiebro de una vida densa, orientada al servicio de Dios, de España, de la Cristiandad y de su familia. No va dirigido a sentar posturas de doctrina ni a defender tesis que otros historiadores han mantenido mejor que yo (J. Vicens Vives, L. Suárez Fernández, M.A. Ladero Quesada, E. Belenguer Cebrià,

etc.). En estas páginas no se relatan todos los hechos que él vivió, sino cómo el Rey Fernando los consideró a la vuelta de los años, cuando ya era mayor y se proponía dejar su legado en manos de su nieto, el que sería el gran Emperador Carlos I de España y V de Alemania, que consolidó en Europa la obra comenzada por su abuelo.

Esta novela narra en primera persona la historia de la que él fue testigo y protagonista, siguiendo el hilo de su biografía personal. El personaje trata de ser argumento y nos muestra cómo preparó los Reinos de la península Ibérica para convertirla en una potencia hegemónica durante más de un siglo con el fin de asumir el gobierno del mundo. Nos revela que siempre gobernó pensando en las generaciones siguientes, sus nietos y biznietos. No tuvo más remedio porque la vida le golpeó con lo que más duele, la prematura muerte de sus hijos, y la enajenación mental de su heredera, Juana que, sin duda, habría sido una excelente Reina de no haber contraído una enfermedad que la impidió asumir las responsabilidades que le estaban destinadas. La tragedia no le hizo renunciar a ninguna de sus obligaciones; muy al contrario, él nos muestra cómo se repuso de todo y logró en su «segunda navegación» en Castilla, una postrera oportunidad que aprovechó para consolidar lo que había comenzado con Isabel, a pesar de que otros intentaron arrebatárselo y destruirlo.

La tradición historiográfica sobre Fernando el Católico se inicia con Jerónimo Zurita y su *Historia del Rey Don Hernando el Católico* impresa en 1589, que sigue siendo una obra fundamental para formarse una imagen de nuestro personaje y de un rey cristiano. Más tarde fue seguida por Baltasar Gracián, Juan Boscán y los historiadores del siglo XVIII que consideraron al Rey Fernando artífice de la unión de reinos, el constructor de España y el impulsor del imperio posterior de su nieto Carlos I. Este idilio se mantuvo hasta que en el primer tercio del siglo XIX apareció la biografía de Diego Clemencín y Viñas, *Elogio de Isabel la Católica* en la que concedía, por razones políticas e históricas, preeminencia a Isabel sobre Fernando. No es de extrañar que la aparición de este libro coincida con la subida al trono de Isabel II, heredera de Fernando VII. Era la segunda vez en la historia de España que una mujer se ceñía la corona.

Esta biografía de Fernando el Católico y su tiempo, contada en primera persona a su nieto Carlos, trata de mostrar a su sucesor cómo se hizo la historia, vive los acontecimientos, construye desde el presente un futuro que será resultado de la comprensión de un pasado y la asunción del tiempo histórico en que se vive y, sobre todo, qué reflexiones y experiencias puede legar a las generaciones futuras para ayudarlas en el difícil arte de gobernar y el penoso oficio de reinar. Esta visión, que traspasa la línea del tiempo, está reservada sólo para los grandes hombres, y Fernando II de Aragón y V de Castilla, sin duda alguna, lo fue.

Estoy en deuda con todos aquellos que han hecho posible este libro y con las personas que me han sugerido correcciones y mejoras. Entre ellos están Margarita Torres Sevilla, Antonio Reguera Feo, José Manuel de Bernardo Ares, Alejandro Llorente, Isabel Hernández, Luis Alejandro Sintés, Braulio Vivas, Daniel Salvadores Palacio, Fernando Pontijas, Juan Corona, Adolfo Vázquez, José Carlos Casillas, Cristina Hidalgo, Lucía Ceja, Margarita Poveda Bernal, Ana Rodríguez Otero, M^a. Montaña Benavides, mis hermanos Juan y Macarena y mis primos Luis Miguel y Juan Manuel. Especial mención merece la paciente corrección que realizó mi mujer María Asunción Sánchez Manzano y las sugerencias de mi hijo Salvador, mi suegro Benito José y mi tío Joaquín. A todos, muchas gracias por alentarme en el proceso y animarme a terminarlo. Quiero dejar para el final mi agradecimiento más sincero a Josep Tàpies que me escuchó muchas veces hablar con entusiasmo de este libro y me ayudó a darle la forma actual con sus sabios y ponderados consejos dignos de un gran maestro.

No obstante, las enseñanzas del Rey Fernando son todavía útiles para la dirección y el gobierno de las empresas, y más en concreto de las empresas familiares. Sus experiencias, sus aciertos y sus errores, su capacidad para enfrentarse a los problemas y, en definitiva, su arte para gobernar y dirigir un reino hasta su destino histórico todavía hoy pueden ser provechosos para los que asumen la responsabilidad de mantener y desarrollar empresas. Esta es la razón por la cual al final de cada capítulo se incluyen unas consideraciones con el objetivo de hacer reflexionar al lector sobre algún aspecto relevante del gobierno y de la vida de las empresas.

Este libro no habría sido posible sin las enseñanzas sobre empresas familiares aprendidas de labios y, sobre todo, con el ejemplo de mi padre, Salvador Rus Velázquez, que contagiaba entusiasmo hacia la noble y excelsa labor del empresario, y alentaba continuamente a emprender nuevos negocios y desarrollar nuevas ideas. Sin duda, él habría sido un excelente amigo y consejero del Rey Fernando.

Dejemos que Don Fernando nos hable y nos cuente cómo consideró, ponderó y extrajo conclusiones de todos aquellos sucesos que vivió y de todo aquello que pasó ante su escrutadora mirada.

Sevilla, 9 de diciembre de 2009
Cuarenta años después...



Introducción

Yuste, primer día de enero de 1557. La comitiva imperial ha tardado más de lo previsto en sortear los nevados e impracticables caminos de la sierra de Gredos y de las tierras extremeñas. Los nobles y altos eclesiásticos aguardan en la puerta del edificio que albergará los últimos meses de quien ha dominado el mundo y construido un Imperio que abarca el Orbe de la Tierra. El día es frío. Un aire gélido que proviene de las montañas les clava en el suelo de la explanada. Nadie se mueve, todos aguardan.

Por fin aparece Don Carlos, en una silla tapada con gruesas cortinas, abre la portezuela y desciende con precaución. Vestido con unas calzas tupidas de lana merina y un corpiño negro de terciopelo, el Toisón de Oro es su único adorno. Ceñida lleva su espada, que ha paseado por toda Europa. La cabeza que asoma es la de un hombre agotado que ha pasado toda su vida viajando de un lado para otro. Pero no ha perdido un ápice de majestad y de su imponente presencia. Sus ojos vivos se detienen mirando a quienes lo esperan impertérritos ante el frío que les lleva castigando desde hace horas. Conoce el protocolo, lo ha vivido miles de veces. Saluda parsimoniosamente uno a uno a todos los personajes. Cómplice coge del brazo al Arzobispo de Toledo fray Bartolomé Carranza de Miranda, que estaba pasando por sus horas bajas, un detalle que honra al Emperador y dulcifica la atribulada vida del prelado.

Ambos caminan hacia el interior del palacete. En la antesala de la estancia privada de Don Carlos, mientras unos sirvientes introducen el retrato de Tiziano de la Emperatriz Isabel, Carranza le entrega un infolio encuadernado en piel. Las tapas están gastadas por el paso del tiempo.

- ¿Qué es esto que me entregáis? - pregunta sorprendido el Emperador

- La última voluntad de vuestro regio abuelo el Rey Fernando el Católico.
- ¿Habéis tardado más de cuarenta años en entregarme el testamento de mi abuelo?
- Majestad, vos sabéis tan bien como yo, tal vez mejor que yo, que durante estos años vuestra vida no ha tenido momentos de reposo. Este texto descansaba en poder de un caballero principal de la Orden de Alcántara que acompañaba a vuestro Augusto abuelo hasta el capítulo que se iba a celebrar junto con la Orden de Calatrava en el Monasterio de Guadalupe. Y en mitad del camino, como Su Majestad sabe, le sorprendió la muerte. Este infolio permanece cerrado con su sello, nunca ha sido abierto. Los arzobispos de Toledo que me precedieron intentaron entregarlo a vuestra Majestad pero sin éxito, no hubo ocasión. Según me han contando, fue lo último que hizo antes de cerrar sus ojos y entregar el alma a Dios. Su pensamiento postrero fue para Isabel, su final como Rey lo dedicó a vos.

Don Carlos le dedicó una mirada de fuego, y dijo con dureza:

- Muchas gracias. Cuando mi vida declina, cuando ya no tengo responsabilidades de gobierno, recibo el legado de quien tanto ansié conocer en vida. Un rey excepcional, cuentan quienes lo conocieron. Ahora, en el ocaso de la vida, recibo los consejos para aprender el oficio de rey, ¿no es paradójico y sorprendente? Muchas gracias.
- Señor, si alguien ha sabido interpretar el alma de este Reino habéis sido vos. Ahora me despido.

Don Carlos pidió cerveza y se retiró solo, con el infolio bajo el brazo, a sus aposentos. Miró el plomo con el sello regio de su abuelo. Se estremeció. Hacía sólo cuarenta años que había dejado este mundo y ahora su legado llegaba a aquél para quien fue escrito y pensado. Cortó las cuerdas y apartó el plomo sellado dejándolo con cuidado sobre la mesa. Con una mezcla de curiosidad y devoción deslizó sus manos sobre el texto. Comenzaba con una carta dirigida a su nieto mayor, heredero de un vasto imperio propiedad de las Casas de Trastámara y Habsburgo.

Granada, 1 de noviembre de 1515

Mi querido Carlos,

Es el día de Todos los Santos de 1515. No sé si será mi última celebración de esta Fiesta, que hace aflorar en mí tantos recuerdos entrañables. Estoy solo en mis aposentos. Siento el bullir de los recuerdos en mi mente. Dios me ha dado mucho y, en la medida de mis posibilidades, he intentado devolverle más. Pero no he acertado siempre. Soy un ser humano limitado, desfalleciente y ambicioso que comparecerá ante Su presencia con la responsabilidad de haber cumplido con su deber en la medida en que se lo ha permitido su condición humana. Cada fracaso me enseñó que necesitaba todavía aprender algo, y ten la seguridad de que Dios siempre te dará una segunda oportunidad para rectificar.

No te he visto nunca y tampoco te veré antes de dejar este mundo. Conozco tu imagen por los cuadros que nos llegaban desde Flandes a tu abuela y a mí. Sé que has tenido una excelente formación y que estás preparado para asumir el reto de ser Rey. Vas a recibir como herencia un territorio que desde hace ocho siglos nadie gobernaba íntegro. Tendrás una corona que unirá todos los Reinos de España. Pero además, deberás asumir la responsabilidad de liderar la expansión hacia Occidente por el mar Océano y hacia Oriente por el mar Mediterráneo. También posees tierras heredadas en Flandes y en otras partes de Europa. En ti se han concentrado un buen número de Casas reinantes: Habsburgo, Trastámara, Avis, etc. que han seguido un proceso continuo de expansión. Tienes una responsabilidad histórica a la que no puedes renunciar y a la que tendrás que dar cumplida respuesta. Eres el crisol de muchas ilusiones y serás el espejo en el que un buen número de reyes se mirarán en el futuro.

Hace casi 64 años que vine a este mundo. He vivido una existencia llena de acontecimientos y he visto declinar un siglo y alzarse con energía otro. Tú naciste cuando el siglo

apenas estaba estrenado. Acumulo sobre mis espaldas demasiadas experiencias. Dios me ayudó a conocer a mi esposa Isabel, cuyo rostro se me veló pero ahora aparece con nitidez en mi mente. Supimos llevar a término lo que para muchos era una locura. Hemos visto cómo nuestra amplia descendencia ha muerto y nuestro apellido se perdía. Nos quedan tres hijas: Juana, incapaz en Tordesillas y legítima Reina de Castilla, María amadísima Reina de Portugal y Catalina, Reina de Inglaterra casada con el veleidoso Rey Enrique.

Sí, el rostro de Isabel aparece con claridad. Eso significa que mis días están contados, siempre lo estuvieron, pero ahora lo percibo con más intensidad. Al llegar a este punto de la vida, en el que la sangre corre lenta por mis venas pero la mente todavía es ágil, noto cómo el cuerpo se convierte en un fardo que no puedo menos que soportar, y escribir me parece la máxima forma de libertad.

Toda la vida comparece ante mi memoria. Mi historia se hace presente. Se ve en relieve y con perspectiva. Estoy en el pasado, mientras el presente reclama, como siempre con mucha fuerza y urgencia, mi presencia. Los huesos están duros, los miembros responden como dificultad, pero tengo que volver a ponerme en camino para asistir en el Monasterio de Guadalupe al Capítulo de las órdenes de Calatrava y Alcántara. Se lo debo porque me han ayudado con largueza y entrega en mis empresas. Demandan mi presencia y, en este último requiebro de la vida, no puedo defraudarlos.

Llevo nueve años de Regente de Castilla desde que mi yerno, tu padre Felipe, murió y mi hija Juana, tu madre, cayó en una noche oscura de la que su mente no logra salir. Nueve años en los que día a día he intentado que no se desmoronara lo que con tanto esfuerzo y renuncia habíamos construido Isabel y yo; todas las piezas ahora están encajadas y en su sitio. Sí, otra vez Isabel. Qué gran mujer, qué excelente Reina, qué maravillosa esposa, qué estupenda consejera; no ha habido mejor madre, ni mejor

compañera. Ahora ya se ha removido la última cuña que amenazaba desmembrar la unión de reinos: Navarra se ha incorporado al proyecto común. Otro sueño hecho realidad, otro deber cumplido. Quien manifiesta públicamente sus sueños, se compromete, quien cumple con su deber, se siente siempre dichoso. Francia no es ya una amenaza, sino un competidor que ha sido vencido.

El deber me llama. Tengo que volver a ponerme en camino. La vida se hace en el ir y venir. No hay remedio. El destino está escrito. Pero antes de partir quiero legarte mis experiencias, contarte mi vida para que la transmitas a otros. No pretendo ser modelo de nada, sólo deseo que se conozca cómo y por qué llevé, llevamos a término acciones que para muchos resultaban incomprensibles.

Nada de lo que he hecho o decidido fue fruto de la improvisación. Ponderé cada situación, oí y escuché a los que me hablaban, pensé siempre en otros y, sobre todo, fui fiel a una idea, mantener unidos los Reinos de España que después de más de ocho siglos volverán a estar gobernados por una sola persona que se ceñirá la corona de un antiguo Reino, para proyectarlo en el tiempo histórico con fuerza y hacer que la historia se asiente firmemente en esta fecunda, bella y variada tierra.

Los Reinos tienen además un futuro espléndido hacia Occidente por el mar Océano, y hacia Oriente por ese mar Mediterráneo que hemos sembrado de gestas gloriosas. Nuestros bajeles surcan libremente los mares conocidos, tenemos posesiones allí donde pueden llegar. Era Rey de Sicilia, pero ahora también lo soy de Nápoles desde hace doce años. No puedo decir que el que llamaron los romanos Mare Nostrum esté bajo nuestro dominio, pero sí que el Mediterráneo Occidental nos pertenece y lo tenemos sometido.

Ahora el paralelo de la historia pasa por España. Los reyes tenemos que vivir en el instante, mirando siempre el futuro que tenemos que convertir en presente. Vivimos una

época de cambio en la que el mundo se hace nuevo del todo y, sin embargo, estamos mejor pertrechados que nunca para afrontar con decisión y acierto los retos que nos planteen nuestros competidores y salir victoriosos.

Carlos, hay que perseverar, no abandonar nunca nuestros sueños y nuestras obligaciones. No creas que los súbditos quieren vivir en conflicto, o ir a la guerra, cuando en realidad lo que desean y con lo que sueñan es con una oportunidad para vivir la vida propia y la de los suyos en paz. Ante ellos muéstrate siempre optimista porque así sentirán que los aceptas, pues el pesimista sólo cree en sí mismo y en su criterio que considera infalible. Actúa según los dictados de la conciencia, que es la presencia de Dios en el hombre.

Nuestro deber como reyes ha sido, es y será siempre el mismo. En esta postrera estación de la vida he aprendido que la responsabilidad del que gobierna consiste en asumir que la biografía personal está jalonada por una sucesión infinita de fracasos con algunos aciertos. Los fracasos se producen cuando en nuestras decisiones y en nuestros actos carecemos de la aptitud y la capacidad directiva necesaria para regir, coordinar, dirigir y ordenar elementos diversos orientados a conseguir un fin determinado y proyectado. Toda acción de gobierno tiene como presupuesto esta capacidad que permite orientar la conducta apropiada a su finalidad causal. Esto es, además, lo que ayuda a identificar al buen gobernante con aquel individuo en el que se manifiesta de manera ejemplar la conducta apropiada en cada momento, en cada circunstancia. Así pues, la capacidad directiva demuestra que todo acto bueno es generado por una aptitud o facultad que rige y ordena la secuencia del comportamiento hacia su óptimo específico. Esta es la lección que quiero legar a la historia, la experiencia de un rey que como todos se ha convertido en un personaje que ha soportado la pesada carga de la historia, y que para bien o para mal ha influido en el desarrollo de los acontecimientos que le ha tocado vivir.

Finalmente, puesto que somos imperfectos y necesitamos de la comprensión amable y de la bondad de los otros, también debemos tolerar los defectos de los demás hasta que se pueda encontrar el secreto que nos permita ponerles remedio. Esto dura toda una vida, es la tarea de un reinado.

Iniciaré este relato de mi vida con una referencia a mis padres y a la formación recibida para asumir la siempre difícil tarea de ceñirse una corona. Terminaré en mi última estación, el testamento otorgado en tu favor, mi nieto Carlos, respetando en todo momento la legitimidad y los derechos de mi hija Juana. El círculo se está cerrando, la vida se está consumiendo, el deber ha sido cumplido. Tras estas líneas podré descansar en paz. Lo más hermoso que podemos experimentar los seres humanos es lo misterioso.

Nos veremos allí donde Dios nos envíe. Espero que tengas suerte, como yo la he tenido en mi vida. No pienses en tu gloria, ella vendrá a tu encuentro y deberás recibirla como quien se sabe indigno de tal honor. Antepón tu responsabilidad al deseo o capricho momentáneo, porque éstos pasan y aquélla permanece. Cuidate de que nadie te odie, y menos con razón, que los enemigos siempre la encuentran y la esgrimen contra nosotros. Distingue entre oír y escuchar. El que oye sabe lo que el otro le está comunicando, está atento a las ideas y a las palabras. Escuchar es ir más lejos, más allá de las palabras y de la información que nos transmiten. Quien escucha descubre en el otro lo que nos está contando de sí mismo para comprenderle a fondo. Un rey debe oír a todos sus súbditos, atender los consejos, pero sólo escuchará unos pocos.

Atiende a tu madre con cariño y sin regatear medios. Ella se lo merece todo, te dio la vida y la formación que te permitirá ser el Rey más grande de la historia. Contempla el mundo y mira a quienes te rodean con sentido crítico, pero con amor. Piensa y reflexiona, porque el universo y

la historia han cambiado tanto y tan drásticamente que ambos ya no son una guía segura en nuestro oficio de reinar. Sé humilde, porque el soberbio y el orgulloso se degradan. Ten una voz clara que siempre vencerá a la fuerte.

Te abraza tu abuelo

Fernando



Del no| al sí|01

No es fácil llegar a ser rey, no es sencillo ceñirse una corona, es complicado ocupar el trono. Aún dándose todas las circunstancias favorables es una tarea ardua, complicada y exigente para la que hay que prepararse y merecerlo durante toda una vida. No basta con nacer y heredar un título, hay que ganarlo y mantenerlo. La historia es testigo de cómo muchos reyes hicieron desaparecer sus reinos por imprudencia o por excesos, y cómo otros los engrandecieron a costa de malos gobernantes.

Mi padre, Juan de Aragón, no estaba destinado a ser Rey. Ni ninguno de los parientes más cercanos, mi madre Juana Enríquez, mi esposa Isabel y yo mismo. Todos ocupábamos un segundo nivel en la línea de sucesión en nuestras respectivas familias. Pero tuvimos la posibilidad y supimos aprovecharla.

Juan era el segundo hijo varón de mi abuelo Fernando el de Antequera, que accedió al trono de Aragón tras la muerte del Rey Martín. Su hermano mayor fue el llorado y gran Rey Alfonso el Magnánimo que no tuvo descendencia legítima. Atraído por la belleza de Nápoles y de Sicilia decidió instalarse en aquellas tierras y nombrar lugarteniente general de Aragón a su hermano. Como Juan no veía posibilidad alguna de llegar a ser Rey de Aragón, durante años, de forma reiterada, intentó hacerse un sitio en Castilla. Su carácter se fue fortaleciendo y acrisolando con los reveses de fortuna y los aciertos, que de todo hay en la vida.

De 1415 a 1416 representó a mi abuelo Fernando en el gobierno de Sicilia y Cerdeña como lugarteniente general. Parece que se identificó tanto con ese pueblo que quisieron nombrarlo Rey, pero su hermano mayor, Alfonso, reclamó su presencia en Aragón para ayudarlo a solucionar los problemas con Álvaro de Luna,

rival y enemigo de la familia, valido de nuestro pariente el Rey de Castilla Juan, padre de Isabel.

Juan era un príncipe soltero que tenía la obligación de casarse. Se concertó el matrimonio con Blanca de Navarra, doce años mayor que él, hija de Carlos el Noble y viuda de Martín el Joven de Sicilia. Se desposaron en 1419. En las capitulaciones matrimoniales establecieron que si tenían hijos, el mayor heredaría el Reino de Navarra y todas las rentas y señoríos que el infante tuviese en Castilla y Aragón. En 1425 fallecía el Rey Carlos, por tanto, Doña Blanca y Don Juan se convirtieron en Reyes de Navarra.

Mi padre podría haberse quedado en sus dominios navarros y disfrutar de las cuantiosas rentas que le proporcionaba este Reino y otras posesiones que heredó su esposa. Pero la sangre le hervía y le conminaba a intervenir en los asuntos de Castilla. En el verano de 1429, para favorecer los intereses de sus hermanos, los Infantes de Aragón, invadió Castilla por el valle del Henares y cuando iba a entrar en batalla cerca de Jadraque, la intervención de su hermana, María de Aragón, esposa de Juan de Castilla, puso fin a la expedición. Aquella guerra se perdió al año siguiente. Su influencia en Castilla mermaba y su prestigio se resentía. No obstante, mi padre vivió ajeno a los asuntos de Navarra, gobernada por su esposa, y se entregó plenamente a los negocios de Aragón y a sus aspiraciones en Castilla. Para ayudar a su hermano, el Rey Alfonso, participó en la campaña para conquistar Nápoles en 1435.

En 1441 murió su primera esposa, Doña Blanca, con la que había tenido tres hijos, Leonor, Blanca y Carlos, el Príncipe de Viana. La Reina en su testamento nombró a Carlos heredero universal del Reino de Navarra, aunque le rogaba que no tomase el título sin la benevolencia y la bendición de su padre. Don Juan aprovechó este resquicio para continuar siendo Rey de Navarra, designando lugarteniente general a su hijo, quien aceptó esta situación pese a tener todos los derechos a ocupar el trono. Carlos de Viana fue quien rigió Navarra estos primeros años, hasta que los reveses de la política castellana alteraron radicalmente la situación.

Mientras tanto, mi padre buscaba una nueva esposa. Entre todas las candidatas se eligió a Juana Enríquez. El día 1 de septiembre de 1443 se concertaron las nupcias. Mi madre era hija de Fadrique Enríquez, Almirante de Castilla y rival político de Álvaro de Luna. Los esponsales se retrasaron hasta 1447 porque había que esperar una licencia pontificia que autorizara la unión. Mi madre era una mujer atractiva, bella, inteligente, dominadora, le gustaba tomar parte en los asuntos de la política, tema reservado hasta entonces a los hombres.

Antes de celebrar el enlace se revivieron viejas rivalidades. Se entró en guerra con Castilla. Se rindieron las plazas de Atienza y Torija, pero las tropas castellanas derrotaron a mi padre en Olmedo en el año 1445, marcando el final de cualquier posible influjo aragonés en los asuntos castellanos. Al mismo tiempo, mi padre vio seriamente amenazada su posición en Navarra. No obstante, sin otros horizontes y con todas las posibilidades cerradas en Castilla, decidió instalarse como Rey de Navarra llevándose a su nueva esposa con él. Así, el frágil equilibrio que en el pasado se había establecido entre padre e hijo se resquebrajó. Don Juan quería ejercer el gobierno directo en el Reino navarro y entró en colisión con los derechos y las aspiraciones del príncipe. Repartió rentas y prebendas entre sus partidarios castellanos y algunos linajes navarros de su confianza, despojando de las mismas a los seguidores de su hijo. Con estas medidas incrementó el malestar, alentó las divisiones y los enfrentamientos entre las principales Casas aristocráticas.

El nuevo matrimonio dejaba sin efecto los argumentos que justificaban que Don Juan pudiera seguir reteniendo la corona en Navarra, el disfrute del usufructo del legado de su primera mujer y perdía todos sus teóricos derechos. Por ello, cuando Juana Enríquez se trasladó a Olite, el Príncipe de Viana decidió huir del Reino a Guipúzcoa. Esta fuga privaba al gobierno de Don Juan de toda apariencia de legalidad, que se basaba en la figura de la lugartenencia y en el buen entendimiento con su hijo.

Don Juan movilizó su diplomacia para lograr que volviese. Lo consiguió en el año 1451. Pero ya era tarde porque los partidarios del príncipe se habían levantado en armas en algunos luga-

res de Navarra y habían establecido contactos con los castellanos, deseosos de explotar las desavenencias entre padre e hijo para debilitar su posición. En agosto de 1451, tropas castellanas entraban en Navarra con el apoyo de los seguidores de Don Carlos. La guerra civil había comenzado, y no había más remedio que asumir que el resultado final sería la división de los navarros entre vencedores y vencidos.

La lealtad de los navarros se dividió en dos bandos, los partidarios de Carlos y los defensores de la causa de mi padre. Ambos se enfrentaron el 23 de octubre de 1451 en la batalla de Aibar. Carlos fue derrotado y hecho prisionero junto a su condestable Luis de Beaumont. Mi madre, Juana Enríquez, en avanzado estado de gestación, abandonó Estella y se trasladó a Sos, primera población del Reino de Aragón que disponía de una fortaleza que podía garantizar su seguridad y, también, una atención más adecuada para el parto de una primeriza asustada cuyo marido se encontraba en el campo de batalla jugándose la vida y la Corona.

Llegué al mundo el día 10 de marzo del año 1452, a las once horas de la mañana, era viernes. Fui el primero de mi linaje que vio la luz en este Reino desde mi bisabuela Leonor de Aragón. El alumbramiento se produjo en el palacio de la familia infanzona de los Sada, donde se alojaban los Reyes en los momentos en que debían acudir a la frontera con Navarra a causa de la guerra. Nunca me han dicho si hubo o no complicaciones en el parto.

El bautismo se celebró en la ciudad de Zaragoza el 11 de febrero de 1453, casi un año después de mi nacimiento. Era evidente que mi padre no quería perder la oportunidad de enaltecer públicamente a la familia, y diseñó una ceremonia que tuvo un claro componente político, al ser designados como padrinos Ramón de Castellón y Ciprés de Paternoy, jurado primero y jurado segundo respectivamente de la capital del Reino.

Yo era el primogénito del segundo matrimonio de mi padre, pero no el heredero porque Carlos seguía siendo el primero en la línea de sucesión. Sin embargo, mi madre estaba totalmente decidida a que me convirtiera en el futuro Rey de Aragón, y mostró toda

su aversión hacia Carlos que, una vez liberado de su cautiverio, a petición de las Cortes de Lérida, se fue a Nápoles en busca de la protección de nuestro tío el Rey Alfonso.

En el año 1454, Juan fue nombrado por su hermano lugarteniente general de los Reinos de Aragón y Cataluña, mientras éste gobernaba el Reino desde el sur de Italia y Sicilia. Cuatro años más tarde, en 1458, se produjo la muerte del Rey Alfonso que no tenía heredero. El día 25 de julio de ese año mi padre prestó juramento como Rey de Aragón, pero se le puso como condición entregar a su hijo Carlos el gobierno de Cataluña. Ese mismo día firmó mi nombramiento como duque de Montblanch, conde de Ribagorza, señor de Balaguer y otros títulos y señoríos sicilianos. De esta forma mi padre me situaba por encima de toda la nobleza de los Reinos. Tenía poco más de siete años. Con esta forma de actuar mostraba a todos a quién prefería como sucesor y futuro Rey de Aragón.

Las Cortes de Cataluña, reunidas en Lérida en 1460, le pidieron a Juan que liberara a su hijo y le obligaron a acatar la Capitulación de Villafranca del Penedés, que imponía la prohibición de entrar en Cataluña sin permiso de las Cortes o, entre sesión y sesión de la Diputació. Su autoridad real en Cataluña quedaba muy limitada.

Carlos murió el 23 de septiembre de 1461 a consecuencia de una enfermedad pulmonar, aunque los maldicientes no dudaron en acusar a mi madre, Juana Enríquez, de haberle envenenado, pues los venenos mortales corrían por aquellos años con facilidad por las altas esferas. A los pocos días, mi padre me nombró lugarteniente general de Cataluña y me trasladé con mi madre a vivir al Principado.

La muerte de Carlos y el incumplimiento de lo pactado en Villafranca del Penedés desencadenó la guerra civil catalana, que coincidió con la revuelta del campesinado, los payeses de remensa, iniciada en febrero de 1462. El Rey logró mantener la fidelidad de Aragón, Valencia y Sicilia frente a la revuelta de Cataluña, donde se le consideró desposeído de la Corona. De este modo, el ejército de la Generalidad de Cataluña, bajo el mando

de Roger Pallarés, sitió la fortaleza de Gerona donde me encontraba junto a mi madre. La Reina supo defenderse y resistir el asedio durante cuatro meses, hasta que llegaron las tropas del Rey que, apoyadas por un ejército del Rey de Francia, obligaron a levantar el cerco. A finales del mes de julio pudimos emprender viaje de regreso a Zaragoza. Permanecí allí, lejos de las guerras y de las tensiones políticas, formándome y siendo espectador de los cambios del Reino durante casi dos años y medio.

Para poder superar las situaciones adversas no hubo más remedio que solicitar urgentemente ayuda a Francia. El precio que se pactó con el Rey Luis fue de 200.000 doblas de oro a pagar en el plazo de un año. Como garantía se ofrecieron la Cerdaña y el Rosellón que pasarían al Reino francés en caso de no devolver el préstamo, como así fue. Carlos, desde la serenidad y el sosiego que me conceden los años, te diré que volver a recuperar e incorporar estas tierras a la Corona de Aragón ha costado mucho esfuerzo y sufrimiento a catalanes, aragoneses y castellanos. Era una cuña que amenazaba con destruir todo el inmenso trabajo que había supuesto llegar a la unión de reinos.

Dada la débil posición de mi padre durante esta larga guerra, los catalanes ofrecieron el trono a quien quisiera ofrecerles ayuda. El Rey Enrique de Castilla fue nombrado conde de Barcelona y señor del Principado, pero la nobleza castellana le forzó a renunciar. También ofrecieron el mismo cargo al condestable Pedro de Portugal. Ninguna de las iniciativas prosperó, porque de lo contrario Cataluña se habría separado para siempre de Aragón.

Contando con apenas trece años, me pusieron al mando del ejército. Vencimos en Calaf al pretendiente portugués, que moría poco después. Los catalanes seguían empeñados en buscar un monarca, y volvieron a ofrecer el Reino a Renato de Anjou. Mercadear con un reino sin mediar otras razones que evitar que su legítimo titular se ciña la corona no puede conducir a nada bueno porque o aceptará ser rey un ambicioso sin escrúpulos, o bien se devaluará el valor de la Corona y del Reino. La política no se puede hacer desde la exclusión y los resentimientos. La política exige respeto a la legalidad, actuar de forma legítima aprovechando

todas las oportunidades para mejorar la vida de los súbditos, que es a quienes un rey se debe de por vida.

Las relaciones diplomáticas con Francia sufrieron un drástico cambio cuando mi padre advirtió que nuestro vecino quería, después de Navarra, hacerse con Cataluña. De esta forma, desde el año 1463, comenzó a fraguarse una gran alianza que uniese a las dinastías vecinas más perjudicadas por Francia: españoles, ingleses y borgoñones. Esta sería una de las líneas de fuerza de la política exterior de los monarcas de Aragón, que yo asumí con éxito en un momento histórico concreto.

La alianza entre los perjudicados territorialmente por Francia ha sido una constante en mi reinado. Era necesario unir las fuerzas de las Casas Tudor, Habsburgo y Trastámara, junto con Avis de Portugal, para presionar a Francia y hacerle sentir que estaba sola y aislada. Así se lograría poner límite a la tendencia natural de apropiarse y asentarse en territorios que pertenecen a otros reinos. Por otra parte, esta soledad tendría sus consecuencias económicas y comerciales, se le cerraría la salida a sus productos por cualquier punto cardinal, porque cuatro de los cinco reinos de la Cristiandad se estaban comprometiendo en una alianza fuerte contra un enemigo común con el que mantenían importantes diferencias. No aislar a Francia habría sido un grave error político y estratégico, porque los Reyes franceses tienen asumido por su posición geográfica, sus riquezas y su gran población, que son los árbitros y los dominadores de Europa y tienden a arrebatarse territorios a otros causando conflictos, agravios y daños por doquier.

Con quince años me volvieron a poner al frente de un ejército. Nos enfrentamos a las tropas angevinas en Viladomat y sufrimos una tremenda derrota a manos de Juan de Lorena. No fui hecho prisionero porque Fernando de Rebolledo consiguió montarme en su caballo y huir. Por primera vez sentí miedo y lloré como niño por aquello que no había logrado realizar como hombre. Mi vida iba demasiado rápido, me costaba asimilar todo lo que sucedía. Necesitaba tiempo para ponderar las situaciones que me sobrevenían, tomar decisiones con calma y formarme un criterio sobre qué tenía que hacer y qué tenía que evitar.

Los franceses se apoderaron de Gerona, liberaron Barcelona y establecieron su dominio sobre un territorio semejante a la antigua Marca Hispana. Aprendí en ese instante que la Casa Real de Navarra, los Foix, en caso de tener que elegir entre dos Coronas, siempre se inclinarían por Francia. Sin embargo, Navarra, como reconocía su Fuero, era parte inseparable de España, por lo que la solución más viable sería reconocerla como Reino en el conjunto de la monarquía hispánica. Más pronto que tarde tenía que caer del lado español, pero eso llevaría mucho tiempo, tanto como el que abarca, por ahora, todo mi reinado.

En febrero de 1468 murió mi madre, Juana Enríquez. Ella se había ocupado de mi formación, me ayudaba siempre con sus sabios y ponderados consejos, era capaz de ver el lado positivo en todas las situaciones, de las que sacaba siempre ventajas para la Corona y para la familia. Su optimismo se asentaba en la confianza que poseía en sí misma. Con su muerte perdimos todos, el Reino, la dinastía, los súbditos, mi padre y sus hijos. Fue una mujer excelente, imprescindible y una lúcida consejera en un tiempo de cambio e incertidumbre para los asuntos de la política. Desde ese momento tuve que asumir que tendría que actuar por mí mismo, sin el sabio, el sosegado y prudente consejo de mi madre que tanto me ayudó en mi infancia y adolescencia, y preparó el camino para convertirme en lo que he llegado a ser. Ella comenzó a fraguar la unión de reinos, y todos estamos en deuda con ella. Trabajó sin pedir nada a cambio, cumpliendo con su deber de esposa, Reina y madre. Carlos, cada disgusto, cada fracaso, nos enseña una lección. Los inteligentes la aprenden para no repetirla. Los necios echan la culpa a otro, o a las circunstancias y, pasado un tiempo, vuelven a cometer el mismo error, a tropezar en el mismo obstáculo. Ella conquistó su libertad absoluta a través del amor a los suyos y a nuestros proyectos

Ese mismo año, con apenas dieciséis, me convertí en padre de un bastardo, Alfonso, y presidí las Cortes. Comenzaba a ser considerado el legítimo heredero y una promesa firme para Aragón. En este momento, siendo huérfano de madre, acrisolando mi carácter en los rigores de la milicia, asumiendo cargos y cargas por igual, las que llevaba implícito el gobierno del Reino, estaba comenzando mi carrera política.

El día 10 de junio de 1468, el Rey Juan II de Aragón, mi padre, estampó su firma en el documento en el que me nombraba Rey de Sicilia. La coronación se celebró el 19 de junio en la catedral de Zaragoza. De esta forma me otorgaba, junto con otros títulos, el tratamiento de Alteza Real. Era un joven Rey que tenía que comenzar a buscar esposa para casarse. Años antes se había cerrado un trato con Castilla para el casamiento con Isabel y unir así las dos ramas familiares, este fue un oficio llevado a cabo por mi madre.

Pocos días después de la coronación se recibió la noticia de que el hermano de Isabel, el infante Alfonso, había muerto. Mi padre que intuyó lo que podía pasar, intensificó las negociaciones para conseguir la mano de Isabel y realizar el viejo proyecto de concertar mi matrimonio con su sobrina y heredera del trono de Castilla no sin antes sufrir muchas desdichas y sortear bastantes problemas hasta conseguirlo. Mi medio hermana, Leonor, hija del primer matrimonio de mi padre, heredó el Reino de Navarra.

En 1472, con setenta años, mi padre consiguió entrar en Barcelona obligando a los rebeldes a rendirle obediencia. El Rey, por razones de Estado y para apaciguar los ánimos, se mostró clemente con los vencidos, renunció a la venganza y concedió el perdón. En octubre de ese mismo año la guerra concluía con la Capitulación de Pedralbes. Mi madre había muerto sin ver el final del problema catalán.

La magnanimidad de la que hizo gala mi padre en esta ocasión, contrasta con los usos y costumbres de la época, el vencedor despojaba de todo al vencido, y el rey castigaba sin piedad al rebelde. La actitud de unir a todos entorno a un mismo proyecto, por encima de las aspiraciones y de las acciones pasadas, es la forma correcta de mirar al futuro que se construye con personas y con ideas, sin ahondar en las diferencias que nos separan, sin generar rencores ni humillaciones que pronto se nos vuelven en contra. Hay que buscar siempre la unidad y el compromiso de todos. Mi padre, con esta actitud, mostraba una nueva forma de gobernar que se basa en procurar alcanzar la reconciliación para construir un Reino fuerte en el que cada uno ocupara el lugar que le

corresponde. La política no se puede basar en la hostilidad y en el odio larvado y mantenido, porque se realiza desde la colaboración, la cooperación y la coordinación de los distintos instrumentos y medios de que se dispone en cada momento. El que perdona al otro se dignifica, quien castiga se degrada a sí mismo y sus argumentos pierden fuerza.

En los últimos años de su reinado intentó recuperar el Rosellón y la Cerdaña, que formaban parte de Francia desde que no se pudo satisfacer la deuda generada por el apoyo militar durante la guerra de Cataluña. Fracásó en este intento. Murió en Barcelona el 19 de enero de 1479, a los 82 años de edad. Fue enterrado en el Monasterio de Poblet, donde él quería reposar tranquilo tras una larga, ajetreada y complicada vida.

Mis padres me enseñaron que hay que aprovechar todas las oportunidades para asentarse y conseguir lo que se desea. Ellos no tuvieron una vida fácil, como tampoco la he tenido yo, ni la tendrán los que me sucedan. Hay que saber sobreponerse a los fracasos, reveses y adversidades. No dar nada por perdido y aprender que siempre, siempre, habrá una segunda oportunidad para alcanzar la meta deseada. El error enseña tanto o más que el éxito, siempre y cuando se sea capaz de entender las causas de los fracasos y ponerles remedio cuando la ocasión se presente.

De esta forma, alguien como mi padre, o como yo mismo, que estábamos destinados a ser infantes de Aragón, nos encontramos en posesión de la corona en virtud de las vueltas que da la historia y con unas posibilidades inmensas para mejorar la herencia recibida. Todo fue llevado a buen término con esfuerzo y con tesón para conseguir los fines que nos habíamos propuesto, contando con la ayuda inestimable de un ejército de fieles colaboradores que nunca nos abandonaron, en ninguna circunstancia, ni siquiera en las más adversas.

Mi formación se puede resumir en la práctica y el ejercicio del poder desde la posición que ocupaba en cada momento. A los cinco años asumí títulos, a los nueve juré como príncipe en Cataluña, a los trece conduje mi primer ejército, a los dieciséis fui coronado Rey de Sicilia y a los veintiséis Rey de Aragón.

Desde entonces no he dejado de ejercer la responsabilidad que el cargo encomendado en cada momento me imponía.

He visto con mis ojos cómo actúa un rey, cómo decide un monarca, cómo se vive la tensa espera para entrar en combate, se conduce hasta la victoria a un ejército, se asume una derrota, se maneja una negociación con nobles, altas dignidades eclesiásticas, instituciones políticas, religiosas y con el pueblo. También he aprendido cómo se acepta la concesión de un honor o el homenaje a tu persona. Escuché a mi padre, estuve atento a los consejos de mi madre, aprendí de mis preceptores y viví con mirada crítica una existencia en las posiciones que me estaban reservadas. No asistí como espectador a las reuniones de gobierno o las celebradas en las vísperas de las batallas. Tomé parte activa en todo. Desde mi infancia y juventud aprendí que un rey es lo que es y llega a ser más, siempre que se rodee de un buen y selecto grupo de colaboradores que le ayuden a sobrellevar la pesada carga que impone la corona, y ser capaz de mantener la unión y el compromiso entre todos y con todos.

He vivido con el problema de Navarra hasta casi el final de mis días. Fue un asunto mal resuelto y peor llevado. Además, las circunstancias históricas provocaron una y otra vez el aplazamiento de su definitiva solución para incorporarla al proyecto común.

Del no al sí, de ser infante a ser Rey, sólo hay un paso que dar aprovechando las oportunidades de forma decidida, sin dudar nunca cuando se presentan. La corona se ofrece una sola vez en la vida, la posibilidad de reinar no vuelve cuando se ha perdido o renunciado a ella. Nuestro deber es aceptar todo aquello que recibimos en herencia, mejorarlo durante el reinado y legarlo en las mejores condiciones a nuestros herederos, al final no nos quedamos con nada, más que la memoria de un pueblo y nuestra fama para la historia. Somos los receptores y los depositarios, que no los propietarios, de una tradición y de una jefatura que pasará a otros. No podemos malbaratar la herencia, lo recibido debe incrementarse para que hagan lo mismo las generaciones siguientes, nuestros hijos y nuestros nietos.

La historia no se detiene en una persona, continúa y actúa como juez implacable de nuestras acciones y omisiones. Todos somos eslabones de una cadena. Si la rompemos quebramos el proceso. Si nos mantenemos unos junto a otros en una sucesión ordenada, el devenir no tiene fin. Somos medios, instrumentos, nunca fines. Vivimos por y para los otros, no para nosotros mismos.

En el devenir de una familia que tiene encomendadas la dirección y el gobierno de una empresa, se producen fases de desarrollo y de cambios estructurales que provocan una alteración sustancial en los objetivos y en el orden sucesorio. Ambas circunstancias pueden ser letales para la continuidad de la empresa, o bien, como en el caso del Rey Fernando, una gran oportunidad para la renovación de los objetivos, el plan estratégico y la consolidación de la misma.

Lo que no cabe duda es que las acciones mal preparadas, insuficientemente dotadas y lanzadas sin una coordinación de elementos y una ordenación de los instrumentos, suelen acabar en fracaso. Por esta razón, cuando en una empresa familiar se decide llevar a cabo un proyecto hay que considerar las posibilidades de éxito con los elementos de los que se dispone, lo contrario es una locura que acaba en la ruina y en la frustración.

Hay que saber ver, en una ocasión histórica concreta, la oportunidad y la posibilidad de alcanzar un objetivo. Es cierto que el infante Don Fernando no tenía posibilidades ni de ser Rey de Navarra, ni de ceñirse la corona de Aragón. En ambos casos tenía por delante en el orden sucesorio, para Navarra, a sus hermanastros del primer matrimonio de su padre, y en Aragón a Carlos de Viana. Sin embargo, las circunstancias cambiaron, como puede suceder en las empresas familiares, y se colocó el primero en el orden sucesorio.

Aunque lo veremos más tarde otra vez, en la sucesión intervienen muchos elementos que sirven para garantizar el éxito, o provocar el fracaso del proceso. La sucesión es un proceso largo, complicado y en el que con frecuencia se producen marchas y contramarchas. En cada uno de los momentos en los que la

sucesión se plantea, hay partes interesadas en ahogarla o en favorecerla. Unas veces ganan unos y otras otros, pero nunca podemos admitir, sin riesgo de equivocarnos, que la sucesión está concluida y finiquitada, los procesos no se detienen, simplemente arriban a un puerto en el que encuentran una cierta estabilidad.

Saber aprovechar las circunstancias que son favorables para la empresa y para la familia se traduce inmediatamente en éxito. Aunque a veces, como le pasó a Juan II, padre de Fernando, tenga que emprender operaciones arriesgadas, como pedir ayuda a otros para no sucumbir ante los enemigos hipotecando parte de la heredad. En este caso, salvó a la familia, que pudo seguir manteniendo el Reino y las empresas que podrían derivarse de su posición, pero al no poder satisfacer el pago de la deuda tuvo que segregar parte de su patrimonio.

A veces, para que una empresa familiar pueda sobrevivir es necesario vender alguna unidad del negocio, y con frecuencia la empresa vendida es la fundada por las generaciones anteriores, es la que lleva el nombre del fundador, de la primera generación. No hay que dejarse llevar por sentimientos que lo único que provocan es la paralización de la actividad y, en muchas ocasiones, la ruina de la empresa y de la familia. Ante la necesidad de ser competitivos y de subsistir es necesario tomar medidas, aunque éstas sean dolorosas y cuesten algún disgusto.

También vemos en este capítulo que para llegar a asumir la máxima responsabilidad en una empresa familiar es necesario aprender, formarse y entrenarse asumiendo la responsabilidad de cargos similares. Aprender de los predecesores que nos enseñan tanto lo que se debe hacer como lo que se debe evitar para no dañar a la familia y a la empresa. Este aprendizaje es difícil de transmitir, pero fácil de observar. Es la prueba de que alguien está interesado en lo que hace, o en lo que tendrá que realizar y asumir. No se trata de asistir de forma pasiva a las reuniones con los mayores, o de ser libre oyente en las sesiones donde se plantea la continuidad de la empresa, es necesario asumir el protagonismo del que va a ser responsable del futuro de la empresa y de la familia.

Formarse implica conocer cuál va a ser la responsabilidad que en un plazo de tiempo más o menos largo tendrá que asumir. Es evidente que la formación exigible para aquellas personas que estén en cargos de gobierno, o en cargos de dirección, no es la misma que la que se puede exigir a alguien que tiene acciones y acude a la Junta General de Accionistas.

La formación es necesaria para todos y exigible a todos porque vivimos en un entorno cambiante, y tenemos que adaptarnos a él continuamente, porque las empresas se están renovando cada día en su oferta de productos y servicios. La persona que posee algo debe sentir la necesidad y la responsabilidad que se deriva de esa posesión, por ejemplo, cuidar un terreno, mejorar la producción de una finca, reparar y restaurar una casa familiar. Si lo que se posee son acciones de una empresa familiar que lleva años en el mercado, que funciona, que ha superado los diferentes y sucesivos cambios generacionales, en ese caso el accionista es el depositario de una responsabilidad inherente a la propiedad y tiene que esforzarse por procurar su continuidad, favorecer que la empresa familiar pase la línea del tiempo y entregarla a la generación siguiente en las mejores condiciones posibles, incluso mejores que las que tuvo cuando la recibió. Eso es progreso y compromiso con la empresa familiar. Se trata de mejorar el legado, y para eso hay que saber, conocer y amar la empresa familiar, lo que se consigue con una formación y un conocimiento mínimo sobre la empresa que permita a cada accionista ejercer la triple responsabilidad: ante la familia, ante la empresa y ante la sociedad en general donde opera y a la que sirve la empresa familiar.

Por otra parte, la sabiduría y el conocimiento se adquieren con formación. La formación nos proporciona criterio para ver e interpretar la realidad que comparece ante nuestra mirada y, por tanto, capacidad para discernir y elegir entre varias alternativas la mejor, pero también nos permite llegar a acuerdos, armonizar los puntos de vista de otros implicados en la tarea, sean familiares o no. De esta forma, el sucesor se compromete con el proyecto, adquiere criterio y aumenta su capacidad para aportar, porque ejercita con responsabilidad su libertad, cifrada en conseguir mejorar la empresa familiar.

La definición del Diccionario de la Real Academia de sabiduría tiene tres acepciones: grado más alto del conocimiento, conducta prudente en la vida o en los negocios y conocimiento profundo en ciencias, letras o artes. En enciclopedias nos encontraremos con definiciones que consideran la sabiduría como una habilidad que se desarrolla con la aplicación de la inteligencia en la experiencia, obteniendo conclusiones que nos dan un mayor entendimiento, que a su vez nos capacitan para reflexionar, sacando conclusiones que nos proporciona la capacidad para discernir lo bueno y lo malo. Algunas veces se toma el concepto de sabiduría como una forma especialmente bien desarrollada de sentido común.

La sabiduría tiene tres dimensiones, un saber amplio y profundo sobre la vida y las ciencias en general, que lleva a intentar no tomar decisiones apresuradas que puedan poner en peligro la vida, en este caso, de la empresa y un dominio de una técnica, de un saber hacer que exige un conocimiento basado en la experiencia, o en la experimentación (ciencia). En suma, saber y conocer nos lleva a actuar –no pararse ante el posible riesgo– pero de forma prudente, considerando la realidad tal cual es, sin engañarnos y sin engañar a los demás.

Estas características o cualidades, como se quiera llamar, se adquieren con esfuerzo. Una tarea que es tendencial, que ocupa toda la vida, porque saber y conocer no tienen límites. Nadie llega a saberlo todo ni es capaz de actualizar en cada momento y en cada circunstancia todo lo aprendido.

El líder actúa, vive en la empresa, tiene que tomar decisiones, debe discernir entre varias alternativas y elegir la que considere mejor según las circunstancias concretas. Esas decisiones serán más cualificadas y, por ende, más beneficiosas para la empresa familiar, si, y sólo si, se sigue la mejor opción entre un abanico de alternativas. Para acertar y elegir lo mejor y más conveniente que quizá es lo óptimo para la empresa familiar en ese momento, en esas circunstancias, no estamos hablando de un mejor absoluto en todos los casos, en todo tiempo, sino lo conveniente aquí y ahora, es necesario conocer y saber. No conocer y saber más, sino conocer mejor la empresa y saber más sobre ella, sus circunstancias y el entorno en el que opera.

La acumulación de conocimiento no garantiza la sabiduría, ni la prudencia, como en el caso del Príncipe de Viana. El erudito no sabe porque lo que ha desarrollado es la curiosidad y no la capacidad crítica que tiene su asiento en la razón. Para saber hay que discriminar, seleccionar la información que se recibe para transformarla en conocimiento que sirve para llegar a la esencia de los problemas de la empresa familiar y solucionarlos. Para eso se necesita criterio, capacidad para separar y clasificar la información, esa es una sabiduría práctica que trata de entender la realidad tal cual es. Formarse no supone coleccionar títulos universitarios, másteres o cursos de expertos en cualquier materia, ni tampoco acumular una serie de experiencias profesionales más o menos prolongadas y, en la mayoría de los casos, desordenadas y descoordinadas.

Tampoco se adquiere la formación necesaria empezando en la empresa familiar desde abajo, como piensan muchos empresarios. Nadie se ha capacitado para ser líder de una empresa familiar asistiendo pasivamente a reuniones con clientes, proveedores, o siendo libre oyente en algunas sesiones y juntas de accionistas donde se habla de temas relacionados con la marcha y la evolución de la empresa familiar. Es necesario ocupar puestos de responsabilidad y asumir cargos y cargas que impliquen tomar decisiones y equivocarse, aunque el error es doloroso, también es una fuente de aprendizaje excelente si se sabe asimilar la enseñanza y volver a ponerse en camino desde el inicio asumiendo las consecuencias del error, y la experiencia que nos proporciona.

Por tanto, sería deseable que todo líder de una empresa familiar, en aras de la continuidad de generación en generación, tuviera al menos un conocimiento genérico del mundo empresarial, y conocer en concreto su empresa. Para alcanzar este fin la formación debe cubrir por lo menos los siguientes aspectos.

- Comprender el tipo de negocio en el que se maneja la empresa.
- Cómo opera la empresa en el mercado, es decir, qué lugar ocupa y qué valoración tiene por parte de los clientes y de los proveedores.
- Conocer la fuente de la ventaja competitiva propia frente otras empresas que están en los mismos mercados.

- Tener unas nociones sobre dirección de empresas para, si es el caso, asumir el liderazgo familiar y empresarial y, si no, tener la capacidad de integrarse en el liderazgo de otro miembro de la familia. En suma, comprometerse con el proyecto empresarial.
- Formación para comprometerse e integrarse en la organización, hay que buscar la aceptación que se consigue conociendo las propias responsabilidades y aportando soluciones a los problemas. Esto supone una especie de «contrato psicológico» y el compromiso de dedicar a la empresa, si fuera necesario, lo mejor del propio esfuerzo y hacerse cargo plenamente de su buen funcionamiento y asumiendo las responsabilidades que se deriven de esta dedicación.

En definitiva, formarse capacita para comprometerse con la realidad de la empresa familiar, actuar con prudencia y lealtad y no caer en planteamientos utópicos o pesimistas.

