



Ante la Crisis: Reflexión

Por Carlos Ruiz González

Durante los tiempos de crisis reflexionamos, probablemente porque estamos desesperados por encontrar alguna salida y entonces la buscamos con más ahínco.

A veces, porque el reflexionar nos sirve de descanso –y hasta de consuelo– de estar continuamente enfrentando la realidad.

Y si se trata de reflexionar, es un buen momento para recordar a Peter Drucker, a poco más de dos años de su muerte. De cierta forma el propio Drucker anticipó el problema que enfrentamos cuando en los últimos años de su vida criticó al capitalismo por sólo pensar en beneficios y dejar de lado el papel que tiene la empresa como comunidad de personas que, juntas, se desarrollan efectuando su trabajo.

Empresas donde, afirmaba –y criticaba– Drucker, se ve al personal menos como activo y más como una cuenta del pasivo, es decir, como algo que cuesta y no como algo que produce, al tiempo que criticaba la enorme disparidad que había entre los sueldos de los empleados de la empresa y el del director general.

Es por ello que, según algunos autores, Drucker se centró al final de su vida en estudiar a empresas no lucrativas, insistiendo en que las empresas no lucrativas deben centrarse en su función específica y no en ser como empresas mercantiles comunes y corrientes. Al pastor de una congregación le decía: “Esta iglesia debe ser y parecer iglesia, para que atraiga feligreses, y no debe parecer empresa”.

A pesar de estas ideas, que tuvo sobre todo al final de su vida, Drucker fue asesor de varios de los directores generales más importantes del siglo XX, como Alfred Sloan, de General Motors; Andy Grove, de Intel y Jack Welch, de General Electric, por mencionar sólo unos pocos.

Drucker fue el creador y el inventor del *management* moderno a principios de los 50; nadie contaba con herramientas para dirigir organizaciones increíblemente complejas que se habían salido de control. Drucker fue el primero que diseñó un “manual” para dirigir las, afirmó el gurú Tom Peters.

Por su parte, uno de los cofundadores de la empresa Intel, líder mundial en diseño y fabricación de microprocesadores, Andy Grove afirmó:

Como muchos filósofos, habló en lenguaje claro, sencillo, que resonaba en los oídos de los directivos ordinarios, consecuentemente ideas simples expresadas por él han influenciado a un enorme número de acciones diarias. En mi ejerció una fuerte influencia en mis decisiones y acciones diarias durante décadas.

El valor de la ignorancia

Cuando una vez le preguntaron el secreto de su éxito, Drucker afirmó que no había tal, se trataba simplemente de hacer las preguntas correctas.

Suena fácil, pero no lo es. En una de sus conferencias, al terminar de decir esta afirmación, uno de los asistentes le hizo tres preguntas:

- ¿Cómo sabe las preguntas que hay que hacer?
- ¿No se basan sus preguntas en el conocimiento que tiene del sector en el que está trabajando?
- ¿Cómo hace para adquirir el conocimiento y la experiencia para hacer estas preguntas cuando no conoce el sector o la industria?

Drucker respondió:

Nunca hago preguntas basado en mi conocimiento o experiencia en el sector, es exactamente lo opuesto. No utilizo para nada, ni mis conocimientos, ni mi experiencia del sector, simplemente aporto mi ignorancia a la situación. La ignorancia bien usada es el elemento más importante para ayudar a otros a resolver cualquier problema en cualquier industria.

Drucker, Welch y General Electric, una relación exitosa

Jack Welch, el expresidente del Consejo de General Electric, al ser entrevistado después de la muerte de Drucker, simplemente afirmó: El mundo sabe que Drucker fue el mejor y más grande pensador del *management* del siglo XX.

*El autor es Director de Relaciones Internacionales y Profesor de Política de Empresa en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE.
cruiz@ipade.mx