

SANTIAGO ÍÑIGUEZ DE ONZOÑO

# PENSADORAS

LAS IDEAS DE DIEZ FILÓSOFAS

# Y VISIONARIAS

APLICADAS A LA GESTIÓN



# Índice

|  |    |
|--|----|
| <b>Agradecimientos</b> .....   | 11 |
| <b>Cómo leer este libro</b> .....  | 15 |
| <b>El reparto</b> .....  | 17 |
| <b>1. Por qué las filósofas son relevantes para la gestión</b>                           |    |
| <b>Miriem Bensalah-Chaqroun</b> .....  | 21 |
| 1. Una ausencia imperdonable.....  | 21 |
| 2. Por qué las filósofas son relevantes para la gestión...                               | 24 |
| 3. La filosofía es necesaria para el liderazgo.....                                      | 26 |
| 4. Ideas de una emprendedora y ciudadana global:<br>Miriem Bensalah-Chaqroun .....       | 29 |
| <b>2. Equilibrio</b>   |    |
| <b>Patricia Churchland y Belinda Holdsworth</b> .....                                    | 35 |
| 1. ¿Qué distingue a los humanos de los robots?<br>La opinión de Belinda Holdsworth ..... | 35 |
| 2. El polo norte de la filosofía .....   | 39 |
| 3. Mente y cuerpo .....  | 41 |
| 4. El cerebro, la base de operaciones .....  | 45 |
| 5. ¿Puede la biomejora generar más talento<br>y mejores empresas? .....                  | 48 |
| <b>3. Valentía</b>   |    |
| <b>Ayn Rand y Gina Díez Barroso Azcárraga</b> .....                                      | 55 |
| 1. Emprendimiento, inconformismo e innovación:<br>Gina Díez Barroso Azcárraga .....      | 55 |
| 2. Ayn Rand, ¿una pensadora conservadora?.....   | 60 |

|   |            |
|---|------------|
| 3. Libertarismo y objetivismo.....  | 63         |
| 4. Creadores como líderes.....  | 65         |
| 5. Gestores y líderes .....   | 68         |
| <b>4. Virtud</b>  |            |
| <b>Philippa Foot y Angelica Kohlmann.....</b>   | <b>71</b>  |
| 1. Ciencia, empresa y cosmopolitismo:<br>Angelica Kohlmann .....                                  | 71         |
| 2. Philippa Foot, la escuela de Oxford y la filosofía<br>analítica.....                           | 75         |
| 3. Significado y relevancia de las virtudes .....   | 78         |
| 4. El problema del tranvía y la ética de la inteligencia<br>artificial.....                       | 81         |
| <b>5. Amor</b>  |            |
| <b>Iris Murdoch y María Benjumea.....</b>   | <b>89</b>  |
| 1. La pasión como motor del espíritu emprendedor ....   | 89         |
| 2. Generalistas y especialistas: el caso de Iris Murdoch  | 95         |
| 3. Compasión, amor y liderazgo .....  | 97         |
| 4. Ejercitando la compasión y mejorando el liderazgo<br>personal .....                            | 100        |
| <b>6. Autenticidad</b>  |            |
| <b>Elizabeth Anscombe y Catherine Moukheibir.....</b>   | <b>105</b> |
| 1. Historia de tres continentes: Catherine Moukheibir....   | 105        |
| 2. Una filósofa coherente con sus principios:<br>G. E. M. Anscombe.....                           | 111        |
| 3. Saltando a la arena pública: cuándo los CEO<br>tienen que pronunciarse.....                    | 115        |
| 4. Consecuencialismo y absolutismo: la justificación<br>empresarial y la justificación moral..... | 117        |
| <b>7. Humanidad</b>   |            |
| <b>Martha Nussbaum y Olga Urbani .....</b>  | <b>123</b> |
| 1. Combinando empresa y humanidades: Olga Urbani  | 123        |
| 2. La fiebre del medicionismo .....   | 127        |
| 3. Sobre la utilidad del estudio de las humanidades.....  | 130        |
| 4. La deseable adscripción del <i>management</i><br>a las humanidades .....                       | 134        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>8. Fortaleza</b>   |     |
| <b>Hannah Arendt y Maria Tereza Fleury</b> .....  | 141 |
| 1. Precursora, audaz y ecuánime: Maria Tereza Fleury  | 141 |
| 2. Una pensadora crítica en tiempos críticos:<br>Hannah Arendt .....                          | 145 |
| 3. La banalidad del mal.....  | 148 |
| 4. El pensamiento crítico, clave para innovar<br>en las empresas .....                        | 152 |
| <b>9. Pasión</b>  |     |
| <b>Simone Weil y Michelle Raymond</b> .....   | 157 |
| 1. <i>Per aspera ad astra</i> : Michelle Raymond.....   | 157 |
| 2. La autenticidad es vivir como pensamos:<br>Simone Weil .....                               | 162 |
| 3. El trabajo como alienación o liberación .....  | 165 |
| 4. ¿Puede automatizarse completamente<br>la educación? .....                                  | 169 |
| <b>10. Ética</b>  |     |
| <b>Adela Cortina e Inés Temple</b> .....  | 173 |
| 1. Reflexionando sobre la empresa de la propia vida:<br>Inés Temple.....                      | 173 |
| 2. Conectando la ética con la empresa:<br>Adela Cortina.....                                  | 178 |
| 3. El planteamiento de la ética empresarial,<br>¿un oxímoron? .....                           | 181 |
| 4. De la responsabilidad social corporativa<br>a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ..... | 183 |
| 5. La aporofobia .....  | 188 |
| <b>11. Visión</b>   |     |
| <b>Simone de Beauvoir y Usha Prashar</b> .....  | 193 |
| 1. Una agente de cambio: Usha Prashar .....   | 193 |
| 2. Los comienzos de la filosofía feminista:<br>Simone de Beauvoir .....                       | 200 |
| 3. Compromiso y participación en el debate público...   | 207 |
| 4. Senectud y segundas vidas.....   | 208 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>12. Determinación</b>   |     |
| <b>Filosofía en África e Ifeoma Idigbe</b> .....                                       | 215 |
| 1. Las mujeres de África son la llave para el futuro<br>del continente.....            | 215 |
| 2. Ifeoma Idigbe: una nigeriana que desafía los roles<br>tradicionales de género ..... | 218 |
| <b>Notas</b> .....   | 221 |

# Agradecimientos

Con el paso de los años, hay momentos en los que los diferentes hilos que tejen nuestra existencia parecen entrelazarse, adquiriendo un significado distintivo. Este libro es el resultado de una de esas síntesis especiales, donde convergen sentido de propósito, experiencia, educación y deseo, arrojando luz sobre el camino recorrido, además de producir cierta calma.

Mi esperanza es que las filósofas que he seleccionado para esta obra, junto con las empresarias y emprendedoras que amablemente aceptaron ser entrevistadas, inspiren a otras mujeres y a otros hombres del mundo empresarial. Me gustaría expresar mi admiración y gratitud por su tiempo, generosidad y ejemplo.

Este trabajo reúne pensamientos, ideas y aprendizaje forjados a lo largo de una carrera, por lo que la lista de reconocimientos podría ser infinita, al igual que mi gratitud hacia las personas con las que he tenido la suerte de trabajar y de conocer: mis amigos, colegas y estudiantes.

En primer lugar, quisiera mencionar a Diego del Alcázar Silvela por su inspiración, sus enseñanzas y su apoyo como mentor y amigo durante las últimas tres décadas y pico, en las que hemos trabajado juntos. También me gustaría mostrar mi agradecimiento a Diego del Alcázar Benjumea, quien ha heredado el espíritu emprendedor y la pasión

por la educación de su padre y con quien tengo la suerte de trabajar en el desarrollo de la estrategia futura de nuestra institución.

No podría haber escrito este libro ni haber encontrado un respiro sin el apoyo del excelente equipo de liderazgo de IE University, al que quiero expresar mi reconocimiento y gratitud: Salvador Carmona, Adriana Ángel, Soledad Atienza, Inés Drieselman, Gonzalo Garland, David Goodman, Juan José Güemes, Teresa Martín Retortillo, Manuel Muñiz, Lee Newman, Macarena Rosado y Sabine Yazbeck; así como a Antonio de Castro, Custodia Cabanas, María José Ferrari, Catalina Tejero, Marco Giarratana, Isabel Sánchez y Charo Silva. En particular, quiero trasladar a Mar Hurtado de Mendoza mis mejores deseos al frente de la unidad de IE University destinada a promover la presencia de la mujer en todas las profesiones.

Hace casi dos décadas, iniciamos nuestras actividades de investigación y difusión en las áreas de la diversidad y la inclusión. Celia de Anca ha dirigido el centro que coordina estas iniciativas en IE University y quiero agradecerle su dedicación y compromiso. Además, el Centro de Innovación Social de IE University, liderado por Concepción Galdón, ha continuado con este enfoque, enriqueciendo el currículum de todos nuestros programas. La sostenibilidad está arraigada en la cultura de nuestra institución, y gran parte del mérito es de la responsable al frente de esta iniciativa, Isabela del Alcázar Benjumea.

El formidable equipo de relaciones institucionales que trabaja conmigo ha ayudado a seleccionar a las candidatas del entorno empresarial e institucional entrevistadas en esta obra. En particular, me gustaría expresar mi agradecimiento por su ayuda a Ana de la Cruz y a Geoffroy Gerard.

De manera análoga, el Departamento de Comunicación de IE University siempre ha estado a mi lado asesorándome en mis actividades de generación y difusión de conocimiento, y me gustaría mencionar especialmente a Juncal Sánchez Mendieta, Yolanda Regodón, Kerry Parke, Igor Galo, Pablo Sun Li, Rosa Aranda y Verónica Urbiola.

Quiero compartir mi reconocimiento con dos colegas académicos en mis primeros años como investigador de jurisprudencia y filosofía moral, Jerónimo Betegón y Juan Ramón de Páramo.

También quiero expresar mi profundo agradecimiento a Cynthia Fernández Lázaro, por empujarme amablemente a la publicación de

este libro, y a Igone Jayo Garitocelaya, por su inestimable ayuda en todas mis tareas profesionales; asimismo, a todo el equipo editorial de LID, por su aliento y acompañamiento.

Finalmente, mi agradecimiento más profundo va destinado a tres personas sin cuyo apoyo permanente no habría podido escribir esta obra: José Félix Valdivieso, quien me ayudó desde el primer momento a conceptualizar este trabajo y me asesoró sobre su enfoque y sus contenidos; Nick Lyne, con quien he trabajado estrechamente en todos mis libros durante varios años, y Juan Ramón Zamorano, a quien dedico esta obra y con quien he leído y corregido todos los capítulos desde sus versiones originales.



# Cómo leer este libro

Este libro explora las ideas de un grupo de filósofas aplicadas al campo de la gestión de empresas. El objetivo es proporcionar una introducción accesible a sus ideas y modelos de pensamiento e ilustrar su uso en el trabajo diario de directivos y emprendedores, así como su potencial efecto en las relaciones interpersonales, dentro del mundo empresarial.

He elegido a estas filósofas por su relevancia, más que por cualquier otro criterio académico, con la intención específica de cubrir una variedad de culturas, temas y perspectivas. Del mismo modo, mi elección de empresarias y directivas se ha basado en criterios análogos con el fin de presentar un grupo diverso.

Cada capítulo contiene la semblanza de una mujer empresaria o una líder institucional elegidas por sus logros o su potencial. La parte central de cada capítulo está dedicada a una filósofa, al análisis de algunas de sus ideas y a cómo se pueden aplicar a la gestión. Los capítulos terminan con una serie de conclusiones que respaldan la aplicabilidad de la filosofía que se analiza.

Los capítulos se pueden leer de forma independiente, según el interés del lector, o de forma secuencial. Teniendo en cuenta que esta es una obra sobre filosofía, mi objetivo es ofrecer a los lectores visiones sobre nuevos conceptos y preguntas básicas en lugar de brindar respuestas fáciles, que desvirtuarían la riqueza y complejidad de la naturaleza humana. Sin embargo, cada capítulo acaba con unas conclusiones que ayudarán a aplicar las ideas a situaciones reales en el entorno empresarial.

# El reparto

## Pensadoras

**Gertrude Elizabeth Margaret Anscombe (1919, Irlanda-2001, Reino Unido).** Fue una figura destacada del tomismo analítico, así como traductora y albacea literaria de la obra de Ludwig Wittgenstein. Fue profesora en la Universidad de Cambridge y defensora del ideal moral católico.

**Hannah Arendt (1906, Alemania-1975, Estados Unidos).** Tras la llegada de los nazis al poder, se refugió en Estados Unidos, donde trabajó para la reconstrucción cultural judía. Su libro *Los orígenes del totalitarismo* es un clásico de la filosofía política. Enseñó en diversas universidades y escribió sobre la democracia, los derechos humanos, la moral y la política.

**Simone de Beauvoir (1908-1986, Francia).** Fue una filósofa existencialista contemporánea y una novelista de éxito. Su libro *El segundo sexo* se considera una obra fundamental sobre el feminismo y la filosofía. Su novela *Los mandarines* ganó el Premio Goncourt. También estuvo involucrada en diferentes causas políticas y sociales.

**Patricia Churchland (1943, Canadá).** Reconocida autora de neurofilosofía y profesora emérita de Filosofía en la Universidad de California, San Diego. Su último libro es *Conciencia: los orígenes de la intuición moral*.

**Adela Cortina (1947, España).** Es profesora emérita de Ética en la Universidad de Valencia y directora de la Fundación Etnor, centrada en la ética empresarial. Su libro *Aporofobia, el rechazo al pobre* ofrece razones alternativas para las causas subyacentes de la xenofobia y el racismo en Europa.

**Philippa Foot (1920-2010, Reino Unido).** Considerada una de las fundadoras contemporáneas de la filosofía ética de las virtudes, estuvo afiliada a la Universidad de Oxford y a la Universidad de California, Los Ángeles. Fue autora de *Las virtudes y los vicios y otros ensayos de filosofía moral*.

**Iris Murdoch (1919, Irlanda-1999, Reino Unido).** Recibió más reconocimiento en vida como novelista que como filósofa. Su novela *El mar, el mar* ganó el Premio Booker. También recibió el Premio Golden Pen por sus servicios a la literatura. Enseñó en la Universidad de Oxford y en el Royal College of Arts de Londres.

**Martha Nussbaum (1947, Estados Unidos).** Es profesora *Ernst Freund* de Derecho y Ética en la Universidad de Chicago y ha recibido múltiples premios por su defensa del papel de las humanidades en la educación superior. Su último libro es *La monarquía del miedo: una mirada filosófica a la crisis política actual*.

**Ayn Rand (1905, Rusia-1982, Estados Unidos).** Asociada al libertarismo, fundó un movimiento denominado objetivismo. Sus dos novelas más conocidas son *El manantial* y *Atlas encadenado*.

**Simone Weil (1909, Francia-1943, Reino Unido).** Considerada en vida más una mística y una activista política que una filósofa, sus experiencias con los republicanos en la guerra civil española, trabajando en una fábrica de Renault y en un hospital de guerra, donde murió, le sirvieron de material de primera mano para sus variados escritos filosóficos sobre el trabajo y la sociedad.

## Visionarias

**María Benjumea (España).** Es emprendedora, fundadora y CEO de Spain Startup y de South Summit, plataformas globales de innovación para emprendedores, inversores y partes interesadas del negocio.

**Miriam Bensalah-Chaqroun (Marruecos).** Es CEO de Les Eaux Minérales d'Oulmès, vicepresidenta ejecutiva y miembro del consejo de administración del Grupo Holmarcom, así como miembro del consejo de administración de Renault. Ha sido presidenta de la Confederación Marroquí de Empresas (CGEM).

**Gina Díez Barroso (México).** Es fundadora y CEO de Diarq Holding y de CENTRO, fundadora del *network* de mujeres empresarias Dalia y consejera del Banco Santander y de la Bolsa Mexicana de Valores.

**Maria Tereza Fleury (Brasil).** Fue decana de las escuelas de negocios de la Universidad de Sao Paulo y de EAESP Fundação Getulio Vargas y presidenta de la Academy of International Business. Investiga y publica sobre empresas internacionales.

**Belinda Holdsworth (Reino Unido).** Es directora sénior y *strategic growth project lead* de Lonza y ha sido jefa de estrategia de operaciones globales en Roche. Participa en diferentes iniciativas relacionadas con la promoción de la mujer y una variedad de causas sociales.

**Ifeoma Idigbe (Nigeria).** Es fundadora y vicepresidenta ejecutiva de la fundación Boys to Men, así como presidenta de la junta directiva de WIMBIZ, Women in Management, Business and Public Service.

**Angelica Kohlmann (Austria).** Es presidenta y directora ejecutiva del *holding* familiar Kohlmann & Co AG, Suiza, centrado en empresas emergentes de tecnología y biotecnología, y presidenta de la junta directiva del Foro Global Peter Drucker.

**Catherine Moukheibir (Libano).** Es presidenta y directora ejecutiva de MedDay Pharmaceuticals (Francia) y directora no ejecutiva de otras cuatro empresas en los sectores biotecnológico y farmacéutico.

**Usha Prashar (Reino Unido).** Es miembro de la Cámara de los Lores del Reino Unido y ha ocupado puestos de liderazgo en diferentes ONG, incluida la presidencia del Consejo Nacional de Organizaciones Voluntarias y el Consejo Británico.

**Michelle Raymond (Estados Unidos).** Es compositora e intérprete musical y *global business director* en myGwork. Ha estudiado en Berklee College of Music e IE Business School. Anteriormente fue líder del equipo de la red Pride Wealth Management de Morgan Stanley.

**Inés Temple (Perú).** Es inversora y CEO de LHH DBM Perú y presidenta del Directorio de LHH Chile, una de las empresas líderes en recolocación (*outplacement*) y desarrollo de talento de la región, así como presidenta de The Safe Storage Co.

**Olga Urbani (Italia).** Es CEO de Urbani Tartufi, la empresa de trufas líder en el mundo. Ha sido galardonada con diferentes premios por su dedicación a causas sociales.

# 1. Por qué las filósofas son relevantes para la gestión

Miriam Bensalah-Chaqroun

---

## 1. Una ausencia imperdonable

Los profesores aprendemos muchas cosas de nuestros estudiantes; a veces, tanto o más que ellos de nosotros.

Hace tres años, en mi primera sesión con el Global MBA en IE Business School, un estudiante intervino para decir que todos los CEO de los casos prácticos en mi curso de Estrategia eran hombres blancos del mundo occidental. Me comprometí a hacer los cambios necesarios para mejorar la diversidad de perfiles en el programa esa misma noche.

Curiosamente, cuando diseñé mi programa, había logrado incluir casos de empresas europeas y latinoamericanas de diferentes tamaños y sectores, todos contemporáneos, pero ninguno de los actores clave era una mujer.

Esa noche, una búsqueda rápida de casos de estrategia con directoras ejecutivas femeninas proporcionó algunos resultados interesantes. Por ejemplo, un estudio reciente de *Harvard Business Publishing* (HBP) muestra que solo el 11 % de los casos de su

directorio, el más utilizado en el mundo, tienen una directora o CEO mujer y que la mayoría están relacionados con el comportamiento organizacional, típicamente lidiando con el síndrome del techo de cristal<sup>1</sup>. En la categoría Dirección General o Estrategia, pude encontrar solo un caso reciente que encajaría con los temas de mi curso, relacionado con Ginni Rometty, entonces CEO de IBM, y el lanzamiento del proyecto Watson.

No se puede negar que hay pocos casos, materiales didácticos o investigaciones académicas que reflejen la diversidad en las empresas, sea de género o de otro tipo. En gran medida, esto refleja la misma falta de diversidad en las empresas, donde queda mucho por hacer para lograr la equidad de género, por ejemplo, en áreas relacionadas con la selección, promoción, compensación y otras formas de reconocimiento.

Sin embargo, el sentido de la pregunta de mi estudiante no era solo sobre el mundo real, aún lejos de la diversidad genuina, sino que estaba relacionado con la conveniencia de ser críticos, de guiar a los estudiantes hacia un modelo de sociedad y un ideal de la empresa que queremos construir. La falta de estudios de casos no es un argumento suficiente para no enseñar los valores y principios que queremos trasladar a nuestros estudiantes. Para usar un ejemplo extremo, una profesora de Ciencias Políticas que cree en la democracia pero que lamentablemente vive en una dictadura no se contentaría solo con describir las instituciones autoritarias que la rodean, sino que más bien alentaría a sus alumnos a cambiarlas.

Asimismo, la función de las escuelas de negocios no es meramente descriptiva, explicar cómo funcionan las empresas; también tienen un papel crítico y normativo: desarrollar modelos que inspiren a los emprendedores, que puedan servir de referencia para hacer que las organizaciones no solo sean más efectivas, sino también más justas.

Las directoras ejecutivas siguen siendo una minoría, pero esto no es excusa para que las escuelas de negocios no diseñen programas con contenido que inspire a las futuras generaciones de mujeres y contribuya a lograr un equilibrio en la composición de los cuadros directivos. Este enfoque solo puede ser mejor para las empresas y la sociedad.

Incluyo aquí algunas ideas que las escuelas de negocios podrían pensar en implementar:

- Desarrollar una mayor conciencia de la falta de diversidad de género en las empresas, cultivar sensibilidades similares a las de mi alumno, con un fuerte instinto a favor de la diversidad y la inclusión.
- Producir más casos de estudio, especialmente en áreas como dirección general y estrategia, con mujeres como protagonistas. En IE University hemos puesto en marcha un proyecto de creación de un catálogo que incluye casos en todas las áreas de negocio donde los responsables de la toma de decisiones son mujeres.
- Mejorar la diversidad de género en los claustros de profesores. No es de extrañar que el porcentaje de profesoras en este campo sea bajo. Afortunadamente, IE Business School tiene uno de los porcentajes más altos de profesoras del mundo, por encima del 40 %, aunque el objetivo es alcanzar al menos la paridad<sup>2</sup>. Continuaremos mejorando esta cifra como parte de un proceso continuo de mejora.
- Transformar las asignaturas, las metodologías y los programas en las escuelas de negocios, promoviendo ejemplos de mujeres que sirvan de inspiración a los jóvenes estudiantes.
- Facilitar iniciativas que promuevan la inclusión y oportunidades para que las mujeres tengan éxito en los programas académicos con premios y reconocimientos específicos. Esto podría complementarse con programas de *coaching* o *mentoring*, donde los mentores pueden ser mujeres u hombres, como la iniciativa *He For She*, comprometida con modelos de negocio equitativos.

Hay razones para la esperanza: a lo largo de los años, he visto un número creciente de estudiantes comprometidos con transformar la realidad y lograr condiciones sociales más justas. Seguiremos aprendiendo de ellos en clase, porque la enseñanza es una experiencia que enriquece mutuamente a docentes y alumnos.

Uno de los objetivos de este libro es compartir las historias inspiradoras de mujeres del mundo de la empresa y las instituciones y que sirvan de referencia para los futuros directivos, tanto hombres como mujeres. He seleccionado a personas que conozco y admiro que han compartido conmigo sus ideas y experiencias de primera mano. Las mujeres que he elegido reflejan una amplia gama de culturas y



visiones del mundo. Espero que mis lectores puedan aprender tanto como yo de estas historias.

## 2. Por qué las filósofas son relevantes para la gestión

Detrás de cualquier estrategia empresarial o decisión clave tomada por directivos existe una concepción del mundo, una visión de cómo debería ser la sociedad, de cómo puede mejorarse el entorno y de qué reglas deben regir nuestras relaciones con los demás.

Si las decisiones importantes en las empresas y el comportamiento de sus líderes presuponen una filosofía, un sistema de valores, es importante conocer, explorar y articular los valores de la empresa o lo que creemos cuando tomamos una decisión. Una parte importante del liderazgo consiste en articular la visión y los valores que informan la actividad.

Por eso es relevante cultivar la filosofía, conocer las ideas que han influido en el pensamiento de las comunidades, que han tratado de proporcionar una visión, un sentido de la vida humana y las relaciones en la sociedad. A lo largo de la historia, los filósofos han abordado una serie de preguntas que son clave tanto en términos de una perspectiva personal como para iniciativas empresariales.

La filosofía aspira a trascender y el objetivo de la mayoría de los filósofos ha sido mejorar el mundo que los rodea, hacer del mundo un lugar mejor. Dicho esto, hace tiempo que existe una ausencia imperdonable. Tradicionalmente, la filosofía ha sido una de las ramas de las humanidades dominadas por los hombres. En las últimas décadas, la filosofía feminista ha complementado las contribuciones tradicionales con el punto de vista de las mujeres, ignoradas durante mucho tiempo a lo largo de la historia del pensamiento, así como introduciendo preguntas que son más relevantes para las mujeres.

Ciertos pasajes de algunas de las obras clásicas de filosofía son, según los estándares actuales, inaceptables. Se dice que Sócrates dijo que escuchar a su esposa, Jantipa, hablar era como «tolerar el canto de los gansos»<sup>3</sup>. Tal vez el episodio más revelador en la vida de Sócrates se menciona en *Eutifrón*, de Platón, cuando poco antes de que tomara cicuta, Sócrates despidió a Jantipa, prefiriendo pasar sus últimas horas hablando con sus discípulos<sup>4</sup>.

Immanuel Kant, posiblemente el principal filósofo de la Ilustración, sugirió que los hombres y las mujeres tenían diferentes puntos fuertes: «El entendimiento del hombre y el gusto de la esposa»<sup>5</sup>. En el siglo XIX, Schopenhauer escribió que las mujeres «siguen siendo niños grandes, durante toda su vida: una especie de etapa intermedia entre el niño y el hombre, de lo que es el ser humano real, el hombre»<sup>6</sup>.

Podríamos preguntarnos en qué medida los grandes filósofos son responsables de la discriminación cultural sufrida por las mujeres a lo largo de los siglos, junto con la atribución de los roles femeninos prevalentes hasta hace solo unas décadas. Como señala la filósofa Virginia Valiant: «La filosofía occidental se formó en torno a una serie de oposiciones conceptuales superpuestas (razón y emoción, mente y cuerpo, cultura y naturaleza) que codifican una comprensión jerárquica de la relación entre masculino y femenino que se puede discernir a lo largo de los 2500 años de historia del tema»<sup>7</sup>.

Es posible que esta masculinización del debate filosófico, en términos de temas, marcos conceptuales e incluso lenguaje, etc., haya disuadido a muchas mujeres de ingresar en el campo de la filosofía. Al mismo tiempo, ha estimulado la creación de una nueva rama, la filosofía feminista, que trata de compensar siglos de dominación masculina.

A lo largo de la historia, ha habido varias filósofas relevantes cuya contribución atrae cada vez más atención, desde Hipatia de Alejandría en el siglo V hasta Mary Wollstonecraft y *madame* de Staël en el siglo XVIII, junto con muchas otras y las brillantes pensadoras comprendidas en este libro. Todas son evidencia de que las mujeres tuvieron que esforzarse mucho más para tener éxito en un campo dominado por los hombres. Por lo general, eran vistas como atípicas, anomalías, y su trabajo, en gran parte, fue ignorado por sus colegas hombres<sup>8</sup>.

Desafortunadamente, el desequilibrio de género en puestos académicos relacionados con la filosofía continúa. En una publicación de hace una década, y citando una amplia gama de fuentes, Fiona Jenkins y Katrina Hutchison notaron que solo el 21 % de los filósofos académicos en Estados Unidos eran mujeres. Al mismo tiempo, el número de mujeres en instituciones prestigiosas es desproporcionadamente bajo, al igual que la proporción de artículos escritos por mujeres en revistas académicas, distintas de las dedicadas al feminismo. Los datos no son mucho más alentadores en

Canadá, donde solo el 21 % de los académicos a tiempo completo son mujeres, o en Australia, donde la cifra de mujeres en puestos permanentes (*tenured*) en filosofía era del 29 %<sup>9</sup>.

Jenkins y Hutchinson resumen sus hallazgos así: «Entre los factores que limitan el cambio discutido en este volumen están la influencia de los prejuicios inconscientes y el impacto que esto tiene en las mujeres que los internalizan (Jennifer Saul), el efecto acumulativo de las microinequidades (Samantha Brennan), la tendencia a identificar las diferencias de las mujeres respecto a los hombres con desviaciones de una norma adoptada sin criterio (Helen Beebee), el currículo de enseñanza de pregrado (Marilyn Friedman) y los métodos (Hutchison), así como las fallas sistémicas para reconocer a las mujeres como compañeras de discusión, lo que lleva a su silenciamiento efectivo dentro de la disciplina (Justine McGill)»<sup>10</sup>.

Tal como están las cosas, incluso con mejoras constantes, llevaría demasiados años superar estos desequilibrios, como se ha comprobado en otros ámbitos, como la presencia de mujeres en consejos de empresas o en puestos de alta dirección (*C-suite*), así como en puestos del nivel superior en la gestión universitaria, ya que el mundo académico es conocido por su renuencia al cambio. Solo a través de iniciativas de acción afirmativa, para mejorar la diversidad de género en la academia, veremos algún progreso dentro de un plazo razonable.

Esta obra tiene como objetivo contribuir a una mayor inclusión en los mundos académico y empresarial. Creo que las mujeres seleccionadas sirven de inspiración para mujeres y hombres que trabajan por un futuro más integrado, justo y solidario.

### **3. La filosofía es necesaria para el liderazgo**

La dirección empresarial es una profesión orientada a la acción. Una de las principales características de un buen directivo es poder tomar decisiones rápidamente, gestionar reuniones de manera eficiente y, en general, impulsar y mejorar la productividad. El tiempo es uno de los recursos más escasos y valiosos del mundo de la gestión y, por tanto, ha de administrarse de forma eficiente. Entre las mejores prácticas del presidente de un consejo de administración está finalizar las reuniones a su debido tiempo y haber cubierto todos los temas del orden del día.

Asimismo, una de las ventajas competitivas que intentan desarrollar las empresas innovadoras es el tiempo de entrada en el mercado (*time to market*), la rapidez con la que se ponen a disposición de los clientes nuevos servicios o productos. La mayoría de los líderes empresariales estarían de acuerdo en que esta velocidad y capacidad para maximizar el uso del tiempo hasta el punto en el que los competidores copian productos o servicios es la mejor manera de proteger una innovación. Agilidad y rapidez definen al director innovador y las compañías de éxito.

Pero hay poco tiempo para la reflexión en un mundo empresarial donde se han de formar opiniones y tomar decisiones sobre la marcha, y parece contradictorio cultivar el interés por la filosofía, una actividad que requiere parar y tomarse un tiempo para pensar las cosas.

La filosofía aborda las cuestiones básicas de nuestra existencia y de nuestra identidad, nuestro papel en el mundo y los modelos de vida que pueden inspirar nuestras acciones. También nos impulsa a explorar los valores fundamentales que compartimos de nuestra sociedad, como los ideales de libertad, justicia e igualdad, el modelo de democracia liberal, el estado de derecho y el libre mercado.

En nuestro mundo hiperconectado y tecnificado, los directivos se enfrentan a un importante desafío: encontrar el tiempo para la reflexión, para la introspección, pensar en los temas realmente importantes y hacer planes futuros. Antes de la pandemia, algunos utilizábamos largos viajes en avión para encontrar esos momentos de calma en los que podíamos pensar en cuestiones importantes. También podemos aprovechar un fin de semana para distanciarnos de las presiones del trabajo y la vida cotidiana. También existe la opción de asistir a un curso dirigido por un entrenador profesional capaz de guiarnos a través de estas preguntas; desarrollar técnicas de atención plena es otra opción.

Sea cual sea el enfoque que adoptemos, si queremos llevar a cabo nuestras tareas profesionales y funcionar mejor a nivel emocional, debemos encontrar el equilibrio entre la orientación hacia la acción y la reflexión, dar sentido a nuestra vida y a nuestro trabajo.

La reflexión y la acción no son partes separadas de nuestras vidas, sino dos caras de la misma moneda. Como señaló la filósofa británica Iris Murdoch: «La tarea de la atención continúa todo el tiempo, y en momentos aparentemente vacíos y cotidianos estamos “mirando”, haciendo esos esfuerzos de imaginación»<sup>11</sup>. Casi inconscientemente,

estamos formando y formando, permanentemente recalibrando nuestro sistema de valores personales.

Creo que la presencia de la filosofía, de nuestros valores y principios, en todos los aspectos de la vida humana es inevitable, y también cuando se gestionan organizaciones o se dirige a personas. Es fundamental, por tanto, que entendamos que las decisiones empresariales no solo se basan en teorías neutrales o modelos imparciales, sino que también reflejan una cosmovisión de cómo deben operar las empresas; en definitiva, siguen una determinada filosofía de gestión. De hecho, cada teoría de la gestión y cada modelo de negocio se derivan de supuestos sobre la función de las empresas y el papel de los gerentes, así como de un panorama amplio sobre el significado de los negocios.

Incluso negar cualquier conexión entre la gestión y los principios o valores es una posición filosófica en sí, que puede estar asociada con el nihilismo, el cinismo o el relativismo, opciones filosóficas que muchos pensadores descartan por autorrefutarse<sup>12</sup>.

En los últimos años, los educadores y directivos han reconocido cada vez más la importancia de construir teorías y modelos de gestión sobre la base de valores y principios. La creciente conciencia de todos los *stakeholders* sobre la necesidad de conectar gestión y filosofía ha animado a las escuelas de negocios a introducir cursos de humanidades en sus programas. Al mismo tiempo, la bibliografía sobre *management* y filosofía ha experimentado un crecimiento exitoso y ha sido bien recibida.

La escritora estadounidense Ayn Rand ilustró esto en una conferencia pronunciada en la Academia de West Point en 1974: «Sin ideas abstractas, no sería posible lidiar con problemas concretos, particulares y de la vida real. Estarías en la posición de un recién nacido, para quien cada objeto es un fenómeno único y sin precedentes. La diferencia entre su estado mental y el tuyo radica en el número de integraciones conceptuales que ha realizado tu mente. El recién nacido no tiene elección sobre la necesidad de integrar sus observaciones, sus experiencias, su conocimiento en ideas abstractas, es decir, en principios»<sup>13</sup>.

Rand explica que lo que relaciona principios y valores es precisamente la filosofía: «Un sistema de filosofía es una visión integrada de la existencia. Como ser humano, no tiene elección acerca de la necesidad

de contar con una filosofía. Su única opción es si define su filosofía mediante un proceso racional, consciente, disciplinado, de acuerdo con una deliberación escrupulosamente lógica, o deja que su subconsciente acumule conclusiones torpes sin ninguna garantía»<sup>14</sup>.

Por tanto, si nuestro comportamiento y nuestras decisiones en el trabajo y en nuestra vida personal responden siempre a determinados valores y principios, ¿no sería buena idea identificarlos y analizarlos para hacerlos más explícitos, así como para comprender mejor si nos comportamos de manera consistente o contradictoria?

En definitiva, la filosofía mejora nuestra visión del mundo, nuestra capacidad para tomar mejores decisiones y para encontrar un mejor equilibrio personal.

#### **4. Ideas de una emprendedora y ciudadana global: Miriem Bensalah-Chaqroun<sup>15</sup>**

A diferencia de lo que muchos podrían conjeturar, la historiografía revela que la primera universidad del mundo, concebida como centro de educación superior que confería credenciales a sus estudiantes, se instauró en Fez, al noreste de Marruecos, en el 859, siglos antes que las primeras universidades europeas. Su fundadora fue una mujer árabe llamada Fátima al Fihri, quien invirtió los recursos de su herencia paterna en la institución, en la actualidad la Universidad de Qarawiyyin.

Miriam Bensalah-Chaqroun menciona este hecho con orgullo al referirse al protagonismo de las mujeres en la historia de su nación en una época en las que el resto del mundo contaba con sociedades estructuralmente patriarcales y el islam difundía las obras de los filósofos griegos de vuelta al flujo del pensamiento europeo.

Diversos historiadores, incluida la que se considera pionera del feminismo islámico, Fatema Mernissi, de nacionalidad marroquí, también señalan cómo, a pesar de los clichés dominantes, y con independencia de las diferencias entre las distintas culturas musulmanas, el papel social de la mujer en el islam ha sido significativamente más relevante de lo que dicen las creencias generalizadas en Occidente. Su obra *Beyond the Veil: Male-Female Dynamics in Modern Muslim Society*, publicada en 1975, facilitó el conocimiento

interno de muchas prácticas que arrojan luz sobre las costumbres sociales de su entorno; también sostiene que parece previsible que la igualdad de género se produzca en los países musulmanes con el cambio generacional.

Marruecos es posiblemente el país en el mundo árabe más avanzado en diversidad e inclusión, y en muchos aspectos más progresista que otros de Occidente. Como explica Bensalah-Chaqroun, desde la independencia de Marruecos en 1966, los tres monarcas reinantes han impulsado la presencia de mujeres en todos los sectores sociales desde la política (con nombramientos de ministras o asignación de tareas de representación a miembros femeninos de la familia real) hasta el entorno empresarial, del mundo académico a las instituciones sociales. Además, la regulación de un nuevo código de familia (*Moudawana*) en 2004, impulsado por Mohammed VI, ha reforzado la igualdad de género en la institución del matrimonio, incorporando una regulación del divorcio en condiciones de equidad, así como en las relaciones civiles o contractuales entre los cónyuges. La poligamia, admitida en otros países musulmanes, está prácticamente ausente en Marruecos, y el acceso de la mujer a todas las esferas de la vida social garantizado en condiciones de igualdad.

He tenido la oportunidad de conocer a Bensalah-Chaqroun tanto en un entorno profesional, por ser miembro del Consejo Internacional de IE University, como en un plano más privado, por su amable invitación a cenar en su casa de Casablanca. Desde el ángulo humano, tiene una personalidad cálida, próxima y muy amigable. Sus ojos destellan inteligencia y empatía. Su excelente calidad como anfitriona es la manifestación de su calibre como emprendedora y líder empresarial. Además, mantiene una relación fluida con los líderes empresariales de su país y de otros países, que integra con un arraigado compromiso de servicio a su país.

Su carrera profesional combina compromisos públicos e iniciativas empresariales, fundamentalmente en el marco de la corporación familiar Holmarcom, un conglomerado diversificado que reúne empresas de varios sectores, entre otros, asegurador, agroalimentario, inmobiliario y de transportes. Dentro del grupo, Bensalah-Chaqroun es vicepresidenta del consejo y CEO de Les Eaux Minérales d'Oulmès y miembro del consejo de la empresa automovilística Renault. En el ámbito institucional, ha sido presidenta de la Confederación de

Empresarios de Marruecos durante dos mandatos seguidos (2012-2018), una responsabilidad en la que explica que contó con el constante apoyo del monarca Mohammed VI. Además, ha formado parte de diversos *networks* globales, como el Womens Entrepreneur Finance Initiative del Banco Mundial, y ha recibido el encargo real de representar a su país en varias iniciativas internacionales. La revista *Forbes* la ha considerado una de las mujeres más influyentes en el mundo árabe.

En sus comienzos profesionales trabajó para un banco, pero confiesa: «No me divertía», por lo que optó por integrarse en el grupo familiar y poner en práctica su espíritu emprendedor: «Al ser la hija del presidente, decidí empezar desde cero, hacer todo tipo de trabajos, empezando desde abajo». Curiosamente esta práctica suele imponerse en algunas empresas familiares, pero en el caso de Bensalah-Chaqroun fue por iniciativa propia.

Hay dos episodios de su vida que proyectan su liderazgo y pulso innovador.

El primero se produjo en el 2000, cuando se convocó una huelga feroz en su empresa, en la que algunos esquiroleros no respetaron las pautas establecidas. Bensalah-Chaqroun reconoce que se sintió indefensa y elevó la cuestión al primer ministro para que el Gobierno asumiera su papel de garantizar un entorno adecuado y justo para hacer negocios. Ella fue inflexible en su posición y decidió tomar algunas acciones legales a pesar de que muchos asesores legales se resistieron a acompañarla en tal acción. La juventud, el arrojo y la convicción la llevaron a impulsar ese procedimiento en su treintena y embarazada y, al final, obtuvo un reconocimiento positivo por parte de los tribunales, indudablemente, un precedente que podría ser ejemplarizante para muchos otros contextos.

Su determinación no era una cuestión relacionada con la vanagloria o con intentar llamar la atención, sino que se justificaba por una cuestión de principios. Explica que «habían heredado unos valores y un patrimonio que debemos preservar y acrecentar, y no des-cansaré hasta obtener satisfacción».

El segundo episodio se refiere a la iniciativa de Bensalah-Chaqroun de crear el primer festival cultural en Casablanca, su ciudad natal, una metrópoli multicultural y centro de los negocios del país con una vida vibrante y arquitectura sobresaliente que, sin embargo, no contaba con



un evento de esas características. Hablando con distintos agentes, civiles y públicos, le dijeron: «Si no lo haces tú, no lo hará nadie». Ella, intrépida por naturaleza, asumió el reto, pero fijó algunas condiciones: el acceso sería gratuito, el contenido ecléctico, ella seleccionaría el equipo y no aceptaría la imposición de personas. Además, compartiría el esfuerzo de captación de fondos (*fundraising*): la mitad de los recursos necesarios los obtendría de aportaciones privadas y la otra mitad correría a cargo de recursos públicos.

El festival fue un verdadero éxito y atrajo la asistencia de millones de personas, con cuatro convocatorias anuales sucesivas bajo el liderazgo de Bensalah-Chaqroun que tuvieron un efecto significativo en la vida de la comunidad. Por desgracia, no tuvo continuidad tras su salida. Hoy queda un recuerdo memorable de un festival que muchos echan de menos.

Cuando le preguntan sobre el reto más importante para un directivo, Bensalah-Chaqroun responde que son las personas: seleccionar, motivar y retener el mejor talento posible, y que además esté alineado con la visión y la misión de la empresa. Recordando a su padre, fundador de la empresa familiar, explicaba que era agnóstico en el tratamiento de distintos géneros, refiriéndose a que trataba por igual a hombres y mujeres. Ese trato permitía que las mujeres —y ella misma— se desinhibieran y que no existieran prejuicios en el entorno profesional. «Mi padre —añade— salió de la nada y creó una gran empresa. Nos enseñó que se pueden comprar muchas cosas con dinero, pero el compromiso y la dedicación no se compran, se inspiran».

Al referirse a cuáles son las capacidades del mánager ideal, y posiblemente recordando a su padre, comenta:

«Los valores están en el centro de la actividad de la empresa, y es importante que los directivos trasladen y hagan partícipes de esos valores a todos los niveles de empleados [...]. Es importante que los trabajadores amen lo que hacen, y por supuesto hay que recompensarles económicamente por ello. Pero el compromiso con los valores va más allá, especialmente en una empresa familiar. Los directivos han de escuchar a los *stakeholders* internos y externos y asegurarse de que los valores de la empresa se comunican, se entienden y se comparten. Para ellos es conveniente simplificar los mensajes, confirmar que se han entendido, no dar las cosas por supuestas. Esa magia al compartir valores, que es resultado del esfuerzo continuado de los

directivos en todos los ámbitos, es lo que crea el verdadero sentimiento de comunidad, y hace que la empresa tenga una dirección clara, y finalmente genere resultados sostenibles.

Además, los valores han de mantenerse en el tiempo. Yo me considero una persona con visión a largo plazo, no hay que dejarse llevar por los impulsos del cortoplacismo. Si los valores están en el centro de la actividad de la empresa, entonces no se tiene miedo para innovar, experimentar, hacer cosas nuevas, probar iniciativas “fuera de la caja”, porque la actividad nuclear de la empresa (*core*) está afianzada».

Bensalah-Chaqroun es una convencida practicante de la diversidad y la inclusión en la empresa y cree que forma parte de la filosofía esencial, del ADN de cualquier organización de éxito. Piensa que las iniciativas de inclusión deberían establecerse y evaluarse en paralelo a otros indicadores clave de rendimiento (KPI) de desempeño operativos o financieros y ser analizados y monitoreados varias veces al año, por ejemplo, cada trimestre. Además, explica que existe suficiente evidencia que muestra la correlación entre buen desempeño financiero y diversidad.

Al pensar en qué consejos puede darles a las mujeres directivas que forman parte de las nuevas generaciones, resalta la importancia de la paciencia, porque la carrera profesional es larga y llena de obstáculos y los logros solo se alcanzan con el tiempo. Junto con esta virtud, se necesita la fortaleza, junto con la formación continuada, y recomienda combinar iniciativas profesionales con otras de carácter civil o institucional. En su experiencia, ese enfoque en la empresa y en proyectos públicos le ha permitido desarrollarse de manera más integral y contar con apoyo social. Finalmente, considera que es fundamental creer en una misma, y hace referencia a una experiencia familiar: «Cuando mis hijas eran más jóvenes, todos los días, mi marido les pedía que al levantarse por la mañana pensarán en algún atributo positivo que tuvieran o en algún rasgo personal beneficioso o alguna característica diferencial para resaltar esa autoconfianza: ¿soy la mejor en un deporte específico?, ¿destaco en alguna disciplina intelectual?, ¿soy la más capaz en alguna faceta?, ¿sobresalgo en alguna afición?».

Sin duda, esta práctica repetida a lo largo del tiempo genera seguridad y ensalza ese buen complejo de superioridad que a veces es necesario para ser competitiva en un mundo lleno de retos, una autoconfianza que Bensalah-Chaqroun proyecta en todos sus encuentros.