

**EL ESPÍRITU REFORMISTA E INTEGRADOR
DE DON MARIANO NAVARRO RUBIO**

Palabras del Excmo. Sr. D. Alfonso López Quintás

Al recordar la figura de nuestro compañero Excmo. Sr. D. Mariano Navarro Rubio, se me viene a la mente la descripción que hace Sören Kierkegaard de «El caballero de la fe» en su impresionante obra, en buena medida autobiográfica, *Temor y temblor*¹. Es la persona sensible a la llamada de Dios, decidida a seguirla como una vocación individual intransferible. En su libro *Mis Memorias* atribuye a la conducta ejemplar de su abuela materna el que haya metido en el fondo del alma el sentido cristiano de la vida de tal modo que no toleró nunca que una orientación política lo alterara. Pertenecía, de estudiante universitario, a los grupos de propaganda republicanos, pero, cuando el 1 de mayo de 1931 se produjo la quema de conventos y oyó el rumor de que iban a quemar el colegio de los Padres Escolapios de Daroca —donde él había estudiado— se fue a defenderlo con un arma casi simbólica en las manos.

Ese profundo sentimiento católico le llevó a desilusionarse, «por razones morales»², de los principales partidos hasta el punto de que estaba dispuesto a apoyar cualquier movimiento católico que estuviese por encima de las divisiones de partidos, a los que no deseaba pertenecer³. En cuanto conoció la Acción Católica,

¹ Edit. Guadarrama, Madrid 1976.

² Cfr. *op. cit.*, Plaza y Janés, Barcelona 1991, pág. 35.

³ Cfr. *op. cit.*, pág. 33.

sintió una gran atracción por el tipo de temas elevados que se trataban en sus reuniones y el espíritu con que se orientaba la solución de los mismos. Su decidida colaboración en el grupo de Acción católica de Daroca fue motivo para que recibiera amenazas y viera en peligro su seguridad⁴.

No era suficiente mantenerse al margen de la política para sentirse seguro. Su afán decidido de defender su fe en una situación de desvalimiento espiritual le convirtió en blanco de algunos grupos sociales extremistas. En tal circunstancia, la noticia del Alzamiento fue recibida por él como una liberación. Estos hechos de la juventud explican en buena medida la actitud política posterior de nuestro compañero. (A más de uno, digamos entre paréntesis, la lectura de las primeras páginas de sus Memorias nos resultan en cierto modo familiares, y tan sugestivas como dolorosas, porque reavivan en nuestra memoria el clima de terror en que vivimos nuestra primera infancia.)

Sus múltiples y relevantes cargos en la Administración los desempeñó no sólo de forma competente sino con un claro espíritu de servicio a la sociedad española. Tanto más penoso fue para su pundonor verse involucrado —a su juicio, injustamente— en un episodio de supuesta corrupción que interrumpió bruscamente su ascendente carrera política. Fiel a su espíritu de servicio, al verse anulado para la acción política directa, decidió consagrarse a orientar debidamente, en el aspecto intelectual, una serie de cuestiones decisivas para la sociedad. «*Muerto para la política activa* —escribe en sus memorias—, *como soy quiérase o no un político nato y, por añadidura, absolutamente independiente, pensé que podía y debía existir para la 'política pensante'*. *Y desde el primer momento me dediqué a pensar en un sistema que no permitiese, por de pronto, la repetición de casos como el de MATESA*»⁵.

El primer objeto de su reflexión fue el espíritu que debe impregnar la labor empresarial. Este decisivo tema fue el objeto de estudio de su discurso de ingreso en nuestra Academia. En la línea de la preocupación —típica de los años de la posguerra— por reformar el viejo capitalismo, se propuso abrir una vía fecunda hacia «la remodelación del orden económico vigente»⁶. Contaba para ello con el voluminoso material recogido desde sus tiempos de la Escuela Sindical y con diversas obras, como la de J. M. González Páramo, *La empresa y la política social*. La tesis sostenida en su discurso fue —según propio testimonio— ampliamente con-

⁴ Cfr. *op. cit.*, pág. 35.

⁵ Cfr. *op. cit.*, págs. 433-434.

⁶ Cfr. *op. cit.*, pág. 323.

testada. A la salida del acto, su amigo Ángel Madroñero le dijo: «Querido gobernador, en esta ocasión se ha jugado Vd. el tipo». Él le contestó: «Me lo jugaré siempre que haga falta, con tal de poner las cosas en su sitio».

Fue una preocupación constante de Mariano Navarro Rubio «poner a la política en su sitio», para evitar que anule el poder de las instituciones básicas de la sociedad, sobre todo la Justicia. Expuso este importante tema en una conferencia pronunciada en esta Academia sobre «Democracia con problemas, democracia con soluciones», y en dos libros titulados expresivamente *El vacío político* y *Otra democracia*. Basado, en buena medida, en la doctrina expuesta por Schumpeter en el libro *Capitalismo, socialismo, democracia*, Navarro Rubio estima que la democracia real es una oligarquía elegida por votación popular. Este sistema deja al pueblo sometido al dominio de la clase política. Por lo cual «no es extraño que se hable de una auténtica frustración del ideal democrático»⁷. Ello explica que cite con elogio al gran estadista francés H. Poincaré, quien, poco antes de su muerte, afirmó: «Es necesario arrancar la política a los políticos y revisar enérgicamente la Constitución. Todavía es tiempo, mañana será demasiado tarde»⁸.

Como los Parlamentos «abusan siempre a favor de la clase política» y, según decía W. Churchill, con frecuencia «se han mostrado inoperantes para resolver los problemas económicos», Navarro Rubio estimaba conveniente confiar a los Bancos nacionales la gestión de la economía. Esta vía de solución parece encontrar una concreción definitiva en los acuerdos de la Unión Europea⁹.

Para evitar la nefasta politización abusiva de la vida social, Navarro Rubio postulaba una «Democracia de doble vía», que, por una parte, mantenga el sistema de representación inorgánica, propia del sistema de partidos, y, por otra, permita la formación de las llamadas asociaciones grupales (empresas, sindicatos y consumidores), que defiendan sus propios intereses generales y sigan siendo perfectamente distintas de las visiones unilaterales de los partidos.

La democracia de participación social que Navarro Rubio estudió y propugnó se asienta en tres presupuestos: «Pluralismo, convivencia democrática y arbitraje». Cada organización social está llamada a defender sus objetivos propios, en confrontación armónica con otras organizaciones, en los cauces de convivencia marcados por una «clase arbitral» elegida por la Jefatura del Estado, con indepen-

⁷ Cfr. *op. cit.*, pág. 435.

⁸ Cfr. *op. cit.*, pág. 436.

⁹ Cfr. *op. cit.*, pág. 437.

dencia de los partidos políticos¹⁰. En su libro *Ser rey*, Navarro Rubio destaca que la labor del monarca no consiste en intervenir en política sino en colocar en «puestos clave —arbitrales— a unos pocos hombres que quieran y sepan establecer la justicia y salvar la vida pública».

En esta línea de preocupaciones político-sociales se sitúa el Discurso de Ingreso en nuestra Academia, que desea mediar entre dos sistemas enfrentados: el capitalismo liberal, de un lado, y el comunismo soviético, de otro. A su juicio, los dos sistemas pueden evolucionar hacia un sistema económico de tipo empresarista que solucione, en ambas latitudes, los abusos cometidos por unos y por otros contra el sistema empresarial. «Bastará para ello —escribe— liberar el espíritu empresarial de los abusos de los que ahora es objeto por parte de los sindicatos en ambas partes del mundo, el viejo capitalismo por su postura exclusiva y excluyente y el intervencionismo del Estado para que resurja por sí solo un nuevo orden». «Al estudiar la defensa del espíritu empresarial surge de modo muy convincente la figura del empresario como el primer trabajador de la empresa —en modo alguno como mero lacayo del capitalismo—. Pero siempre sobre la base de que dentro de este sistema empresarial esté profundamente integrado el mundo del trabajo que es prevalente al capital y, por consiguiente, precedido —y preferido— en sus estimaciones políticas, sociales y económicas»¹¹.

De forma coherente con sus convicciones católicas, bien fundamentadas en un pensamiento sólido, Navarro Rubio ve en la doctrina social de Juan Pablo II —singularmente, en la encíclica *Laborem exercens*— una concepción lúcida de varios aspectos de la persona y la sociedad: la dignidad del hombre, la solidaridad, la necesidad de un arbitraje para garantizar la convivencia... Tal concepción, rectamente entendida y asumida, puede aunar diversos mundos hoy día enfrentados.

Para mostrar lo bien fundada que está dicha concepción, Navarro Rubio quiso en su Discurso aplicar el recurso de la *racionalidad* a realidades y procesos sociales a menudo lastrados por excesivas adherencias sentimentales y prejuicios y malentendidos de todo orden. Intuye que para promover la dignidad de la persona, la paz social, el verdadero progreso de los países debe remodelarse el orden económico, poniendo en juego la *racionalidad técnica* y la *racionalidad social*, que pide una mayor participación de los trabajadores en la protagonización de sus propios objetivos¹². Ambas formas de racionalidad deben estar inspiradas por una

¹⁰ Cfr. *op. cit.*, pág. 438.

¹¹ Cfr. *op. cit.*, pág. 439.

¹² Cfr. *El empresarismo*, Madrid 1969, pág. 12.

voluntad moral de humanización de todo el sistema, es decir, de una mayor dignificación de la persona humana.

Este proceso de reforma humanizadora de la empresa encuentra una oposición frontal en el capitalismo y el sindicalismo, que se han creído tan poderosos que, a su entender, el Estado irá siempre a remolque de las situaciones creadas por ellos¹³. Para lograr el necesario equilibrio de fuerzas, que beneficie a todos los ciudadanos, Navarro rubio opone al capitalismo y al sindicalismo el empresarismo. Reconoce que los «ismos» implican un elemento deformante, por extremista. «Lo buena que es la libertad —escribe— y lo disolvente que fue el liberalismo. Lo maravillosa y clara que es la paz, y lo decepcionante y confuso que es el pacifismo. Lo necesario que es el capital, y lo contraproducente que a veces resulta el capitalismo. Lo natural que es el sindicato, y lo forzado que a veces juega el sindicalismo¹⁴. «Conviene hablar —agrega— de empresarismo a fin de enfrentar los conceptos —de capital, empresa y sindicato— con la misma valoración»¹⁵.

Tras exponer, en sendos capítulos, los abusos del capitalismo y el sindicalismo, expone lo que aporta de positivo la empresa, bien concebida y realizada.

1. La renovación de la empresa debe basarse en estos principios:

- La empresa es una estructura compuesta de tres elementos, que han de ser citados —debido a su importancia— por este orden: *dirección, trabajo, capital*.
- Esta estructura empresarial tiene un alma jurídica, que exige normas concretas para su definición, su sostenimiento y su vigencia efectiva. Le *tecnoestructura* debe ser considerada como una *homo—estructura*¹⁶.

2. La empresa puede presentar formas diversas según las condiciones concretas de cada tipo de vida. Los gobernantes han de flexibilizar las normas para facilitar la creación de nuevas formas de empresa, distintas de las prototípicas.

3. La participación en la empresa debe realizarse de modo opcional, ya que requiere cierto grado de educación económica, capacitación social y posibilidades materiales.

¹³ Cfr. *op. cit.*, pág. 13.

¹⁴ Cfr. *op. cit.*, págs. 13-14.

¹⁵ Cfr. *op. cit.*, pág. 14.

¹⁶ Cfr. *op. cit.*, pág. 43.

4. Hay que dar estímulos eficaces a la formación de empresas.

5. Fomentar la responsabilidad de cuantos colaboran en la empresa. «... Sin entrar en el juego de la responsabilidad —escribe—, la penetración del trabajador en el «área de las decisiones» no encontrará nunca una justificación suficiente¹⁷. El trabajador tiene derecho a que se le trate como a una persona que participa de la empresa. «Pero ¿es esto posible —se pregunta— con el modo de entender la titularidad de la empresa que tienen las vigentes leyes de sociedades anónimas?».

6. Las relaciones entre los tres elementos de la empresa han de ser humanas «porque todo hombre es propietario de su conducta»¹⁸. «La orden más alta debe contar siempre con el valor añadido que ha de ponerle la personalidad de cada uno de sus ejecutores cuando pase por los distintos tramos operativos. Cada orden tiene su nivel y cada obediencia su margen de personalización. La competencia es un derecho, tanto como puede serlo el de la propiedad de cualquier bien tangible, y comporta, no sólo la personificación de la tarea, sino el derecho a la consulta y el derecho a la iniciativa —el poder de que el hombre exprese en su trabajo lo mejor de sí mismo»¹⁹. Es ésta sin duda una idea decisiva para la dignificación del trabajo, de todo tipo de trabajo, y del hombre que lo realiza.

7. Para conseguir una estructura lógica y humana de la empresa, debe cuidarse la sociedad de formar buenos directivos. «La autoridad —escribe— se ejerce en cascada; es un error importante en todo tipo de sociedad humana creer que el poder no es difusivo. La autoridad tiene que estar debidamente distribuida y organizada para que forme la verdadera nervatura de la empresa. Precisamente porque es difusiva, el estilo de los hombres que componen el equipo directivo —su acometividad debidamente racionalizada, su capacidad de innovación, la forma de imponer las decisiones, el modo, en suma, de proyectar la personalidad— acaba por dar a la empresa su vitalidad y su fisonomía características»²⁰. Los directivos han de ser competentes, responsables, hombres de colaboración, convencidos de que la propiedad de la empresa no ha de ser sólo del capital, sino de sus tres elementos, de todos los elementos que la integran—²¹.

¹⁷ Cfr. *op. cit.*, pág. 49.

¹⁸ Cfr. *op. cit.*, pág. 50.

¹⁹ Cfr. *op. cit.*, pág. 51.

²⁰ Cfr. *op. cit.*, págs. 52-53.

²¹ Cfr. *op. cit.*, pág. 53.

Los directivos han de persuadirse de que en estas circunstancias, verdaderamente históricas, tienen que ser, especialmente, los artífices del nuevo orden económico. En sus manos está hacer un escrutinio de la realidad presente: recoger todo lo bueno que tiene el capitalismo; aclarar positivamente todo lo dudoso; ayudar a todos los trabajadores a integrarse dignamente en la vida de la empresa. La «revolución de los gerentes», en este sentido, todavía no ha comenzado, al menos de un modo general. Son ellos los que han de convertir el capitalismo en empresarismo ²².

Esta reforma de la empresa, que se presenta como inexorable, la concibe y propone Navarro Rubio con su peculiar estilo *integrador*. No ha de realizarse de modo drástico, violento, precipitado, sino mediante pasos medidos, lógicos y concretos ²³. «No consiste la reforma —afirma— en descubrir formulas geniales sino en seguir, del modo más natural, todas las exigencias normales de la vida de la empresa. Sin apresuramientos, pero sin claudicaciones» ²⁴. El hecho de ser una reforma pacífica, acomodada al ritmo natural de la vida, no significa que haya de ser paca-ta, sino que debe afrontar todos los problemas que plantean las fuerzas tradicionales del capitalismo y el sindicalismo y colocarlas en su sitio.

La fuerza de esta reforma proviene de la racionalidad de la estructura que configure, teniendo en cuenta, por una parte, los avances de la profesionalización, del trabajo en equipo y de la tecnificación creciente de la vida moderna y, por otra, «una racionalidad de orden moral que marca una cota más alta en el camino de la perfección humana». «Hay un proceso de utilización óptima de los bienes, ligado con un proceso paralelo de valoración del trabajo como medio de expansionar la personalidad. No son distintos estos procesos: se funden en la tarea bien concebida y bien hecha ²⁵. Esa atención a la dignidad y el perfeccionamiento de la persona se refleja en las curvas de nivel de la producción.

La reforma de la empresa exige también la reforma de la mente del político y el pensador filósofo. «La mente del empresario —escribe—, la del funcionario y la del político han de vibrar en ajustada sintonía» ²⁶. «... La reforma de la empresa —agrega— acaba por comprometer el montaje de los poderes sobre los que se apoya el sistema económico. En primer lugar, y de modo básico, el poder del Esta-

²² Cfr. *op. cit.*, pág. 54.

²³ Cfr. *op. cit.*, pág. 55.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Cfr. *op. cit.*, pág. 56.

²⁶ Cfr. *op. cit.*, pág. 57.

do sobre la economía. Por esta razón, el arranque de la solución que se intente ha de empezar por colocar al Estado en su sitio —en su sitio— para que todos los demás, entre ellos el mundo de las empresas, estén, también, en el suyo»²⁷.

Ahora sabemos de modo más preciso qué entiende Navarro Rubio por «moralizar la política y sanar la política maleada»²⁸. Se inspira en la línea personalista que persigue el bien común concediendo a cada persona la totalidad de sus derechos, competencias y deberes, y otorgándoles las posibilidades necesarias para desarrollar todas sus potencias. Está convencido de que la vida social no puede ser dirigida arbitrariamente por unos pocos y ser impuesta a la mayoría, pues los hombres deben ser tratados como *ciudadanos*, no como *meros súbditos* desvalidos, incapaces de dejar en su actividad la impronta de su condición de seres libres, racionales y dotados de iniciativa. Al hacerlo así, se logra armonizar el «Capitalismo económico» y el «Capitalismo ético», dicho en términos actuales.

Sólo me resta decir que es un honor para mi y una gran satisfacción participar en esta Sesión Necrológica dedicada por nuestra Academia a una figura tan relevante en el servicio a España y tan fiel a sus convicciones intelectuales, éticas y religiosas como fue nuestro compañero Mariano Navarro Rubio.

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Cfr. *Mis Memorias*, pág. 437.