

RAMIT SETHI

El beneficio que importa

*Cómo crear valor para todos
y construir empresas duraderas*



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escríbanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Psicología, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en www.edicionesobelisco.com

Colección Éxito

EL BENEFICIO QUE IMPORTA

Charles G. Koch

Título original: *Good Profit: How Creating Value for Others Built One of the World's Most Successful Companies*

1.ª edición: abril de 2026

Traducción: *David George*

Maquetación: *Juan Bejarano*

Corrección: *Sara Moreno*

Diseño de cubierta: *Enrique Iborra*

© 2015, *Koch Industries, Inc.*

(Reservados todos los derechos)

Obra publicada por acuerdo con Crown Currency,

sello editorial de Crown Publishing Group,

una división de Penguin Random House LLC.

Ninguna parte de este libro puede ser utilizada o reproducida de ninguna manera con el fin de entrenar tecnologías o sistemas de inteligencia artificial.

Esta obra está protegida contra la extracción de texto y datos (artículo 4, apartado 3, de la Directiva (UE) 2019/790).

© 2026, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.

Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida

08191 Rubí - Barcelona - España

Tel. 93 309 85 25

E-mail: info@edicionesobelisco.com

ISBN: 978-84-1172-363-3

DL B 889-2026

Impreso en los talleres gráficos de Romanyà/Valls S. A.

Verdaguer, 1 - 08786 Capellades - Barcelona

Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Índice

PARTE I

INTRODUCCIÓN. Una filosofía en la que todos ganan	11
CAPÍTULO 1. La gloriosa sensación de logro	
<i>Lecciones de vida de mi padre</i>	31
CAPÍTULO 2. Koch después de Fred	
<i>Construir con piedras que encajan</i>	51
CAPÍTULO 3. Reinas, chicas de las fábricas y Schumpeter	
<i>Los increíbles beneficios (a veces aterradores) de la destrucción creativa</i>	69
CAPÍTULO 4. Superar la burocracia y el estancamiento	
<i>Conceptos económicos para liberarte</i>	89
CAPÍTULO 5. Aprender de la adversidad	
<i>Los principales fracasos de Koch al implementar la MBM</i>	103

PARTE II

CAPÍTULO 6. Visión	
<i>Guía hacia un futuro desconocido</i>	119
CAPÍTULO 7. Virtud y talentos	
<i>Los valores primero</i>	145

CAPÍTULO 8. Procesos de conocimiento	
<i>Usar la información para obtener resultados.....</i>	<i>175</i>
CAPÍTULO 9. Derechos de decisión	
<i>Los derechos de propiedad dentro de la organización.....</i>	<i>207</i>
CAPÍTULO 10. Incentivos	
<i>Motivar el comportamiento correcto</i>	<i>233</i>

PARTE III

CAPÍTULO 11. El orden espontáneo en acción	
<i>Cuatro casos prácticos de la Gestión Basada en el Mercado</i> <i>(Market-Based Management®, MBM).....</i>	<i>263</i>
CAPÍTULO 12. Conclusión	
<i>El verdadero balance</i>	<i>289</i>

Apéndice A. Los principales grupos empresariales de Koch	299
Apéndice B. Negocios de los que Koch ha salido	301
Apéndice C. Productos con los que Koch comercia.....	303
Apéndice D. La Gestión Basada en el Mercado se aplica a lo largo de las cinco dimensiones	305
Apéndice E. Principios Rectores de la Gestión Basada en el Mercado	307

Agradecimientos.....	309
Índice analítico.....	311

PARTE I



INTRODUCCIÓN

Una filosofía en la que todos ganan

«La posibilidad de que los hombres vivan juntos en paz y en beneficio mutuo, sin tener por qué coincidir en objetivos comunes concretos, y obligados sólo por normas abstractas de conducta fue, quizás, el mayor descubrimiento que hizo la humanidad».

F. A. HAYEK¹

Paz y «beneficio mutuo»: éstos son requisitos esenciales para la sociedad civil y, a un nivel individual, para el éxito: el tuyo y el mío. Junto con las «normas abstractas de conducta» tan admiradas por Friedrich Hayek, el economista ganador del Premio Nobel, reflejan el objetivo del marco de la gestión de mis negocios: que todos sepan qué hay que hacer y estén motivados para llevarlo a cabo, sin unas indicaciones explícitas ni unas normas excesivamente detalladas.

1. HAYEK, F. A.: *Law, legislation and liberty*. Routledge, Abingdon, 1998, pág. 136. (Trad. cast.: *Derecho, legislación y libertad. Una nueva formulación de los principios liberales de la justicia y de la economía política*. Unión Editorial: Madrid, 2014).

Como director ejecutivo de Koch Industries, Inc., me siento orgulloso de trabajar con gente con principios que se ayuda a sí misma ayudando a otros a mejorar su vida. Me dedico a perseguir sólo un cierto tipo de beneficio: lo que llamamos un «buen beneficio».

Por «buen beneficio» no me refiero a unos márgenes elevados ni un rendimiento alto del capital, ni a grandes beneficios obtenidos mediante cualquier medio. Lo que considero que es un buen beneficio procede del Espíritu Empresarial Honesto (Principled Entrepreneurship™), generando un valor superior para nuestros clientes mientras consumimos menos recursos y siempre actuamos con arreglo a la ley y con integridad. El buen beneficio procede de hacer una contribución a la sociedad, y no del bienestar corporativo ni de otras formas de aprovecharse de la gente.

El mayor valor para los consumidores es generado por el escenario descrito por Hayek en la anterior página: uno que maximice la libertad de los empleados obligados sólo «por normas abstractas de conducta». Así es como nos esforzamos por gestionar Koch Industries.

A principios de la década de 1990, cuando Koch Industries introdujo su marco de gestión, la Gestión Basada en el Mercado (Market-Based Management®, MBM), en nuestra planta de fabricación de metal cerca de Bérgamo (Italia), sus líderes sindicales respondieron con preocupación: «Puede que esto funcione en Estados Unidos, pero no va a funcionar en Italia. Aquí los gerentes piensan y los trabajadores trabajan. Nos estás pidiendo que hagamos el trabajo de los gerentes». Pese a ello, esa mentalidad mina el éxito, el bienestar general y el desarrollo y la realización del individuo.

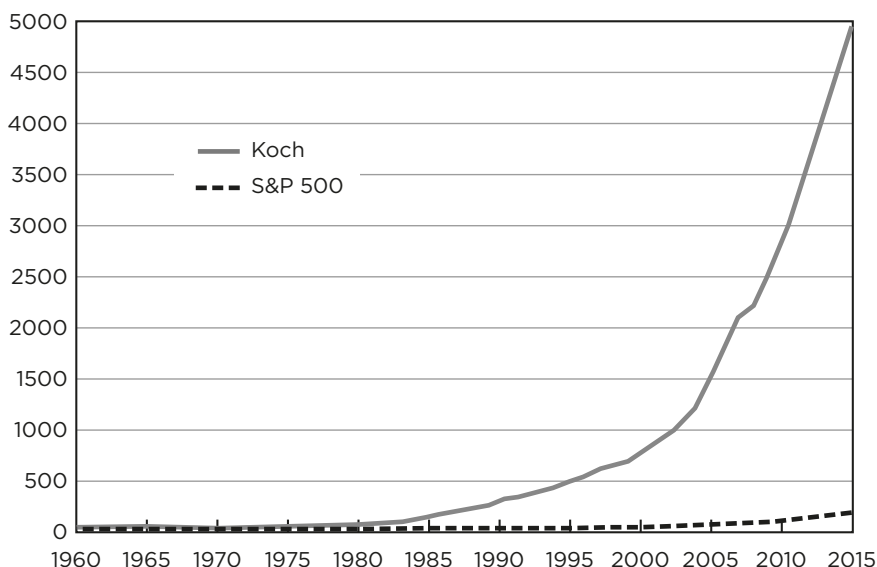
Preferimos fijarnos en una empresa a través de una mentalidad en la que todos ganan, que fue la filosofía orientadora tras el marco de la MBM que empezamos a desarrollar a mediados de la década de 1960. Este marco ha permitido a Koch crecer enormemente: de hecho, resultó esencial para convertir una empresa valorada en 21 millones de dólares en 1961 en una valorada en 100 000 millones de dólares en 2014 (esta cifra de 100 000 millones de dólares procede

de la estimación de *Forbes* del patrimonio neto de mi hermano David y del mío).

Tal y como se muestra más abajo, una inversión de 1000 dólares en nuestra compañía en 1960 tendría un valor contable de 5 millones de dólares hoy (asumiendo la reinversión de los repartos): un rendimiento 27 veces superior a lo que habría conseguido una inversión similar en el índice S&P 500.

Vale la pena señalar que nuestro rápido crecimiento en valor ha seguido, incluso al haber crecido para convertirnos en una gran organización con más de cien mil empleados. Tales resultados son infrecuentes entre las grandes compañías. En 1917, por ejemplo, *Forbes* publicó su primera lista de las cien mayores compañías de Estados Unidos. Noventa y seis años después, sólo trece de esas compañías seguían existiendo y eran independientes, y sólo siete seguían entre las cien más grandes en EE. UU. A pesar de todos sus activos y capacidades, la gran mayoría de las mayores compañías de EE. UU. no pudieron mantener el ritmo.

EL CRECIMIENTO DE KOCH EN COMPARACIÓN CON EL ÍNDICE S&P 500



¿Cuál es el secreto de Koch? Creo que es la Gestión Basada en el Mercado, nuestro singular marco de gestión empresarial, que nos ha permitido más que mantener el ritmo a lo largo de medio siglo de impresionantes cambios.

En las décadas desde que empezamos a desarrollar este marco, los precios de la energía han subido y bajado en ciclos repetitivos, la competencia global se ha intensificado, el mapa geopolítico del mundo se ha redibujado, el volumen de la regulación y la litigación se ha disparado, las nuevas tecnologías han transformado los sectores y las empresas, y el ritmo de la innovación se ha acelerado, pero la MBM nos ha permitido ocuparnos de todo eso mientras conseguimos unos «buenos beneficios»: buenos porque son impulsados por una relación mutuamente beneficiosa con los clientes. No presionamos al Gobierno para exigirle o para que subvencione lo que vendemos: eso genera un mal beneficio. En lugar de ello, obtenemos beneficios generando valor: para los clientes, la sociedad, nuestros socios y para cada empleado que contribuya. Eso es un buen beneficio.

Al avanzar, la visión de Koch consiste en doblar los beneficios cada seis años, de media, aplicando la Gestión Basada en el Mercado (Market-Based Management o MBM), que se bosqueja y detalla en los capítulos de este libro.

Al igual que la mayoría, estoy interesado en el bienestar no sólo de mi familia y el mío propio, sino también en el de otros. Claramente, mi familia y yo nos hemos beneficiado del éxito de Koch Industries, pero también lo han hecho las más de cien mil personas que Koch emplea por todo el mundo, en más de sesenta países, entre los que se incluyen China, México, India, Japón, Canadá, Reino Unido, Alemania, Singapur, Brasil y Malasia, además de la gente que tiene un acceso asequible a incontables productos y servicios valiosos debido a los esfuerzos y descubrimientos de Koch.

Esto incluye a quienes se benefician de combustibles fácilmente disponibles de alta calidad (entre los que se incluyen los biocombustibles) con los que alimentan sus empresas, calientan y enfrían sus hogares y abastecen sus vehículos. Incluye a aquéllos cuyas vidas son

ahora más fáciles debido a las innovaciones que hacen que las cosechas sean más productivas, que los vaqueros elásticos sean más cómodos, que las alfombras sean más duraderas y que los pañales para los bebés sean más absorbentes y elásticos. Incluye a aquellos que disfrutan de los beneficios para la salud de los dispensadores sin necesidad de contacto de toallitas de papel para las manos y de jabón en los baños públicos, y los teléfonos inteligentes más pequeños y livianos gracias a unos mejores conectores en su interior. Satisfacemos los deseos de los clientes siempre que tenemos la capacidad de hacerlo, y el cliente confirma ese valor permitiéndonos obtener un beneficio. Y hay mucho más con respecto a la creación de valor por parte de Koch que llegará en el futuro.

En 2007, expliqué el marco de nuestra gestión en un libro titulado *The science of success*. Cuando lo escribí, el valor de Koch Industries (ajustado en cuanto a los repartos) era unas dos mil veces mayor que en 1961, cuando regresé a Wichita (Kansas) para trabajar para mi padre. Tal y como he mencionado anteriormente, el valor contable ajustado es ahora cinco mil veces mayor. Incluso durante la Gran Recesión de 2008 y sus secuelas (uno de los peores períodos económicos desde la Gran Depresión), Koch Industries incrementó más del doble el patrimonio neto de sus accionistas y aumentó su fuerza laboral más de un 40 %.

Las compañías siempre hacen presión política para obtener un tratamiento especial, pero durante esa recesión, un gran número de ellas incrementó su presión sobre el Gobierno para obtener favores. Lo hicieron de forma bastante eficaz, pero a expensas de los contribuyentes y los consumidores, y con una ventaja amañada con respecto a sus competidores. Con demasiada frecuencia, Washington elige a ganadores y perdedores en la economía. Esto es bienestar corporativo, y es lo contrario a la libertad y al buen beneficio. He empleado mucha energía y recursos hablando de los peligros del beneficio mediante coerción, que es la antítesis de nuestra filosofía de la Gestión Basada en el Mercado.

La Gestión Basada en el Mercado pone el énfasis en el Espíritu Empresarial Honesto por encima del bienestar corporativo, la vir-

tud sobre el talento, el desafío sobre la jerarquía, la ventaja comparativa sobre el cargo, y las recompensas por la generación de valor a largo plazo por encima de la gestión con respecto a presupuestos. La MBM ha permitido extender el bienestar a nuestros empleados, a todos aquellos que se benefician de nuestros productos y servicios, y a todos aquellos que se benefician de los recursos conservados por nuestra mayor eficiencia y creatividad.

Nadie puede decidir qué productos y servicios valora un cliente mejor que el propio cliente. Dedicarnos a satisfacer lo que él valora equivale a mostrarle respeto. Esto es lo que genera un buen beneficio. El mal beneficio procede de no respetar a los clientes haciendo que subvencionen nuestro negocio con el dinero de sus impuestos y con unos precios más elevados, llevándose el buen beneficio que otras compañías podrían haber ganado.

Ésta es la razón por la cual nuestra compañía se opone a las subvenciones gubernamentales, como las exenciones tributarias especiales, los aranceles a las importaciones, las restricciones a las exportaciones, los mandatos, las regulaciones anticompetitivas y los rescates, incluyendo los que parecerían, en la superficie, ser beneficiosos para nosotros. El bienestar corporativo alivia a los receptores de la presión constructiva para innovar y generar valor para la sociedad, entorpece la competencia subvencionada mediante coerción y limita las opciones disponibles para los consumidores.

Por supuesto, cuando los mercados *están* distorsionados debido al bienestar corporativo, Koch se ve forzado a abordar estas distorsiones para seguir siendo competitivo. Por ejemplo, al igual que prácticamente todo el mundo, nos aprovechamos de las exenciones tributarias legales. Sin embargo, muchas subvenciones (como los aranceles a las importaciones, las restricciones a las exportaciones y las regulaciones y mandatos anticompetitivos) están recogidas en la ley y no son opcionales.

Defendemos la eliminación de todas estas distorsiones, incluso de aquéllas de las que nos beneficiamos actualmente (como los mandatos relativos al etanol, las restricciones a la exportación de crudo y gas natural, y los aranceles a las importaciones). Como pro-

ductores de etanol y grandes consumidores de crudo y gas natural estadounidenses, sacamos provecho *a corto plazo* de estas distorsiones del mercado. Sin embargo, normas como éstas (que no conducen a un buen beneficio) dejan prácticamente a todos, incluyéndonos a nosotros, peor *a largo plazo*.

Las sociedades libres, que se basan en el respeto por lo que la gente valora, disfrutan de la mayor prosperidad. Los países prósperos, como Nueva Zelanda y Suiza, aunque no son perfectos, aseguran los derechos individuales (incluyendo los derechos de propiedad) para todos. Permiten que todos expresen sus ideas y que los mercados funcionen libremente, algo que es mejor que lo que sucede en la gran mayoría de los países del mundo.

Las sociedades que no abrazan la libertad acaban teniendo la menor prosperidad. Venezuela es un país rico en recursos naturales, pero después de simplemente catorce años bajo un Gobierno socialista, ahora raciona los alimentos, la electricidad, el agua y otros suministros básicos.

Desde la antigüedad hasta la actualidad, las mejores sociedades, además de las mejores compañías han sido las que disponían de un marco de libertad en el que las personas pueden mejorar su vida mediante la mejora de la vida de los demás.

Esta libertad permite que los emprendedores descubran cómo emplear los recursos para satisfacer lo que la gente valora a través de medios económicos. Por ejemplo, cuando se desarrolló la tecnología para transmitir datos mediante la óptica en lugar de a través de la electricidad, las compañías de transmisiones empezaron a pasar del cable eléctrico al de fibra óptica, incrementando la capacidad y la velocidad, y liberando más cobre para que se empleara para otros fines. Esto mejoró enormemente los costes, la velocidad y la calidad de la transmisión de imágenes, voz y datos, generando así un buen beneficio.

Cuando se permite que las señales económicas dirijan las acciones, la gente adquiere los conocimientos sobre lo que es valioso para los demás y la magnitud de ese valor. Entonces se ve motivada a reemplazar los viejos sistemas por los nuevos, que mejoran la vida de

la gente. Ésta es la razón por la cual el mundo pasó de los ordenadores centrales a los portátiles y las tabletas: no debido a un subsidio o mandato gubernamental, sino porque los consumidores mostraron que valoraban los segundos más que los primeros.

Si el mercado señalara que los consumidores valoran la energía procedente de los paneles solares más que la energía procedente del petróleo y el gas, el sector de la energía solar no necesitaría perseguir los beneficios mediante medios políticos como hizo Solyndra buscando subsidios de los consumidores de energía y los contribuyentes. El sector de la energía solar, al igual que cualquier negocio, debería esforzarse por obtener beneficios a través de medios económicos, en lugar de mediante medios coercitivos.

En Koch, hacemos hincapié en la importancia de abrazar incesantemente la innovación y reemplazar los viejos productos, servicios y métodos por unos nuevos y mejores, como los dispensadores sin contacto de toallas de papel y jabón de Georgia-Pacific (GP). GP está ahora trabajando en sistemas para prevenir las infecciones alertando a los trabajadores de los servicios sanitarios si olvidan lavarse las manos antes de tratar a un paciente.

Éste es un ejemplo más de nuestra destrucción creativa impulsora (*véase* el capítulo 3) y de obtener un buen beneficio de ella, porque reducir las infecciones adquiridas en los hospitales puede reducir la necesidad de camas y medicamentos en los hospitales (cada mejora es mala para el negocio de alguien, pero nadie puede discutir que menos infecciones suponen una ventaja neta para la sociedad en su conjunto).

Los procesos petroquímicos superiores desarrollados para fabricar nailon por parte de INVISTA son otro ejemplo. INVISTA, adquirida por Koch en 2004, es uno de los mayores productores de fibras, polímeros y productos químicos intermedios. Estamos trabajando para sustituir algunos de sus procesos, y otras cosas, por unos procesos biológicos más eficientes, liberando más recursos que puedan usarse en otros lugares. Los nuevos procesos darán como resultado una reducción de las emisiones, necesitarán menos energía y darán lugar a menos subproductos.

Estos procesos biológicos pueden traer disrupción consigo, dejando obsoletas algunas de nuestras fábricas, provocando pérdidas y requiriendo de un cambio organizativo. Sin embargo, a largo plazo, las fábricas antiguas deberían verse reemplazadas por unas incluso mejores, y serían los consumidores y la sociedad en su conjunto los que se beneficiarían de unos productos de nailon más ecológicos en la ropa, los coches y los electrodomésticos. Esto genera beneficios para el empresario que participa del valor generado para el consumidor.

La MBM da pie a que nos centremos en comprender las necesidades no satisfechas de los consumidores y a que demos con formas de satisfacerlas. Nos esforzamos por hacer esto de forma más rápida y mejor que los competidores existentes y potenciales. Esto requiere que mejoremos continuamente nuestras capacidades existentes, como las ventas, el *marketing*, las operaciones, la distribución, las finanzas, la tecnología y la investigación y desarrollo. La MBM también requiere que añadamos nuevas capacidades más rápidamente que nuestros competidores. Por ejemplo, las adquisiciones de INVISTA y GP nos permitieron desarrollar un *marketing* orientado al consumidor y unas capacidades de promoción de la marca (*branding*) que abrieron nuevas oportunidades para los negocios existentes y las adquisiciones futuras.

Cuando me han pedido que comparta nuestros principios de la MBM con otras empresas y organizaciones, lo he hecho gustoso. No creo que el éxito de otros haga disminuir el nuestro. Por el contrario, la MBM es una situación en la que todos ganan. Sin embargo, la MBM no es la receta secreta de una salsa. No puede transmitirse en forma de una lista de cosas que hacer. Tampoco es un paquete de eslóganes originales y creativos que puedan implementarse tras un seminario de un día de duración.

La MBM no es, simplemente, otro sistema de gestión de moda que no consigue nada. «Elimina los eslóganes», pedía el teórico de la gestión W. Edwards Deming después de ver numerosas fábricas llenas de carteles que exhortaban mejoras de distintos tipos. Para él, los eslóganes no hacían sino confirmar lo que los empleados ya sos-

pechaban: que la gerencia no sabía lo que estaba haciendo. Vimos un gran mérito en el sistema de Deming, pero nos encontramos con que era demasiado limitado para cubrir todos los requisitos para el éxito empresarial.

La MBM ayuda a los empleados a responder mejor a la pregunta de «cómo» y luego va incluso más allá. Les ayuda a abordar *qué* debería hacer la empresa para generar el mayor valor también en la sociedad.

Por lo tanto, el lector debería estar advertido: la MBM es extremadamente poderosa, pero aplicarla con éxito no es ni sencillo ni fácil. Después de más de cinco décadas empleadas desarrollando y aplicando estos principios en Koch, he aprendido que no es suficiente con simplemente memorizar la metodología o familiarizarte con la caja de herramientas metafórica. Es esencial comprender los principios subyacentes lo suficientemente como para ser capaces de adaptar estas herramientas para que encajen en el problema.

La aplicación exitosa de la MBM requiere de la interiorización de sus principios a todos los niveles de la organización, especialmente en los puestos directivos. Si nunca has empleado un palo de golf ni conducido un coche, la teoría y la instrucción te harán llegar hasta un cierto punto. Debes tomar un palo de golf o ponerte al volante y seguir practicando hasta que interiorices la mecánica hasta llegar al punto en que puedas hacer estas cosas automáticamente. Deben convertirse en un acto reflejo para ti. De forma similar, la MBM requiere que seas capaz de dirigir las actividades de tu empresa sin ni siquiera tener que pensar en los mecanismos de la MBM.

Algunos aspectos clave de la MBM, como el énfasis en los valores y el espíritu empresarial, son legados de mi padre, Fred Koch, un estadounidense de primera generación. Era un hombre hecho a sí mismo y era un tipo parecido a John Wayne que ejemplificaba buena parte de lo que se encuentra en el corazón de nuestra cultura (y que no puede impartirse en un tutorial rápido): el valor del trabajo duro, la integridad, la humildad y una dedicación durante toda la vida al aprendizaje. A medida que su negocio se volvió rentable, pasó su tiempo libre leyendo y ocupándose de su rancho: no llevó

un estilo de vida ostentoso. A pesar de su inteligencia, era el tipo de hombre que admitía sin reparos lo que desconocía, y valoraba la honestidad en todos los asuntos. Lo hizo lo mejor que pudo para transmitir esos valores a sus hijos.

Algunos relatos publicados anteriormente de mi adolescencia que me describen como rebelde y terco no son completamente ficticios. Como hombre idealista en mi veintena, me apasioné por el apremio de encontrar soluciones alimentadas por la libertad a los problemas humanos, incluso aunque las soluciones fuesen radicales.

Cuando me uní a mi padre en el trabajo en 1961, tenía dos objetivos: uno consistía en ayudar a construir una compañía grande, innovadora y honesta centrada en generar valor y obtener un buen beneficio. El liderazgo de mi padre había hecho crecer a la compañía hasta alcanzar un valor neto de 21 millones de dólares, y pensé que podríamos mejorar a partir de eso. De hecho, poco después de que yo me uniera, planeé mi visión para el crecimiento de la compañía (en 2013 habíamos superado el objetivo de mi vida multiplicado por setenta).

Mi otro objetivo era el de descubrir los principios que mejor permiten que la gente florezca mientras vive y trabaja junta. En esto me vi influido por mi madre, que tenía un profundo sentido de la obligación de ayudar a todos los que acudían a ella. Personificaba una consideración ejemplar por la comunidad, lo que para mí refleja la visión de Adam Smith:

«Y por consiguiente sentir mucho por los demás y poco por nosotros mismos, para reprimir nuestro egoísmo y satisfacer nuestros efectos benevolentes, constituye la perfección de la naturaleza humana; y eso, por sí sólo, puede dar lugar, entre la humanidad, a esa armonía de sentimientos y pasiones en la que consiste toda su gracia y honestidad».²

2. SMITH, A.: *The theory of moral sentiments*. T. Longman, Londres, 1759, 1.1. (Trad. cast.: *La teoría de los sentimientos morales*. Alianza Editorial: Madrid, 2013).

Para Smith, este ideal sólo podía alcanzarse mediante la represión voluntaria de nuestro egoísmo. Mi padre me ayudó a ver las consecuencias adversas del intento del comunismo por obligar a esta «perfección de la naturaleza humana». Coincidió con él sobre los horrores del comunismo, que él presencié de primera mano mientras construía fábricas en la Unión Soviética bajo el Gobierno de Stalin; pero en la década de 1960, mi filosofía sobre el papel del Gobierno divergió de la suya.

Esto empezó a suceder como resultado de que dedicara la mayor parte de las tranquilas noches de Wichita a leer y estudiar. Aunque me especialicé y licencié en Ingeniería, también estudié Matemáticas, Física y Química en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT). Aprendí que vivimos en un universo ordenado y que el mundo natural está gobernado por ciertos principios. Para sobrevivir y prosperar, la gente debe comprender y respetar esos principios. Por ejemplo, la tercera ley de Newton dice que para cada acción hay una reacción igual y opuesta (ignoramos las leyes de Newton por nuestra propia cuenta y riesgo).

Empecé a preguntarme si había, igualmente, principios que determinarían el bienestar social. Intenté leer todo lo que podía encontrar al respecto procedente de toda disciplina relevante, incluyendo la historia, la economía, la filosofía, la ciencia, la psicología, la sociología y la antropología. Me encontré con que lo que estas disciplinas tenían en común era que cada una de ellas explicaba cómo distintos sistemas sociales fomentaban o reducían el bienestar de la gente. Estudié a los antiguos romanos y griegos, a los escolásticos medievales, el Siglo de Oro neerlandés de la libertad, el Imperio británico y otras civilizaciones importantes. Al igual que lo que sucede en las ciencias naturales, se hizo obvio que los humanos ignoran, por su propia cuenta y riesgo, los principios fundamentales sobre cómo vivir y trabajar juntos mejor.

Mis lecturas cubrían todo el espectro filosófico desde la «izquierda» hasta la «derecha» y todo lo que había en medio. Descubrí que mi propia orientación política estaba mucho más matizada que un simple «conservador» o «liberal» en el sentido actual de estas palabras.

Platón, Aristóteles, John Locke, Adam Smith, Will Durant, Karl Marx, Vladimir Lenin, John Maynard Keynes y Karl Popper dejaron unas enormes impresiones en mí: algunas buenas y algunas malas. Autores como F. A. Harper, Friedrich Hayek, Abraham Maslow, Ludwig von Mises, Michael Polanyi y Thomas Sowell fueron especialmente útiles para que comprendiera los principios que rigen el bienestar en la sociedad.

Recuerdo, vívidamente, los dos primeros libros que me cambiaron la vida con los que tropecé: *Why wages rise*, de F. A. Harper, y *La acción humana. Tratado de economía*, de Ludwig von Mises.

«Baldy» Harper, antaño profesor en la Universidad de Cornell, mostró que forzar a las empresas a pagar a los empleados más que el valor de su producción no conduce a unos empleados más ricos en su conjunto, como podría asumirse. En lugar de ello, en realidad da lugar a desempleo, que entonces reduce la producción y el bienestar de todos. Harper demostró que los sueldos reales vienen determinados por la productividad de la mano de obra. Las políticas que socavan esta relación entre la productividad y los salarios no pueden sino minar el bienestar (para cada acción hay una reacción equivalente y opuesta).

Cuanto mayor es la discrepancia entre los sueldos y la producción, mayor es el desempleo resultante. Esta discrepancia puede ayudar a convertir una recesión en una depresión, como ciertamente hizo en 1929 después de que el presidente Herbert Hoover cometiera, entre otros errores, el de presionar a los empleadores para que pagaran unos salarios artificialmente altos cuando los precios estaban cayendo. En lugar de ello, el bienestar humano se ve maximizado permitiendo unos acuerdos voluntarios (no coercitivos) entre los patrones y los empleados para determinar los sueldos. Cuanto más productivo sea un empleado, más tendrá que pagarle un patrón para conservarlo.

En otra lectura de juventud que me cambió la vida, Mises (un profesor invitado de la Universidad de Nueva York) mostraba, con una profundidad y alcance incomparables, que una sociedad libre basada en un respeto escrupuloso de la propiedad privada, el estado

de derecho constante y el derecho al libre intercambio de bienes y servicios es el sistema más favorable para el bienestar humano, el progreso, la cortesía y la paz.

En su obra cumbre *La acción humana. Tratado de Economía*, Mises desarrolla una brillante visión sobre cómo la gente puede vivir y trabajar junta de la mejor manera. Empieza basándose en las respuestas a preguntas básicas como «¿Cómo sabemos las cosas?» y «¿Cómo sabemos lo que es verdad y lo que es correcto?».

Cuanto más libros leo, más apasionadamente abrazo la verdad de que el bienestar humano generalizado requiere de un sistema que defina y proteja claramente los derechos a la propiedad privada, que permita que la gente hable libremente sin intimidación ni repercusiones legales, que se abstenga de interferir en los acuerdos e intercambios entre partes privadas, y que permita que la acción humana (en lugar de unas nociones arbitrarias sobre cuánto «deberían» costar las cosas) oriente los precios.

Permitir a la gente la libertad de dedicarse a sus propios intereses (dentro de los límites de una conducta justa) es la mejor forma, y la única sostenible, de conseguir el progreso social. Para que las personas se desarrollen y tengan una oportunidad de ser felices, deben disponer de la libertad para tomar sus propias decisiones y cometer sus propios errores en lugar de verse forzados a aceptar opciones creadas para ellos por otros.

Mientras asimilaba esto y me dedicaba a mi negocio, caí en la cuenta de que estos principios son fundamentales para el bienestar no sólo de las sociedades (tal y como aprendí en mis estudios interdisciplinarios), sino también de las organizaciones, que son, en esencia, pequeñas sociedades. Al encontrarme con un reto en el trabajo (como un costo irrecuperable o una desventaja competitiva), empecé a responder con los principios de una sociedad libre en mente y, en efecto, paso a paso, vi que los principios que funcionaban en la sociedad también funcionaban en una organización.

La experiencia adquirida y las lecciones aprendidas mientras innovábamos, tropezábamos, triunfábamos y crecíamos han permiti-

do que nuestra filosofía y práctica de la Gestión Basada en el Mercado evolucione y mejore. Esperamos que siempre sea así.

Desde la publicación de *The science of success*, Koch ha seguido adaptándose a los retos de la destrucción creativa con pasión e intensidad. Hemos modificado nuestra visión, entrado en nuevos negocios, desarrollado nuevas competencias y mejorado y expandido enormemente nuestros esfuerzos de innovación. Hemos incrementado sustancialmente el tamaño de nuestra fuerza de trabajo y hemos más que doblado el patrimonio neto de nuestros accionistas. Todo esto ha sido posible mediante una destacada mejora en la comprensión y la aplicación de la MBM a lo largo y ancho de nuestras organizaciones.

Hemos realizado cambios, no sólo de nuestra visión, sino de todo nuestro enfoque relativo al reclutamiento y la gestión, nuestros períodos de prácticas, las relaciones con las universidades, la participación de oficiales militares jóvenes, las relaciones con escuelas de oficios, los sistemas de remuneración, las redes de creación de oportunidades, los métodos para alcanzar la excelencia medioambiental y de seguridad, y los programas de formación y aplicación de la MBM. Hemos adquirido nuevas competencias para incrementar el valor mediante adquisiciones como la de Molex, un destacado proveedor global de conectores y sistemas eléctricos, y a través de nuestras muchas innovaciones. Este libro incluye muchos conceptos, conocimientos, aplicaciones y recomendaciones nuevos e importantes para introducir la MBM que no aparecían en *The science of success*.

Y al contrario que en el caso de *The science of success*, este libro incluye orientación sobre cómo implementar la MBM en tu propia organización, independientemente de la que sea. También proporciona respuestas directas a las preguntas (y las ideas equivocadas) sobre la MBM y Koch (especialmente de nuestros éxitos y fracasos).

Lo que ha permanecido constante desde que se publicó *The science of success* es nuestro compromiso con la MBM. El objetivo no ha variado: permitir que un negocio genere más valor e impulsar la destrucción creativa más rápidamente y mejor que cualquier otro competidor existente o potencial.