

# El directivo filósofo

Una reflexión sobre cómo el liderazgo centrado en principios filosóficos permite a los directivos alcanzar la sabiduría. Y un claro ejemplo: Sergio Marchionne y el grupo Fiat.

Por RAIS BUSOM



## MUCHOS BRILLANTES GRADUADOS EN FILOSOFÍA COMO PETER THIEL, DE PAYPAL, O REID HOFFMANN, DE LINKEDIN, HAN TRIUNFADO EN LOS NEGOCIOS.

A muchos les puede sorprender la intensa relación que la filosofía y el mundo del emprendimiento han tenido en muchos momentos de la historia. En la polis griega, en el Siglo de Oro holandés, en Silicon Valley, por nombrar tres momentos históricos donde la expansión comercial y la libertad de pensamiento fueron de la mano, para dar algunos de los mayores saltos en el progreso de la humanidad. Los filósofos no siempre fueron profesores o filósofos profesionales, tenían los más diversos oficios. Sócrates iba a la plaza pública y debatía con todo el mundo. Aristóteles tenía su propia explotación agrícola, Spinoza pulía lentes, Voltaire fue un especulador, Pascal un empresario al igual que Engels. Otros como Marx nunca trabajaron, pero no dejaron de hablar sobre el trabajo de los demás. Wittgenstein, uno de los más brillantes filósofos, fue soldado, maestro de escuela, enfermero además de un brillante profesor de Cambridge.

Allá por el siglo XVII, con la especialización del saber, la filosofía acabó encerrada en una facultad universitaria independiente de los otros saberes, sin otro objetivo que enseñar a futuros profesores de filosofía. Ese círculo vicioso condenó para siempre a los filósofos a una torre de marfil. La sociedad y la filosofía fueron cada una por su lado. En ese momento histórico, se acabó la transversalidad que la filosofía había tenido con otros saberes. En el siglo XI, para estudiar cualquier materia, primero había que conocer a Aristóteles.

La verdad es que la filosofía no es la historia de la filosofía que enseñan los profesores de

filosofía, es filosofar, es pensar. Y para filosofar no hace falta leer filosofía, aunque sí sea conveniente. Hoy en día esta situación está empezando a cambiar y los filósofos son requeridos en las empresas como en Google. Muchos brillantes graduados en filosofía como Peter Thiel, fundador de PayPal, Reid Hoffmann, fundador de LinkedIn, o la ex CEO de Tinder, Renate Nybor, han tenido un gran éxito empresarial.

### Dirigir más allá del MBA

Hoy en día se están fichando filósofos, a veces como consultores o como Chief Philosophical Officer. Este enfoque es completamente erróneo. De lo que se trata es de desarrollar a los directivos en las competencias filosóficas para que sean ellos mismos los que sean capaces de filosofar o pensar filosóficamente. Veamos cuales son estas competencias y qué pueden ofrecer a la formación y a la mentoría de ejecutivos:

– **Visión y perspectiva.** La visión es mucho más que las tres líneas que se suelen escribir en los planes estratégicos. Cuando hablamos de visión, en primer lugar, hablamos de perspectiva 360°. De la capacidad de ver las cosas desde diversos ángulos y puntos de vista. Y con ello desarrollar un criterio para ver las cosas en un horizonte más a largo plazo. Cuando hablamos de visión, hablamos de mapas, de hacia dónde ir.

– **Mapas estratégicos.** La estrategia complementa la visión. Una vez hemos trazado el mapa con su horizonte, podemos trazar diversos caminos alternativos, diversas estrategias con diversos vehículos para alcanzarlos. Hablamos de cómo ir hacia nuestro horizonte.

– **Razonamiento lógico y pensamiento crítico.** Es la capacidad de pensar críticamente. Dominar la duda y la crítica, así como el razonamiento lógico. Evitar sesgos y falacias, datos no contrastados o premisas falsas. Y con ello, saber pensar sobre los problemas existentes y desarrollar la capacidad de adelantarse a los problemas futuros.

– **Diálogo racional y emocional.** La habilidad de comunicarse de diferentes maneras. Para reflexionar, para motivar, para convencer, para seducir, para argumentar. La capacidad de hablar y escuchar. Se trata de dominar la disputa y la dialéctica como métodos de discusión creativa y constructiva.

– **Comprensión profunda.** La comprensión es la competencia más complicada. Está basada en la hermenéutica y la semántica. En la capacidad de entender el significado profundo de las cosas, de los textos, de los discursos.

– **Construcción de marcos éticos.** La ética es algo imprescindible para un directivo. No solo para una práctica no abusiva, sino también porque debe manejarse con destreza con los dilemas éticos de nuestro tiempo. El mejor negocio del mundo es hacer el bien. Ya lo decía Sócrates que el mal solo se ejerce por ignorancia.

El dominio de estas habilidades blandas lleva su tiempo, pero permite alcanzar un liderazgo basado en la sabiduría, muy necesario en los tiempos actuales donde las empresas tienen una responsabilidad social ineludible.

### El caso Marchionne

El liderazgo centrado en principios filosóficos permite alcanzar

## "LOS GRANDES LÍDERES TIENEN GRAN CAPACIDAD PARA DISEÑAR Y REDISEÑAR RELACIONES COLABORATIVAS CREATIVAS DENTRO DE SUS EQUIPOS" – Sergio Marchionne



la sabiduría a los directivos, por eso lo comparamos con un diamante, pues alcanza varias de sus cualidades como la dureza, la tenacidad, la elasticidad o la claridad entre otras. El directivo sabio es competente en la filosofía ejecutiva o emprendedora en la utilización de las competencias filosóficas.

Un ejemplo paradigmático fue Sergio Marchionne, CEO del grupo FCA (Fiat Chrysler Automobile). Él era licenciado en filosofía además de en derecho y poseía un MBA. Cogió al grupo FIAT en completa bancarrota y lo llevó a los beneficios aumentando su facturación por diez en catorce años. Marchionne se caracterizó por

establecer un buen equipo de colaboradores a su alrededor y por tomar varias decisiones audaces y originales que cambiaron la industria del automóvil. Canceló un acuerdo existente con General Motors, cuya cláusula de rescisión le dio una importante compensación económica, con cuya liquidez reorganizó el grupo organizativamente. Firmó la paz social con los sindicatos, aumentando los salarios de los trabajadores. A continuación, compró el grupo Chrysler a precio de saldo, pues en ese momento era una empresa en bancarrota mantenida por el gobierno americano. Racionalizó el portfolio de producto centrándose principalmente en dos vehículos el Jeep y el Fiat 500, pero con muchas configuraciones. Sacó la filial Ferrari a bolsa y hoy vale el doble que el resto del grupo.

Algunos principios de la revolución cultural organizativa “we are ordinary people” operada fueron:

1. Aplanar la estructura (especialmente en las fábricas), colaboración de dirigentes y operarios.
2. Distribución de la responsabilidad, dando autonomía a los empleados.
3. Velocidad en las decisiones, las decisiones se toman cuando son necesarias a cualquier nivel.
4. Foco en la selección de personal, la persona justa en el puesto indicado.
5. Primar la colaboración frente a la jerarquía.

Solo hay que ver el vídeo “We are happy from Melfi Plant” para ver como cambiaron las cosas. Marchionne no era un ejecutivo al uso. Ya su indumentaria de

profesor chocaba a todo el mundo. Nunca llevaba traje, iba con su jersey de viejo profesor, con su pelo desaliñado y sus gafas de intelectual. Y le daba igual. Sus decisiones innovadoras y sensatas son una muestra del liderazgo sabio por el que abogamos. Cuando hablaba sentaba cátedra, tenía la visión y la estrategia, la ética y la capacidad de pensar críticamente y comprendió el sector del automóvil mejor que muchos grandes CEOs de la competencia.

Marchionne siempre buscaba romper esquemas con la duda y la crítica de los dogmas empresariales: “A mis colaboradores, al grupo de jóvenes que están relanzando Fiat, siempre les recomiendo no seguir líneas predecibles, porque los competidores previsiblemente también alcanzarán el objetivo de la previsibilidad. Y tal vez lleguen incluso antes que nosotros”. Uno de estos colaboradores fue Luca De Meo —el que fuera después presidente de SEAT— quien trabajó con consultores de Ikea para implantar un sistema comercial no explorado en la industria del automóvil que acercara el cliente a la marca.

Todo el mundo lo respetaba hasta que falleció por una larga enfermedad, dejando un gran vacío tras de sí. El presidente de Italia Sergio Mattarella dijo de él: “Su visión siempre ha tratado de mirar más allá del horizonte e imaginar cómo la innovación y la calidad podrían dar una mayor fuerza en el camino futuro”.

No hay futuro sin filosofía. La filosofía es para todo y para todos. ■

Rais Busom es autor de los ensayos *Filosofía para directivos* (LID Editorial) y *Aprende a pensar como un gurú* (LID Editorial), y consultor de empresas.