

Luis Carreto Clavo

Siente a Aristóteles en su Consejo

Aportes de la filosofía
a la gestión empresarial



ALMUZARA

2007

© LUIS CARRETO CLAVO, 2007
© EDITORIAL ALMUZARA, S.L., 2007

1ª edición: febrero de 2007

Reservados todos los derechos. «No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea mecánico, electrónico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *Copyright*.»

COLECCIÓN ECONOMÍA Y EMPRESA

EDITORIAL ALMUZARA

Director editorial: ANTONIO E. CUESTA LÓPEZ

www.editorialalmuzara.com

pedidos@editorialalmuzara.com - info@editorialalmuzara.com

Diseño y preimpresión: TALENBOOK

Imprime: TALLER DE LIBROS, S.L. (www.tallerdelibros.com)

I.S.B.N: 978-84-96710-28-3

Depósito Legal: CO-43-07

Hecho e impreso en España - *Made and printed in Spain*

**A mi hija Pilar, mi querida adolescente.
¿Por qué pondrá Dios al comienzo
lo mejor de la vida?**

La filosofía es un buen consejo.
Séneca

La verdad nunca daña a una causa que es justa.
Mahatma Gandhi

La belleza de las cosas existe
en el espíritu del que las contempla.
David Hume

Todo acto de bondad es una demostración de poderío.
Miguel de Unamuno

Para mejorar hay que cambiar.
Para ser perfecto hay que cambiar a menudo.
Winston Churchill

La amistad es animal de compañía, no de rebaño.
Plutarco

El filósofo siempre va a pie: prefiere el bastón
de la experiencia al carro rápido de la fortuna.
Pitágoras de Samos

PRÓLOGO

Tenía que ser precisamente en Córdoba, la patria chica de Séneca, donde encontrásemos un empresario, y además presidente de la patronal de la provincia, capaz de acometer la tarea de conectar el mundo de la filosofía con el de la empresa, aplicando las categorías y problemas filosóficos clásicos al duro terreno de la competencia empresarial, a la gestión de equipos o a la escasamente lírica búsqueda del beneficio.

Ya sólo por este ambicioso empeño Luis Carreto sería digno de admiración y acreedor de la gratitud de sus compañeros empresarios, cuyo trabajo pretende ennoblecer.

Aunque sus resultados fuesen nulos, le admiraríamos igual que a Fernando Villalón, aquel poeta de la Baja Andalucía que se metió a ganadero solamente para conseguir una raza de toros bravos que tuviera los ojos azules. No lo consiguió, pero una meta tan noble y tan melancólica no puede por menos que ser elogiada.

Después de todo, alguien dijo que a los hombres nos definen mejor nuestros anhelos que nuestros logros, pues estos últimos dependen de muchos factores mientras que los primeros solamente están en función de nosotros mismos.

En este sentido, el elevado anhelo del autor, de aplicar la filosofía al mundo de la empresa es en sí encomiable. Pero es que además Luis Carreto obtiene (debo añadir que contra todo pronóstico) unos resultados muy interesantes.

Debo confesar que cuando recibí el borrador del libro para redactar este prólogo, antes de abrirlo tuve la impresión de que bajo un título tan impactante como *Siente a Aristóteles en su Consejo*, podía enfrentarme a una aburrida y gratuita disquisición teórica del tipo: «¿Puede ser considerado un objeto como obra de arte si además sirve para limpiar la estufa?»

Empresa y filosofía son categorías que solamente se han dado la mano en los escritos de los grandes economistas clásicos, pero en el duro campo de las realidades cotidianas, los empresarios suelen más bien seguir el consejo del epigramista, «no tengas cuentas de libros / ten sólo libros de cuentas», así que tenía motivos para el escepticismo antes de comenzar su lectura.

Sin embargo, ya desde las primeras líneas vemos que el autor conserva de su talante empresarial la virtud de ir derecho al objetivo, sin andarse por las ramas ni pisar ninguno de los abundantes charcos a los que es proclive tan pantanoso terreno.

Es más, en cada capítulo se nos da lo que se nos ha prometido: descripción de la categoría filosófica, aplicación de la misma a la vida empresarial y obtención de una conclusión directa, clara e irrefutable. Hasta hace unos pocos años, este hubiera sido un trabajo dirigido a una exigua minoría. Pero hoy, por fortuna, en casi todo el mundo se extienden los valores de la libertad de empresa, la economía de mercado y la iniciativa privada.

Este triunfo de las libertades económicas tiene una clara contrapartida: también en todas partes al empresario le es exigido un mayor compromiso, mayor responsabilidad, mayor solidaridad con los demás. Desde las teorías del Buen Gobierno al ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial, desde la ética en los negocios a las autorregulaciones más diversas; desde el cumplimiento estricto de las leyes fiscales y sociales hasta el respeto al medio ambiente, a los consumidores y a las minorías; desde la lucha contra la exclusión social hasta la integración de más colectivos, las demandas de la Sociedad hacia sus empresarios no paran de crecer.

A cambio, el empresario obtiene lo que nunca tuvo en países como España: reconocimiento, prestigio y admiración pública. Hace dos años todo esto que afirmo se reflejó en un hecho que pasó desapercibido: la carrera más elegida por los universitarios españoles dejó de ser derecho para ser administración de empresas.

En este contexto de pujanza de los valores empresariales, es donde debemos inscribir la oportunidad y necesidad de obras como la de Luis Carreto, que reflexiona sobre la filosofía que subyace en el a menudo ajetreado y urgente quehacer empresarial, que apenas deja tiempo para lo trascendente.

Luis, por ejemplo, encuentra la verdad en nuestra actividad en el respeto a los principios de la libre y limpia competencia. O pone en equivalencia el concepto filosófico de belleza con sus correspondientes empresariales, como la eficaz dirección de equipos o el cumplimiento de los fines sociales.

O también, analiza la categoría de bondad y la conecta hábilmente con el ejercicio de la Responsabilidad Social. ¿Son esto «toros con ojos azules»? ¿Es un simple empeño poético sin aplicación práctica? Si fuera así, no cabe duda de que Luis Carreto ha urdido su libro con mucha habilidad, porque el lector queda convencido de que las grandes categorías filosóficas han sido pensadas precisamente para iluminar la moderna gestión empresarial.

La lectura de su obra es además muy gratificante, porque está escrita en un estilo pulido y ameno, y salpicada de citas y sentencias elegidas con minuciosidad y con un gusto muy cuidado.

Los buenos cocineros son los que saben elegir los mejores ingredientes, extraerles lo más exquisito y servirlos en cantidades y combinaciones adecuadas. Con las citas literarias y filosóficas pasa lo mismo: notamos en ellas el gusto de quien las elige, y el de Luis es de los más refinados que un lector culto pueda paladear.

Mientras que otros autores, la gran mayoría, se limitan a enhebrar largas series de citas para dar apariencia de erudición, en cada una de las que nos sirve Luis Carreto adivinamos un lento y cuidado proceso de selección y de ajuste al texto, donde se integran como en un puzzle.

Lo mejor que se puede decir de cualquier libro es que no le falta ni le sobra ninguna palabra. Esto es perfectamente aplicable a la obra de Luis Carreto.

Así pues, querido lector, tengo el placer de introducirte en la obra de un gran amigo que suma a lo ambicioso de su objetivo, un estilo prístino y cultivado, y un contenido cuya coherencia y utilidad sorprende de manera muy positiva. Lo mejor es comprobarlo por uno mismo, porque éste es de los libros que no defraudan.

José María Cuevas Salvador
Presidente de la Confederación Española
de Organizaciones Empresariales (CEOE)

INTRODUCCIÓN

Habitualmente, suelo tomar café en el bar la Ronda de Córdoba, a las ocho y cuarto de la mañana con mi más estrecho colaborador Antonio Hidalgo Naz.

Dada mi representación empresarial como presidente de la Asociación de Empresarios de la Construcción de Córdoba primero, de la Confederación de Empresarios, CECO, después y la Cámara de Comercio por último, y sabedores de mi costumbre muchas personas de variados ámbitos de la sociedad, poco a poco se ha ido convirtiendo ese café matinal en lugar de encuentro y de debate de cuestiones diversas: lo mismo se firman documentos que llevan colaboradores, como se mantiene reuniones de marcado carácter técnico, laboral, cultural o político de distintos y variados signos. Allí se puede negociar, marcar estrategias, comentar y hablar de lo divino y de lo humano, reír, criticar y hasta maquinarse.

Pues bien, aproveché una de esas reuniones de principios del presente año para regalar mi último libro a mi buen amigo Manuel Pimentel. Después de charlar y analizar ciertos proyectos empresariales y socioculturales para esta ciudad de Córdoba, él también aprovechó la oportunidad para retarme, sabedor de mi afición a la filosofía, y escribir un libro sobre la filosofía aplicada al mundo de la empresa, comprometiéndose a editarla. Y yo que no necesito gran cosa para aceptar retos —con el descaro propio del que es empresario (genio y figura)—, acepté sin dudar. Y aquí está este pequeño libro de lo que yo considero que puede aportar la filosofía a la empresa.

Córdoba, verano de 2006

A MODO DE PREÁMBULO

Las definiciones estratégicas en la empresa suponen una profundización en conceptos y relaciones causales esenciales, es decir, un análisis filosófico. La empresa es obra del hombre, por lo que puede ser esclarecedora una breve explicación de las principales ideas acerca del hombre propuestas por la filosofía.

La grandeza de un hombre viene definida por dos cosas: la primera, tener la capacidad de saberse limitado y reconocer que necesita de los demás; la segunda, soñar ser ilimitado y con la posibilidad de mejorar el tiempo y el espacio que le tocó habitar. Cuando ambas cosas se dan de manera conjunta, indudablemente estamos ante un empresario en potencia.

Sin embargo, tarde o temprano se nos acabarán nuestras monedas de vida y en polvo nos convertiremos. Por lo tanto, más vale que usemos sabia y eficazmente el tiempo que nos tocó vivir, y así dediquemos tiempo a pensar, leer, escribir, aprender, trabajar, amar, ser amado, compartir...

Pero por otro lado, la vida es trabajo, pero trabajo honesto. Para ser honesto en el trabajo se requiere de la integración de dos factores clave: hondas raíces y alas fuertes para volar. Por *hondas raíces* se entiende respetar y actuar de una manera honesta, veraz y respetuosa; y por *alas fuertes*, ser capaz, responsable, trabajador, cumplidor, innovador y emprendedor.

Lo anterior puede conducir al éxito y ahí es donde la humildad adquiere relevancia. La mejor estrategia para lograrla es fortalecerse interiormente para evitar perder el sentido de la realidad y

de la verdad, para evitar perder la cabeza. Entonces, ¿qué hacer? Me atrevería a proponer cinco pilares o áreas importantes a fortalecer (*verdad, belleza, bondad, unidad y amistad*) como medios para reforzar de esta forma las dimensiones del ser humano (*intelectual, estética, moral, espiritual y afectiva*, respectivamente). Sólo con la mezcla adecuada de estas dimensiones, nos dice Aristóteles, es cuando la existencia es posible.

Todo indica que las empresas han comenzado a mirar hacia los postulados filosóficos para mejorar su gestión. Cuando en la empresa no se dan los resultados esperados, sus ejecutivos, formados para la «acción dura», encaran el problema mediante un plan agresivo. Si sale bien o mal, lo más probable es que no sepan por qué, ni les interese. Y aún más probable es que continúen haciendo lo mismo sin sacar grandes conclusiones, por supuesto mientras los números «cuadren».

¿Qué aportaría la filosofía a estas situaciones? Alguien con visión filosófica, antes de actuar piensa, analiza la esencia de su empresa, qué y cómo vende, qué quieren sus clientes, cuál es su identidad empresarial, cuáles deben ser sus objetivos, etcétera.

Esta tendencia a tratar los asuntos empresariales bajo el prisma filosófico, cobró fuerza en los Estados Unidos hace ya algunas décadas. Los ejecutivos de las empresas norteamericanas, empezaron a escuchar con atención a los filósofos. O sea, recurrieron a la filosofía para comprender mejor el entorno de los negocios y aplicar sus principios a la gestión de la empresa.

Para quienes ocupan posiciones de liderazgo, encontrar criterios para tomar decisiones es fundamental:

«Las decisiones suelen estar plagadas de incertidumbre y en medio de esta nueva economía, es muy valioso encontrar un ancla, un dominio conectado con la profundidad de quien uno es como persona. De esta manera, lo que uno sabe y hace en las empresas, es una consecuencia de su esencia como ser humano»,

son palabras que repite continuamente en los seminarios que organiza el filósofo Peter Koestenbaum para tratar temas de liderazgo. Profundiza aún más en su explicación al afirmar que las ideas filosóficas

«...le dan una nueva perspectiva al proceso de toma de decisiones en el seno de la empresa que impide tomar atajos. En temas de estrategia también es útil acudir a estos principios: cuando se aplican al pensamiento estratégico aparecen ideas conductoras muy sólidas y criterios que no pueden ser violentados.»

Veamos ahora cómo deben actuar e interaccionar las partes fundamentales de todo sistema empresarial: las personas que lo hacen funcionar para que el sistema consiga una excelencia sostenida. Sólo así entenderemos la excelencia y el éxito en los negocios.

I

HAY QUE TENER VALOR Y NO PONERLE PRECIO

(LA VERDAD: dimensión intelectual)

Quisiera empezar refiriendo una anécdota que cuenta Tom Morris, profesor que fue de filosofía en la Universidad de Notre Dame (EE.UU.) durante quince años y criado en el seno de una empresa familiar.

Morris narra que un día fue con su familia a comer a un restaurante. Después de pedir lo que deseaban, y como sea que la espera se hacía más larga de lo razonable, cuando el camarero pasó sin detenerse junto a la mesa, le preguntó si tardaría mucho en traerles la sopa.

«Me miró asombrado —dice Morris— como si fuera la primera vez que le hablábamos y dijo: espere un momento. Al cabo de unos instantes apareció el encargado y se disculpó, diciendo que nuestra comanda se había perdido en la cocina y que la comida correría por cuenta de la casa. Ese acto de decirnos la verdad y asumir la responsabilidad de las consecuencias hizo que, de ser clientes ocasionales, pasáramos a ser clientes asiduos. El encargado podría haber atribuido el retraso a la cantidad de trabajo que tenían en la cocina y quitársenos de encima de ese modo, pero no lo hizo. Nos dijo la verdad. Por supuesto, no es irrelevante el hecho de

que nos invitara a comer, pero, incluso sin ese amable gesto adicional, el restaurante se habría ganado nuestra confianza de una manera nueva: mediante la verdad.»

Y concluye Morris:

«En cualquier faceta de la vida, las relaciones rigen el mundo. Una relación basada en la falsedad es como una casa construida sobre arena. Una relación basada en la verdad es como una fortaleza sobre una roca.»

No en balde —añado yo— Goethe dijo que todas las leyes y normas morales se pueden reducir a una: la verdad.

Y es más, estoy firmemente convencido de que el hombre de empresa que está decidido a vivir siempre en la verdad, en el «esplendor de la verdad», en frase que constituye el inicio de la más relevante Encíclica moral de Juan Pablo II, el directivo fiel a la verdad no necesita reglas de comportamiento, porque sabrá siempre qué «debe hacer» en orden al «deber ser».

La verdad en el ámbito económico, debe entenderse como que cualquier causa en esta materia debe atenderse sin necesidad de acudir a las formalidades del derecho, sobre todo del derecho mercantil, porque este principio debe constituir la base del cumplimiento de las obligaciones con que deben celebrarse e interpretarse las transacciones comerciales y empresariales.

El carácter eminentemente moral de esta fórmula, considera la buena fe y la equidad —aquel ya olvidado principio de «La verdad sabida y la buena fe guardada»—, las verdaderas reglas de juego de las relaciones comerciales. Este principio debe presidir todo acto mercantil, y el que lo olvida experimentará muy pronto una pérdida mayor que la del capital: la de la *confianza*, que en todas las esferas de la vida, y muy especialmente en la empresa,

es difícil de recobrar, y que constituye el más productivo de sus capitales.

La verdad, como una realidad, ha sido y es un término utilizado con frecuencia, tanto en el ámbito académico como en la vida cotidiana. Pero es en el ámbito de la filosofía donde adquiere una especial relevancia. «Verdadero» es lo que permanece, lo inmutable, lo que siempre es de la misma manera. Lo cambiante es meramente aparente. La verdad es la *forma* de Aristóteles que se halla oculta tras el velo de la apariencia. Ella es lo realmente real. A diferencia de Platón, Aristóteles admite que la sustancia puede estar sometida a procesos de desarrollo vital y devenir (*génesis*), como observaba frecuentemente en los embriones de ave, mamíferos o reptiles. Así, la sustancia primera no será simplemente algo estático (una *Idea* eterna en Platón), sino una realidad capaz de desarrollarse, devenir, perfeccionarse y crecer. Es un ser precario, que nace y puede perecer. La mejor manera que Aristóteles encontró para explicar esta propiedad de la sustancia, de los individuos concretos, fue considerarla un compuesto de *materia* y *forma*. Un texto de Aristóteles ilustra bien esta idea:

«Lo que se llama *forma* o *sustancia*, no son cosas producidas, fabricadas o engendradas, sino que lo producido es el compuesto de materia y forma, que recibe en su conjunto el nombre de la forma. Por ello, todo lo que es producido contiene materia. Una parte de la cosa es la materia y la otra es la forma.»

¿Se acuerdan del «apretón de manos»? Hasta no hace mucho, el apretón de manos era ley, sinónimo de verdad, hoy casi reducido al mundo agrícola y ganadero donde se practica en algunos ámbitos y por determinadas personas. Alguno consiguió su primer préstamo de un banco para su negocio tras un apretón de manos, porque eran hombres de integridad. Su apretón de

manos era su palabra. Hoy no se puede hacer nada sin firmar «papeles», la palabra, la verdad, no cotizan.

¿De donde proviene el apretón de manos? En su uso más antiguo, al menos que sepamos, un apretón de manos significaba la transmisión de poder de un dios a un gobernante terrenal. Esto se refleja en el verbo egipcio «dar», cuyo jeroglífico era una representación de una mano extendida.

En Babilonia, alrededor del año 1800 antes de Cristo, se exigía que el rey estrechara las manos de una estatua de Marduk, la deidad principal de la civilización. Este acto, que tenía lugar anualmente durante las fiestas del Año Nuevo, servía para transferir autoridad al soberano durante un año más.

Tan persuasiva era la ceremonia que, cuando los asirios derrotaron a Babilonia y la ocuparon, los subsiguientes reyes asirios se sintieron obligados a adoptar el ritual por temor a ofender a un poderoso ser celestial, y es este aspecto del apretón de manos el que Miguel Ángel pintó tan soberbiamente en el techo de la Capilla Sixtina.

El folklore ofrece un origen anterior y más hipotético del apretón de manos. El aldeano de la antigüedad que encontraba a un hombre al que no reconocía, reaccionaba automáticamente echando mano a su daga. El desconocido hacía lo mismo y, durante un rato, los dos describían círculos cautelosamente, uno frente al otro. Si ambos llegaban al convencimiento de que la situación exigía un parlamento en vez de un combate a muerte, las dagas eran enfundadas de nuevo y se extendían las manos diestras como gesto de buena voluntad. Esto explica que las mujeres, que a lo largo de la historia nunca han portado armas, no adoptaran la costumbre del apretón de manos.

Otras costumbres relacionadas con el saludo tienen también orígenes antiguos. La práctica caballeresca de quitarse o levantar el sombrero se remonta a la época de los asirios, cuando a los cautivos se les exigía desnudarse por completo para demostrar que aceptaban ser subyugados por sus conquistadores.

Los griegos exigían a sus nuevos criados desnudarse de la cintura para arriba. Quitarse una prenda de vestir se convirtió en un acto de respeto corriente.

Los romanos no se acercaban a un santuario sin antes haberse despojado de las sandalias, y una persona de menos rango se descalzaba antes de entrar en la casa de un superior, costumbre que los japoneses mantienen todavía, aunque modificada.

En Inglaterra, las mujeres se quitaban los guantes al ser presentadas a los personajes de la realeza. De hecho, otros dos gestos, masculino uno y femenino el otro, son vestigios de actos de subyugación o respeto como la inclinación y la reverencia. Esta última fue, en otro tiempo, una genuflexión completa.

En Europa, durante la Edad Media, el símbolo de servidumbre ante un señor feudal consistía en descubrirse la cabeza. El mensaje implícito era el mismo de tiempos anteriores: «Soy tu obediente servidor». Tan persuasivo era este gesto que lo adoptó la Iglesia, al exigir que los hombres se descubrieran al entrar en un templo.

Con el tiempo, para el hombre se convirtió en una regla corriente de etiqueta mostrar respeto a un igual simplemente levantando su sombrero.

Bajemos de las ramas y aterricemos. ¿Cómo trata Aristóteles en sus escritos todo esto de la verdad? Ante todo, tenemos que tener en cuenta que a pesar de que Aristóteles se encuentra que el campo de la metafísica estaba dominado por Platón, en el que tenían predominio las ideas, y por lo tanto el mundo ideal y dialéctico de la lógica y el pensamiento sobre la realidad y la experiencia, decidió crear bases totalmente diferentes para constituir en ellas la filosofía y la ciencia. Su gran revolución ideológica la hace precisamente en el campo de la teoría del conocimiento. Contra todos los filósofos que presumían de la validez del conocimiento, Aristóteles dice que sin experimentación no hay verdad. Todos sabemos las complejas definiciones que de la filosofía y sus partes enuncian los propios filósofos. Así, por metafí-

sica se entiende a la ciencia que se ocupa de las realidades que se encuentran por encima de las físicas, de las realidades «transfísicas» y, como tal, se contrapone a la «física». En otras palabras, es la disciplina filosófica que trata de la esencia de la realidad total y entraña una concepción total de la vida y del universo.

Pues bien, Aristóteles trata el tema de la verdad en su *Metafísica*, en la *Lógica*, pues con ella, con el instrumento de la lógica, las distintas ciencias y la filosofía nos conducen a la misma meta: la verdad. Y es que la verdad es tanto una propiedad de las cosas como del entendimiento humano: es verdad que la Tierra gira alrededor del Sol, al igual que es verdadero el conocimiento que tenemos de esa realidad.

Entonces, debemos proceder con lógica en la búsqueda de la verdad. Pero ¿qué es la lógica? La lógica es el estudio de los procesos mentales que nos permiten entender la realidad (conceptos, juicios, razonamientos), y de las estrategias empleadas para conocer de manera ordenada y eficaz la complejidad de lo real (análisis y síntesis, inducción y deducción, definición, división y clasificación). La lógica es un arte y una ciencia: el arte de razonar correctamente y la ciencia que estudia las reglas y los principios del razonamiento. Por su peculiar cometido, la lógica es el instrumento universal de toda la ciencia y de la filosofía, y equivale a un necesario control de calidad que la inteligencia ejerce sobre sí misma. La lógica es sinónimo de sensatez, de prudencia y de lo que es razonable.

El método lógico

No sé si habrá quedado claro lo que es la lógica, pero por si acaso, y en el tema que nos corresponde, voy a definirla como el instrumento que empleamos para conocer y, posteriormente, decidir, de una manera ordenada y eficaz. Esas estrategias vienen a ser los pasos que da la filosofía para abrirse camino en la complejidad de lo real. Ese camino o *método* (del griego *meta-odos*) tiene un proceso que se debe seguir: el análisis y

la síntesis, la inducción y la deducción y la clasificación, entre otros que podrían proponerse.

Hemos mencionado *método* y este vocablo nos recuerda a Descartes, el rey del método, el primer filósofo que lleva a cabo una crítica de la lógica aristotélica, en concreto del *silogismo*, y que le conduce a la ruptura con la metodología tradicional. En su *Discurso del Método* nos expone, además, la actitud ética que se requiere para vivir de una forma adecuada y feliz. Es lo que él denomina la «moral provisional».

Descartes busca en esta obra encontrar un método que, basado en el funcionamiento natural de la inteligencia, evite los errores imputables a su mal uso y nos conduzca de forma segura a la verdad.

Volviendo a esos pasos estratégicos del método, analizar es dividir un todo en las partes que lo constituyen para facilitar su estudio de modo ordenado y minucioso. En palabras del propio Descartes:

«Dividir todo problema que se someta a estudio en tantas partes menores como sea posible y necesario para resolverlo mejor.»

Así como la medicina, en su análisis del cuerpo humano, realiza un estudio profundo de todos sus órganos, los empresarios debemos desmenuzar un proyecto empresarial, o una acción concreta, en tantas partes como sea posible, analizándolas una a una, buscando la verdad, su bondad.

El análisis se contrapone a la síntesis, que supone la composición o integración de lo que hemos estudiado por separado. La síntesis recompone los elementos en que ha sido dividida una realidad compleja o un proyecto determinado. Volviendo al mismo símil, así como la medicina no comprenderá el cuerpo humano si no aprecia la coordinación real de sus órganos, el empresario no entenderá la complejidad de su proyecto si no es capaz de inte-

grar las múltiples «ratios» que se le presentan. Análisis y síntesis son, pues, fases complementarias de un mismo método. Así es como lo expresa Descartes:

«Es preciso reconocer con un movimiento continuado e ininterrumpido del pensamiento todas las cosas que se refieren a nuestro fin, y abrazarlas mediante una enumeración suficiente y ordenada.»

Y todo esto se hace en la empresa de éxito, sin saber que el camino o método empleado es el filosófico, en contraposición de la empresa que fracasa que no ha sido capaz de analizar y sintetizar posteriormente sus proyectos empresariales. Y, además, sin saberlo unos y otros.

El respeto

Veamos otras cuestiones relacionadas con la verdad, como, por ejemplo, el respeto.

Hace tiempo, me contaba lleno de asombro un empresario lo que le sucedió con uno de sus empleados más veteranos:

«Jefe, quiero decirle que al principio de trabajar en esta empresa, no estaba contento y lo hacía porque no tenía más remedio. Pero desde hace algún tiempo, se me pregunta qué pienso y se cuenta conmigo como ser humano. Quiero decirle que ahora me gusta venir al trabajo.»

Uno de los gestos más nobles que podemos tener con un ser humano es preguntarle qué piensa acerca de lo que estamos haciendo juntos. Cuando preguntamos queriendo saber, tratamos a la otra persona con un respeto fundamental, y entonces es más que probable que nos sea devuelto ese gesto.

Hay que crear un entorno adecuado para que nuestros empleados, y las personas en general, no teman decir y decirnos

la verdad. Necesitamos de la verdad para avanzar de una forma positiva y segura a través de las dificultades que encontramos en el camino hacia el futuro. De no ser así, es probable que no la obtengamos, o la obtengamos en mínimas cantidades, ya que los demás no estarán dispuestos a compartirla con nosotros. Muchos ejecutivos y trabajadores de muchas de nuestras empresas son reacios a decir una dura verdad a los que tienen bajo su responsabilidad, porque están trabajando en una cultura corporativa en la que no está claro cuál es el valor exacto de la verdad.

Si analizásemos el perfil de los directores generales de nuestras más señaladas empresas, encontraríamos que una de sus cualidades más sobresaliente es su afinidad visceral con la verdad. La capacidad de tratar con la verdad, la habilidad para encontrarla y la facilidad para emplearla, conlleva el ejercicio del poder. Y no podemos esperar ser expertos en el ejercicio de ese poder a menos que valoremos a las personas que nos rodean.

Hace ya bastantes años que conocí a Antonio Cabrera (nombre ficticio, por supuesto), fundador de una importante empresa. El negocio creció, me comentó en cierta ocasión, necesitando contratar a trabajadores con experiencia técnica para poder afrontar ese crecimiento rápido que estaba experimentando. Mi amigo Antonio veía con preocupación cómo su empresa se estaba alejando con ese crecimiento de los principios sobre los cuales había sido fundada. Y me explicó lo que hizo. Decidió dedicar parte de la semana a asistir a clases de filosofía y teología para recuperar esos valores. Cualquiera pensaría que Antonio se había vuelto loco o que lo que de verdad quería era encontrar su alma, sobre todo el que conociera —como yo— sus estudios de joven en el Seminario. En contacto con Platón, Aristóteles, Descartes, Kant y otros filósofos, llegó a las conclusiones de que no se debía utilizar a las personas como utilizamos los objetos, de que nunca debíamos valorar a las personas por lo que pueden hacer por nosotros, de que debemos tener con ellas una relación de respeto y dignidad. También advirtió que su empresa

había derivado en una relación con sus clientes en la cual el único valor era el dinero y el beneficio que por él podían proporcionar a la empresa. Antonio utilizó las enseñanzas de los filósofos y teólogos para darle la vuelta a la tortilla y cambiar las actitudes dentro de su empresa, de manera que pudiera convertirse, como lo es ahora, en una organización ejemplar.

La enseñanza de los sabios es importante: si no creamos un entorno en el que se respete la verdad, no tendremos un entorno laboral en el que la gente sea respetada. Ésta es la única forma de tratar a nuestros compañeros de trabajo, empleados, colaboradores, proveedores y clientes.

La verdad

Cada vez nos preocupa más como conseguir una mayor eficacia en nuestros negocios, porque hemos comprendido su importancia para mantener la competitividad.

La verdad es el fundamento de la confianza, y la confianza es la cualidad más importante en las relaciones comerciales: no hay nada más importante que la confianza.

Pero la necesidad de confianza también es indispensable para que las relaciones interpersonales en la empresa sean efectivas y plenas.

En la empresa, cuando en el medio laboral no se tiene acceso a la verdad, la especulación, los chismes y los rumores llenan el vacío que ésta deja, fluyendo con fuerza el despilfarro y la ineficiencia, con lo que de pérdida de trabajo y energía ello provoca. Sin conocer los hechos que tienen importancia para su trabajo, la gente se siente perdida y desmotivada; si no los conocen, se aferran a la primera idea que les parezca un hecho relevante, naciendo así las habladurías y la especulación que se extienden como una mancha de aceite. Los seres humanos no pueden vivir sin la verdad, puesto que si no tienen lo auténtico, se conformarán con la imitación.

Tanto en la empresa, en los negocios, como en cualquier otra faceta de la vida, las relaciones rigen el mundo. La relación basada en la verdad tiene por cimientos la roca, la basada en la mentira, la arena. Así pues, las empresas deben llegar a una posición mejor, mediante la construcción de unas relaciones sólidas con sus clientes, unas relaciones basadas en la confianza, la capacidad de respuesta y la calidad.

Sin embargo, no debemos caer en la tentación de algo en lo que muy frecuentemente incurrimos los empresarios y los ejecutivos de nuestras empresas: sólo compartimos con nuestros empleados lo que creemos que deben saber para hacer su trabajo. Pero no caigamos en este defecto, ya que el binomio «confianza-competencia» se vería afectado. En efecto, un conocimiento mínimo está casi siempre relacionado con una competencia mínima. Si queremos que nuestros empleados y ejecutivos hagan un trabajo excelente, no podemos limitar las condiciones generales del conocimiento que atañe a su labor. Como dijo Francis Bacon: «El hombre no es otra cosa que lo que conoce».

Hagamos una pequeña divagación. Es indudable que el conocimiento da poder o es el poder. Pero si se tiene poder para el bien, también se tiene el correspondiente poder para el mal, y la mayor parte de las veces, la utilización de ese poder depende de quien lo ostenta. Con un ejemplo sencillo intentaré aclararlo: la energía nuclear tiene un enorme poder para el bien —medicina, energía, ciencia—, pero su poder para el mal es mucho más obvio: las armas nucleares. Y otro más espiritual: si la religión organizada ha dado gran bien a la humanidad, también ha tenido un gran poder para el mal en nuestro mundo. ¿Y qué me dicen de las organizaciones humanas, como los gobiernos y el mundo de las grandes empresas?

Así pues, la verdad tiene un gran poder para el bien, pero es igualmente importante saber que el poder también se puede utilizar para el mal. Si se hace un mal uso de la verdad, si se emplea para la creación de falsedad, mal y desunión, los resul-

tados son terribles. Como la verdad es tan poderosa, puede hacer mucho bien, pero también puede hacer mucho mal.

La excelencia

La idea de excelencia es crucial no sólo para el mundo de los negocios y de la empresa, sino que lo es también para el deporte, la universidad y la vida misma, dado que dependiendo de los contornos de la figura que adopte, determinará el modo que tenemos de abordar el trabajo e interaccionar con nuestros compañeros de trabajo. Esta idea puede, según su comprensión, dominar nuestro pensamiento y dirigir todos los esfuerzos en una o en otra dirección. Está directamente relacionada con las cuestiones de la satisfacción personal y el espíritu corporativo de las empresas.

Etimológicamente, la palabra excelencia proviene del latín *excellentia*, y significa «superior calidad o bondad que constituye y hace digna de singular aprecio y estimación en su género una cosa».

Pero para el caso que nos ocupa, la empresa, la excelencia tiene que orientarse hacia la adopción de horizontes, medios, procedimientos y técnicas profesionales para llegar a un estado de «mayor calidad» y de un nivel de «perfección empresarial».

La excelencia, tal y como se ha expresado, tuvo su aparición en la industria japonesa a mediados del siglo XX, y una de las bases fundamentales por las cuales tuvo éxito fue por la condición de «identidad cultural» y la sólida formación socio-espiritual del trabajador. «Calidad humana» y «calidad del producto» se fusionaron en todos los procesos productivos hacia la meta cliente-mercado, y así proyectar al consumidor ese estado de excelencia por obtener sus productos o servicios.

Analizando las características fundamentales que aparecen en empresas excelentes e innovadoras que logran un cambio fundamental en su funcionamiento, y entre las que los teóricos proponen, creo que habría que insistir en las que inciden en el

acercamiento al cliente ofreciéndole calidad, servicio y confianza; el desarrollo del espíritu empresarial y de la imagen corporativa; el logro en alcanzar cotas de productividad por el personal con que se cuenta; el desarrollo de innovaciones del conocimiento real de lo que se produce y de lo que se ofrece al cliente, fijándose y siendo conscientes de la suma importancia que ello representa; una estructuración organizativa eficaz y productiva, apta para resolver problemas y asumir riesgos; y, por último, que estas organizaciones se adecuen rápidamente y sean flexibles a cambios e innovaciones dentro del desarrollo de alternativas para darle al cliente mayor calidad y confiabilidad de la empresa.

Pero no olvidemos que para llevar a cabo esta acción de excelencia empresarial, es necesario que tanto el responsable, el líder, como sus colaboradores, estén comprometidos en su consecución. Se podrá hablar mucho de la excelencia empresarial, pero sin el líder y sus colaboradores no llegará al éxito.

Considero que entre estas bases planteadas, el compromiso personal debe estar unido al compromiso empresarial. El resultado que se busca es el ideal de la calidad, del personal, de los procesos, del producto y de conseguir un mercado también de calidad.

Pero si hablamos de excelencia, convendría mencionar el trabajo que los norteamericanos Thomas J. Peters y Robert H. Waterman dejaron plasmado en su libro *En busca de la excelencia* —publicado en España en 1986—, que no es más ni menos que las experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos, basadas en el planteamiento del Modelo McKinsey de las siete claves de la organización de la función: esto es, la estructura, los sistemas, el estilo, el personal, las habilidades, la estrategia interrelacionada y los valores compartidos.

La mentira

En los negocios queremos buenos resultados, y podemos ser capaces de hacer cualquier cosa para alcanzarlos, aunque esto

conlleve la manipulación de las personas. Y como es natural, la forma más básica de manipular a las personas es manipulando la verdad, engañando y mintiendo.

Divaguemos un poco. Decía el sacerdote y filósofo español Jaime Balmes que «Sucede muy a menudo que el hombre se engaña primero a sí mismo, antes de engañar a otros».

¿Por qué mentimos? Llevados por la inseguridad y desconfianza en nuestra capacidad de ser aceptados tal como somos, podemos caer en la tentación de adornar aquí y allá nuestra historia y nuestras habilidades de forma que causemos una impresión favorable en las demás personas. Un ladrón podrá aseverar más robos de los que realmente ha hecho si tiene que presumir delante de los compañeros carcelarios, o se pueden haber realizado más proezas sexuales de las habidas entre un grupo de hombres que se retan en su capacidad viril, o una madre puede hacer que su hijo mejore las notas y apruebe cursos con el fin de que parezca una madre exitosa con un hijo bien educado.

Recuerdo lo que me comentaba un empresario y líder empresarial cuando decidió presentarse a la reelección en la presidencia de su organización, para lo que contaba con la unanimidad de su equipo de gobierno. Pero mira por donde, un miembro de ese mismo equipo decidió disputarle el puesto. La cosa no hubiera tenido más importancia si no hubiese utilizado la mentira con instrumento «electoral». El resultado fue, me decía mi amigo, no sólo una derrota humillante, sino su descrédito personal.

Lo anterior me recuerda lo que opinaba sobre la mentira un hombre de Estado, algo de lo que ahora tenemos un importante déficit. Decía Abraham Lincoln: «Podrás engañar a todos durante algún tiempo; podrás engañar a alguien siempre; pero no podrás engañar siempre a todos».

Brillante pensamiento que no debemos olvidar.

Mientras que la persona sincera no tiene que vigilar la versión que da de sus anécdotas y los episodios vividos, porque los transcribe al dictado de su memoria, el mentiroso debe controlar qué

versión da de su historia para que resulte coherente con la escuchada por cada persona ante la que ha presumido.

Cuanto más se cae en la tentación de mentir, más difícil es controlar la abundante base de datos de las versiones dadas y más imposible resulta comentar, repetir o seguir con coherencia lo novelado, de forma que los detalles chirrían, y de pronto un personaje famoso es novio de una prima mientras que antes lo era de una hermana, estuvimos dos años estudiando en el extranjero mientras que esos mismos años estudiamos un Master de prestigio en la localidad donde vivimos, conocemos a quien luego resulta que no nos conoce, etcétera.

No debemos olvidar que el hábito de mentir se puede transformar en un trastorno de la personalidad que nos puede llevar a imaginar una vida, unos acontecimientos y una historia basados exclusivamente en causar una impresión de admiración en los que podríamos llamar *sus espectadores*.

Este afán por impresionar está basado en la imperiosa necesidad de resultar valiosos y geniales, y utilizamos medios tramposos porque dudamos de poder conseguirlos por otros más naturales.

El mentiroso no se conforma con ser una persona cualquiera —tal vez se vería a sí misma con excesivo desarraigo—, sino que desea ser siempre una personalidad de primera magnitud, de esas que los demás admiramos embelesados y envidiosos.

También mintiendo sobre lo que hacemos, llevamos a cabo algo que proporciona un pequeño resto de placer que nos da una migaja de lo que nos gustaría.

Lo que debe plantearse el mentiroso es su misterioso desánimo, la progresiva languidez que simular produce en él. Su afán de caer bien produce el efecto contrario en los demás, se decepcionan, se sienten despreciados y se disgustan, generando hacia él una profunda desconfianza muy difícil de superar (piénsese, por ejemplo, lo difícil que es olvidar que tu pareja te ha engañado, o te miente sistemáticamente).

La cura del mentiroso es sustituir la mentira por la búsqueda de la excelencia. Reconociendo su necesidad de brillo y atracción, debe dedicarse con firmeza a mejorar sus méritos verdaderos (profesionales, de cultura, relaciones institucionales, etcétera) con suficiente persistencia (porque si ha caído en la mentira es por impaciencia) y seguridad (garantizando con pruebas evidentes las suposiciones).

Jugar limpio, ser naturales, es el mejor camino para ser aceptados por los demás. Lo primero es que nos acepten aun siendo humildes y mediocres. Una vez conseguida esta aceptación básica, entonces se puede intentar el asalto al mérito, que ya no será un mérito agresivo (de esos que aunque la persona valga mucho, nos da igual porque nos cae antipática), sino un afán de darnos más, de buscar una mayor cualidad, de jugar más fuerte, una activa entrega para participar, colaborar, sugerir y animar la vida familiar, los equipos de trabajo, los grupos de amigos o la excelencia profesional.

Y debemos evitar, en palabras de Nietzsche, que «Lo que me anonada no es que me hayas mentido, sino que en lo sucesivo no podré creerte».

Pero volvamos a la realidad, a tocar tierra. En el ámbito de la empresa, expresiones como «lo enviamos la semana pasada», «decídase pronto pues tengo una oferta mejor», «jamás he visto tal informe» o «está reunido y no puede atenderle», suelen ser mentiras piadosas, exageraciones ridículas, engaños peligrosos o falsas tácticas que, cada vez menos, dan resultados positivos.

Por principio, casi todos condenamos la mentira, pero todavía somos demasiados los que creemos que nos beneficiamos de ella según en que ocasiones. Aristóteles decía, más o menos, que el problema no es el mentir en sí mismo, sino saber cuándo mentir, a quién y hasta qué punto sería necesario hacerlo para lograr nuestros objetivos. Sin embargo, mentir es una de las actividades más peligrosas, corrosivas y sutilmente desestabilizadoras de la vida humana.

Cuando nos alejamos de la verdad, empezamos a crear unos hábitos parecidos a los que nos proporcionan los espejos de las ferias: imágenes deformadas. Entonces, comenzamos a perder nuestra comprensión de la verdad y de su importancia.

En el mundo de la empresa, cuando tanto los empleados como los ejecutivos ven a sus superiores decir mentiras por conveniencia a personas ajenas a la empresa, advierten, de manera consciente o inconsciente, que tal vez ellos mismos sean víctimas de la manipulación de la verdad que se produce desde dentro de la empresa. Aristóteles diría en este caso tanto que la acción engendra costumbre como que la costumbre puede resultar muy dura de controlar o vencer.

Cuando la falsedad aparece en las tácticas de cualquier tipo de organización, se siembran las semillas de la desconfianza destructiva dentro del grupo. Y si la confianza se ve amenazada, la excelencia, ya sea humana o del grupo, resulta difícil de encontrar.

Sea cual sea nuestra visión de la vida, nos será muy difícil escapar a la conclusión de que para los seres humanos, al nivel más profundo posible, la verdad es extraordinariamente importante y no se puede tratar a la ligera.

Nada destruirá el espíritu corporativo más deprisa que la mentira y el fraude. Ése es el motivo de que prácticamente nadie salga adelante con mentiras. Aunque no le descubran, el mentiroso se habrá hecho daño a sí mismo. Pensará que los demás mienten como él, y por eso a los mentirosos les cuesta tanto confiar en otros.

La confianza

La confianza es el convencimiento que alcanzamos sobre nuestras propias capacidades y cualidades. Se asienta en nosotros a medida que constatamos nuestra aptitud en las tareas que realizamos y al tiempo que logramos la habilidad para mantener relaciones de calidad con los demás. Es, por tanto, un senti-

miento que se genera en nuestro interior y de cuyo desarrollo somos responsables.

Al ser tan necesario que sea verdadera, la confianza no puede ser ciega, sino que ha de estar sustentada en el conocimiento personal. Con un conocimiento totalmente honesto sobre nuestras posibilidades y nuestras limitaciones, de forma que al acometer cualquier tarea o al iniciar relaciones interpersonales, sabremos manejar las expectativas para conseguir éxitos y no acumular fracasos, en términos de cantidad y de calidad. Si no hemos sido honestos y fallamos, tendemos a desvalorizarnos, a sentirnos menos que el resto y a pensar que nuestras opiniones no son tan importantes ni interesantes como las de los demás.

La falta de confianza provoca que se asuman imprudentemente, o no se asuman, los riesgos y dificultades del acontecer cotidiano, con lo que se va dejando de aprender, de experimentar y, en definitiva, de vivir el día a día.

La única manera prudente y profunda de dirigir una organización en busca de la confianza es insistir en que sus integrantes digan la verdad a los proveedores, a los clientes y al Gobierno. La confianza se ha convertido en uno de los valores principales de cualquier organización que defienda su propia salud.

Hay directivos que, por desconfianza consigo mismos, precisan de un constante reconocimiento ajeno, permanecen obsesionados por las apariencias y la necesidad de parecer casi perfectos.

Por otra parte, una manifestación de alta calidad directiva y de confianza consigo mismo, es el no sentirse sujeto ni condicionado por las reglas y los procedimientos burocráticos usuales. Esta aptitud confiere una libertad moral para denunciar determinados procedimientos e injusticias que otros apenas se atreven a sugerir.

Una muestra de autoconfianza radica en aceptar un reaprendizaje constructivo, crítico y sincero de lo que estamos haciendo, especialmente cuando se trata de aspectos que debemos mejorar.

Para introducir confianza en el ámbito empresarial, hay que saber comprometer al conjunto de los dirigentes, sintiéndose miembros de una familia profesional. Pero más que con la empresa, hay que comprometerse con lealtad con los compañeros de trabajo, con el equipo, con los proyectos, con los clientes y con nosotros mismos.

Así pues, para alcanzar la confianza es necesario respetar la verdad, nutirla y fomentarla, no sólo es trabajo de los altos ejecutivos de la empresa, aunque ellos deban guiar siempre el camino y dar ejemplo, sino que es trabajo de todos. Sin ella, sin la verdad, no se puede construir ninguna base sólida para la excelencia humana y empresarial.

Recordemos al filósofo alemán Robert Spaemann: «La confianza es imprescindible para el éxito de una empresa».

Pero la confianza es un valor no sólo imprescindible en el ámbito económico, sino también para la buena marcha de todas las estructuras sociales. Su fundamento reside en la capacidad de las personas de crearse un cierto espacio de autodeterminación dentro del conjunto de condiciones que le vienen dadas.

Si la confianza es imprescindible para el éxito y buen funcionamiento de la empresa, también lo es para la dirección de la misma, ya que las relaciones comerciales y empresariales se basan en contratos que exigen de la confianza para que salgan adelante.

La confianza se refiere *stricto sensu* siempre a una relación entre personas, aunque en sentido metafórico podemos aplicar este concepto a la relación con sistemas, aparatos e instituciones, porque una determinada confianza contiene siempre implícitamente la confianza en la competencia y la integridad de aquellas personas que forman parte de esos sistemas, aparatos o instituciones.

La confianza aporta innumerables ventajas al sistema empresarial. Veamos algunas de ellas:

- Es una prestación previa. En un mundo cada día más globalizado, es difícil el trato personal confiado, que es la base tradicional de la confianza. Aun así, quien no se atreve a entregar esta prestación previa se priva a sí mismo de la posibilidad de una relación flexible con otros. Si existe desconfianza sistemática, las pérdidas por fricción en las reestructuraciones empresariales serán considerables.
- La confianza ahorra tiempo y dinero a la empresa. La confianza significa velocidad, y por el contrario, la desconfianza es pérdida de tiempo y trae consigo grandes costes.
- La confianza favorece la transferencia del saber. El que teme que otros abusen de su saber, lo guardará para sí mismo. La ciencia, y también una empresa, viven del espíritu de cooperación, en el que la confianza es el principio clave. La confianza vincula a los colaboradores y fomenta la motivación. La sustitución de la confianza por el control, desmotiva.
- La confianza vuelve exitosa la dirección empresarial. «Dirigir» significa alcanzar objetivos con la ayuda y cooperación de otras personas, para lo cual resulta imprescindible la confianza. «Hay que vender confianza y credibilidad», le oí decir a Manuel Pizarro, presidente de Endesa. Estoy de acuerdo, pero también es imprescindible ganarse la confianza de los clientes, y respetarlos. Además, la confianza genera seguridad en la acción.

La competencia

Empecemos con un poco de teoría. Desde hace un tiempo me ha parecido que el papel de la competencia en la vida económica y social ha sido malinterpretado. Hasta el siglo XVIII, las transacciones entre las personas y las empresas han sido visualizadas generalmente como un proceso de suma cero: lo que gana una persona es la pérdida de la otra. El notable ensayista francés del siglo XVI, Michel de Montaigne, escribió un ensayo corto donde decía que «Ninguna ganancia se efectúa sin la pérdida de otra persona».

Esto es, las transacciones se veían como una manifestación de explotación, y los gobiernos debían regular, o incluso monopolizar, la mayor parte de las actividades. Esto constituyó el corazón del sistema mercantilista.

Un inciso. El escritor francés Montaigne introdujo por primera vez el ensayo como forma literaria. Sus ensayos, que abarcaron un amplio abanico de temas, se caracterizan por un estilo cursivo, un tono coloquial y el uso de numerosas citas de autores clásicos. De su rico repertorio de citas, hay una que es proverbial:

«Nadie está libre de decir estupideces, lo malo es decir las con énfasis».

Prosigamos. En Europa, a partir del siglo XVIII, unos pocos pioneros reconocieron el error de este sistema y el consecuente análisis de la suma cero aplicada a las transacciones. Vieron claramente que las transacciones producían beneficio a las partes involucradas y que la regulación de las transacciones a través de la disciplina que impone la competencia resultaba sin duda mucho mejor que usando la intervención gubernamental.

Adam Smith acuñó la expresión «la mano invisible» para indicar que mientras los individuos y las empresas están interesados exclusivamente en su propio interés, están también incentivados a través del ámbito de la competencia —como si fuera por

medio de una «la mano invisible»— a promover el interés del público.

Esto es así. En el análisis tradicional de los mercados que realizan los economistas donde los productos se compran y se venden, la competencia empuja los precios hacia abajo al nivel de los costos de producción, incluyendo las ganancias normales. Puesto que si los precios exceden los costos, las ganancias anormales que se producen como resultado de vender unidades adicionales estimularán a los competidores a bajar sus precios para atraer clientes. De este modo, la presión de la competencia sobre los precios continúa hasta que equivalen a sus respectivos costos. Esta tendencia entre precios y costos explica por qué los economistas concluyen que la competencia es eficiente.

Considero que este análisis del valor y de los beneficios en la competencia y de las desventajas del monopolio, constituyen las mayores contribuciones hacia la mejor comprensión de cómo las economías y las sociedades pueden servir mejor los intereses de la mayoría de la gente.

Sin embargo, el análisis moderno de la competencia ha sido excesivamente estrecho. Se circunscribe y se limita a los mercados donde aparecen precios monetarios en las ventas de bienes y donde las corporaciones buscan utilidades.

Pero las ventajas de la competencia no sólo se ponen de manifiesto en aquellos mercados, aun siendo muy importantes para el bienestar material. La competencia también beneficia a las personas en áreas tales como la educación, la religión, la oferta monetaria, la cultura y los gobiernos. En realidad, la competencia resulta esencial en todos los aspectos de la vida independientemente de las motivaciones y la organización de los productores, ya se trate de transacciones donde está involucrada la moneda, ya en aquellas otras donde no aparezcan cotizaciones en términos monetarios.

Todas las áreas importantes de la actividad humana se basan en el papel fundamental de la competencia a los efectos de promover

los intereses de la gran mayoría de los participantes. Esto resulta especialmente relevante en el mundo moderno, dado que las diferentes libertades se han tornado cada vez más interdependientes. La eliminación de algunos tipos de competencia y algunas libertades tiende ahora más rápidamente a debilitar la competencia y las libertades en otras áreas.

De modo que el énfasis en la «la mano invisible» de la competencia no es simplemente un tema de economistas en sus torres de marfil que saben poco del mundo real. La competencia es, sin lugar a dudas, la sangre vital de cualquier sistema económico dinámico. Más aún, la competencia es el fundamento de la calidad de vida y está vinculado a los aspectos más trascendentes de la existencia humana desde el punto de vista educacional, civil, religioso y cultural, además del económico. Ésta es la herencia intelectual de los debates que se han producido en los últimos siglos al efecto de explicar las consecuencias benéficas de la competencia, lo cual ha sido el mayor descubrimiento de este milenio.

A modo de conclusión de lo dicho hasta ahora, afirmo que debemos buscar la verdad en la vida personal y profesional para evitar tomar decisiones equivocadas.

«El éxito raramente llega a las personas que tienen una visión defectuosa de la realidad», nos dice Tom Morris, porque esa visión defectuosa conduce a decisiones equivocadas. La verdad fortalece la confianza al cumplir lo que se promete. La confianza es el gran capital social de una organización, capital social que se empieza a perder cuando aparecen las mentiras y que se fortalece cuando la gente dice la verdad, y sólo la verdad, a los demás.

PRÓLOGO • 11

INTRODUCCIÓN • 15

A MODO DE PREÁMBULO • 17

**I HAY QUE TENER VALOR Y NO PONERLE PRECIO
(LA VERDAD: dimensión intelectual) • 21**

El método lógico • 26

El respeto • 28

La verdad • 30

La excelencia • 32

La mentira • 33

La confianza • 37

La competencia • 41

II LA FILOSOFÍA Y SU DEVENIR

Nace la filosofía • 45

Los presocráticos • 46

Tales de Mileto • 47

Pitágoras de Samos • 48

Heráclito • 49

Zenón de Elea • 50

Anaxágoras de Clazomene • 51

Protágoras de Abdera • 52

III EL ARTE ES PODER

(LA BELLEZA: dimensión estética) • 55

La belleza en el trabajo • 59

La creatividad • 63

Miedo al cambio • 67

Negocio e imaginación • 72

La gestión de los negocios • 78

IV LA FILOSOFÍA Y SU DEVENIR **El pensamiento oriental y los «tres magníficos» de la filosofía clásica • 83**

El pensamiento oriental • 83
Buda • 84
Confucio • 85
Lao Tse • 86
La Atenas de Pericles • 87
Sócrates • 89
Platón • 90
Aristóteles • 93

V PREOCÚPATE DE LO TUYO **(LA BONDAD: dimensión moral) • 97**

La ética en el trabajo • 99
Sabiduría y virtud • 106
La corrupción • 112
Espíritu empresarial • 116
Imagen e identidad corporativa • 117
La cultura empresarial • 118
Responsabilidad social de las empresas • 121

VI LA FILOSOFÍA Y SU DEVENIR **De los epicúreos a la filosofía medieval • 125**

Epicuro • 126
Séneca • 127
Cicerón • 128
Agustín de Hipona • 130
Averroes • 131
Maimónides • 132
Tomás de Aquino • 133
Erasmus de Róterdam • 135
Tomás Moro • 137

VII SÉ TÚ MISMO **LA UNIDAD: dimensión espiritual • 139**

La coherencia • 145
La individualidad • 147

VIII LA FILOSOFÍA Y SU DEVENIR
Del Renacimiento y la Ilustración a la
filosofía trascendental • 153

Thomas Hobbes • 154
Descartes • 156
John Locke • 157
David Hume • 158
Voltaire • 159
Jean-Jacques Rousseau • 160
Immanuel Kant • 162
Hegel • 163

IX DEL BUEN VECINO SALE EL BUEN AMIGO
(LA AMISTAD: dimensión afectiva) • 165

El trabajo • 170
Consejos y consejeros • 175
El «coaching» • 179
Aristóteles y la amistad • 182

X LA FILOSOFÍA Y SU DEVENIR
Del idealismo y el socialismo utópico a la filosofía analítica. • 191

Adam Smith • 193
John Stuart Mill • 195
Karl Marx • 196
Bertrand Russell • 197
Henri-Louis Bergson • 198
Jean-Paul Sartre • 199
Karl Jaspers • 200
Friedrich Wilhelm Nietzsche • 201

A MODO DE EPÍLOGO • 205