

# Sócrates y el *management*

■ Por Adrián Edelman y Pablo Regent

Las habilidades técnicas y la capacidad de dirección no siempre valen lo mismo cuando se trata de nombrar a alguien en un puesto de gobierno. Para ayudar a reflexionar acerca de este tema, tan vigente, en momentos de alto crecimiento en las empresas proponemos volver a leer un artículo publicado hace ya varios años.

Una discusión muy común hoy en día –y ayer también– se refiere a la conveniencia de que quien dirige un negocio sea un experto en el mismo. Los detractores de esta posición argumentan que la dirección general de cualquier emprendimiento necesita de ciertas cualidades y aptitudes que superan en mucho las específicas a la función particular del negocio. La discusión se genera porque hay quien dice que para manejar un negocio naviero hay que haber sido antes capitán de barco, para dirigir un banco hay que haber sido un financista experto, y así sucesivamente.

Como muchas discusiones de todos los tiempos, no siempre convencer al otro es lo importante sino que lo que interesa es que se sepa lo que uno piensa. Pero concedamos que a algunas personas sí les interesa saber cuál de las dos posiciones está más en lo cierto. No es un tema menor cuando se trata de optar por una persona inédita en un cargo importante. Pensemos en el presidente de un país, en el jefe de gobierno de una ciudad, en el gerente general de una empresa o en el secretario general de un sindicato. Aunque estos cargos no están cambiando todos los días, en múltiples niveles jerárquicos es común que la situación se haga presente. Tan común que ya unos cuantos cientos de años antes de Cristo ocupaba el tiempo de ciertos griegos ilustres como lo demuestra el diálogo que sigue:

Al ver un día a Nicómedes, que venía de la asamblea en la que se elegían a los magistrados, (Sócrates) le preguntó:

*¿Quiénes han resultado electos, Nicómedes?*

*Los atenienses son siempre iguales, ¿no es así, Sócrates?* –replicó– *ya que no me han elegido a mí, que estoy cansado de hacer el servicio, como capitán y como centurión, y de haber recibido tantas heridas del enemigo (se aparta su vestimenta y muestra las cicatrices de sus heridas), sino que han elegido a Antístenes, quien jamás ha servido en la infantería pesada, ni ha hecho nada notable en la caballería, y que no sabe nada, que no sea cómo obtener dinero.*

*Sin embargo, ¿no es bueno saber cómo hacer dinero* –dijo Sócrates– *ya que entonces será capaz de conseguir lo necesario para las tropas?*

*También lo son los mercaderes* –replicó Nicómedes– *y no por eso son capaces de estar al frente de un ejército.*

*Sin embargo* –continuó Sócrates–, *Antístenes es afecto a la emulación, una cualidad necesaria en un general. ¿No sabes que toda vez que ha sido director de coro ha logrado el éxito con todos ellos?*

*Pero, por Júpiter* –contestó Nicómedes–, *manejar un coro no tiene nada que ver con manejar un ejército.*

Sin embargo –dijo Sócrates–, aunque Antístenes no tiene habilidades ni en música ni en enseñanza de coros, fue capaz de encontrar a los mejores maestros en estas áreas.

¡Claro –exclamó Nicómedes– y en el ejército encontrará a otros que le dispongan sus tropas y otros que luchen por él!

Bueno, pues –contestó Sócrates– si encuentra y elige a los mejores hombres en materia militar, así como lo ha hecho en la conducta de sus coros, es probable que también logre la superioridad en eso; y también es probable que esté más dispuesto a gastar dinero para lograr una victoria militar que para una victoria con un coro para su tribu.

¿Me dices entonces, Sócrates –dijo Nicómedes– que el mismo hombre puede ser capaz de manejar bien tanto un coro como un ejército?

#### **Adrián Edelman**

Master in Management Research, Cranfield School of Management, UK; CPIM, (Certificate in Production and Inventory Management), APICS; Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Ingeniero Industrial, Universidad de la República; profesor de Dirección de Producción y Tecnología del IEEM.

#### **Pablo Regent**

Ph.D. in Management, IESE, Universidad de Navarra; CPCL, Harvard Business School; Máster en Dirección y Administración de Empresas, IAE, Universidad Austral; Contador Público, Universidad de la República; profesor de Sistemas de información y control y de Análisis de situaciones de negocios, IEEM, Universidad de Montevideo.

... *La posición de Sócrates es clara. Si un hombre sabe evaluar la situación que tiene entre manos y acierta a procurarse los recursos necesarios, las posibilidades de éxito son altas.*

Yo digo –dijo Sócrates– que sea lo sea que un hombre dirija, será, si sabe lo que necesita y puede proporcionarlo, un buen presidente, ya sea que tenga la dirección de un coro, de una familia, de una ciudad, o de un ejército.

La posición de Sócrates es clara. Si un hombre sabe evaluar la situación que tiene entre manos y acierta a procurarse los recursos necesarios, humanos y materiales, para llevar a buen puerto el plan que se ha trazado, las posibilidades de éxito son altas, independientemente de su experiencia o conocimiento específico del negocio. Nicómedes, percibiendo que el razonamiento de Sócrates era terriblemente conducente hacia una conclusión que a él le disgustaría admitir, opta por indignarse.

Por Júpiter, Sócrates –exclamó Nicómedes– nunca hubiera esperado escuchar de tu boca que los buenos directores de familia pudieran ser también buenos generales.

Pues bien –continuó Sócrates– consideremos cuáles son los deberes de cada uno, para poder darnos cuenta si son iguales o si difieren en algún aspecto.

Con mucho gusto.

¿No es el deber de ambos –preguntó Sócrates– lograr que quienes estén bajo su dirección, sean obedientes y sumisos ante ellos?

Sin duda.

[ continúa ... ]

✉ aedelman@um.edu.uy

✉ pregent@um.edu.uy



... “Nicómedes, no desprecies a los hombres hábiles en la dirección del hogar, puesto que la conducción de los asuntos personales difiere de la conducción de los asuntos públicos sólo en magnitud; en otros aspectos son similares”

*¿No es también el deber de ambos confiar las distintas tareas a quienes estén mejor capacitados para realizarlas?”*

*Tampoco cabe duda de ello.*

*Castigar a los malos y honrar a los buenos, también, creo, compete a ambos.*

*Cierto.*

*¿Y no es cuestión de honor en ambos lograr que quienes estén bajo su dirección tengan buena disposición hacia ellos?*

*Eso también es cierto.*

*¿Y crees que interese a ambos ganarse aliados y auxiliares o no?*

*Seguro que sí.*

*¿Y no es adecuado, entonces, que ambos sean atentos y conscientes en sus deberes respectivos?*

*Todos estos aspectos –dijo Nicómedes– son comunes a ambos por igual; pero lo que no hacen ambos es luchar.*

*Pero ambos sin duda tienen enemigos –replicó Sócrates.*

*Eso puede ser –dijo el otro.*

*¿Y no es de interés de ambos lograr la superioridad frente a tales enemigos?*

*Es cierto; pero a propósito de eso, ¿de qué sirve, pregunto yo, tener habilidad en el manejo de un hogar, a la hora de la lucha?*

La pregunta de Nicómedes da por terminado el diálogo. Comprende la conclusión a la que Sócrates lo ha hecho llegar, a fuerza de aplicar lo que siglos después se conoció como el Método Socrático –origen del actual Método del Caso–. En realidad, Sócrates, pudiendo haberle soltado un sermón, ha preferido ayudarlo a que él mismo descubriera la razón de su fracaso en ser elegido para el puesto. Una vez ha sucedido, el maestro asegura que el valiente –pero algo lerdo– Nicómedes comprenda lo fundamental que encierra la lección. Es aquí entonces que Sócrates cierra el intercambio, y la lección, con una breve conferencia a modo de respuesta.

*Sin duda, en ese caso, sirve muchísimo –dijo Sócrates– ya que un buen director de un hogar, sabiendo que nada es más ventajoso ni más provechoso que sacarle partido a los enemigos en la contienda, y nada hay más perjudicial ni menos ventajoso que ser derrotado, pondrá todo su empeño en buscar y proporcionar todo lo que conduzca a la victoria, se guardará bien de lo que tienda a la derrota, arremeterá con vigor si ve que es probable que sus fuerzas logren la conquista, y, no menos importante, tendrá cuidado en evitar la contienda si se encuentra poco preparado para ella. Por lo tanto, Nicómedes, –agregó– no desprecies a los hombres hábiles en la dirección del hogar, puesto que la conducción de los asuntos personales difiere de la conducción de los asuntos públicos solo en magnitud; en otros aspectos son similares. Por otra parte, lo que conviene notar es que*

*ninguna de las dos especies de asuntos se maneja sin hombres, y no es que los asuntos personales los dirija un tipo de hombre y los públicos otro; ya que quienes conducen los asuntos públicos utilizan hombres que en nada difieren de quienes son utilizados por los conductores de asuntos personales; y quienes saben emplearlos conducen tanto los asuntos públicos como los privados con buen juicio, mientras que quienes no lo saben, errarán en el manejo de ambos.*

### **Conclusiones contemporáneas**

Los 2500 años que nos separan de este diálogo no han hecho sino confirmar las lecciones que de él podemos extraer. Se podría decir que el avance de la tecnología, la exigencia de la especialización y la dificultad de dominar una organización sin unos mínimos conocimientos acerca de sus aspectos fundamentales, relativizan la conclusión que a primera vista surge de la lección de Sócrates. Sin embargo, si atendemos a lo esencial del texto, es extremadamente vigente.

Sócrates pone en blanco y negro que para dirigir una empresa importante, ya sea en el ámbito de la guerra, de la cosa pública, del comercio o en el del propio hogar, hay algunas aptitudes que son comunes e imprescindibles. Este mínimo a cumplir tiene tanta importancia en el resultado final, que aun un conocimiento perfecto del área técnica del negocio no lo puede compensar. Y eso no se compra.

Para finalizar, hasta Sócrates hubiera mirado con cara de compasión al lector que en este momento se preguntara si acaso no sería mejor que el directivo calificado para gobernar tuviera además la experiencia y las capacidades técnicas.

La respuesta es tan obvia como que con el tiempo se plasmó en la fórmula, "más vale rico y sano, que pobre y enfermo". Pero lamentablemente, la vida nos enseña que la mayoría de las veces hemos de optar no por el candidato ideal sino por el menos malo. Saber y poder discernir en tales encrucijadas termina siendo un paso fundamental que no todos están en condiciones de dar. 🧐

---

*El fragmento del diálogo aquí transcrita es una traducción libre al castellano, de una versión inglesa publicada en Shafritz, J.M. y Ott, J.S. (2001), Clásicos de la Teoría Organizacional (5ª edición), Harcourt Brace, New York, pp 35-36. El fragmento fue originalmente extraído de Xenophon, The Anabasis or Expedition of Cyrus and the Memorabilia of Socrates, traducido al inglés en 1869 por J.S. Watson.*

---

*Este artículo fue publicado por primera vez en la Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, nº 17, abril 2004.*



**Deténgase.**

**Lea  
atentamente.**

**Piense**

**"Lo que mejor  
sienta a la  
juventud es la  
modestia,  
el pudor, el amor  
a la templanza,  
y la justicia.  
Tales son las  
virtudes que  
deben formar  
su carácter".**

*Sócrates*