



El Factor X del empresario exitoso

Por Daniel Susaeta

Director general del IDE Business School

Hace algunos meses atrás tuve el placer de felicitar a una prestigiosa empresa ecuatoriana que cumplió 100 años de vida institucional. Esto realmente me alegró porque a lo largo de mi vida académica he estudiado muchos casos de empresas exitosas y otras que no lo fueron, y siempre me he preguntado lo que muchos otros profesores se han cuestionado también: ¿qué es lo que hace que, según varias estadísticas, un alto porcentaje de las empresas fracasen, aun cuando cuentan con directivos visionarios, formados en escuelas de negocios de prestigio, provenientes de familias empresarias, con suficiente capital, con colaboradores idóneos? ¿Por qué son pocas las que pueden perdurar en el tiempo? ¿Cuál es el “factor X” que hace exitosas a las empresas?

Chester Barnard (1886-1961), economista, empresario y administrador público estadounidense, consideró las organizaciones como sistemas de cooperación entre personas, en los que darle preeminencia a alguno en particular puede no ser práctico, anticipándose de esta manera a los actuales enfoques basados en los

stakeholders (todos los afectados por la empresa), en lugar de basarse en los *stockholders* (accionistas). Sobre esta base, Barnard elaboró una teoría de los sistemas de cooperación porque se percató de que lo “normal” en la historia de las organizaciones es el fracaso, mientras que el éxito duradero ha sido la excepción.

Un poco antes que Barnard, John Dewey (1859-1952), pedagogo, psicólogo y filósofo estadounidense, comenzaba a definir lo que él llamaba “pensamiento reflexivo” al que lo definía como la “consideración activa, persistente y cuidadosa de una creencia o supuesta forma de conocimiento, a la luz de los fundamentos que la sustentan y las conclusiones posteriores a las que tiende”.

He citado a estos dos pensadores —sin llegar todavía a Sócrates, aunque debería hacerlo— porque sus teorías nos llevan a una de las posibles soluciones a esta cuestión que hoy nos planteamos: encontrar el “factor X” para el éxito de las empresas. Este componente es el “*Critical Thinking*” o pensamiento crítico de su *staff* directivo.

El pensador crítico ideal es aquel habitualmente inquisitivo, bien informado, confiado en la razón, de mente abierta, flexible, imparcial en la evaluación.

Podemos entender “*Critical Thinking*” como “un juicio autorregulado y con propósito que da como resultado la interpretación, el análisis, la evaluación y la inferencia, así como la explicación de las consideraciones probatorias, conceptuales, metodológicas, criteriológicas o contextuales en las que se basa ese juicio” (Alec Fisher, *What Critical Thinking is*). Este, a fin de cuentas, es el tipo de juicios que todos —pero en especial los directivos de empresas— debemos tener para poder tomar decisiones acertadas, con la capacidad de analizar la situación a la que nos enfrentamos y decidir acertadamente aquello que debemos hacer, tanto en nuestra vida personal como en la de las empresas que dirigimos, por todo lo que está en juego: nuestro futuro y el de quienes son afectados por el accionar de nuestras empresas.

¿Cómo llegar a ser un “*critical thinker*” o un excelente pensador crítico? Ese es el desafío. El pensador crítico ideal es aquel “habitualmente inquisitivo, bien informado, confiado en la razón, de mente abierta, flexible, imparcial en la evaluación, honesto al enfrentar los prejuicios personales, prudente al hacer juicios, dispuesto a

reconsiderar, claro sobre los problemas, ordenado en las situaciones complejas, diligente en la búsqueda de información relevante, razonable en la selección de criterios, centrado en la indagación y persistente en la búsqueda de resultados que sean tan precisos como lo permitan el tema y las circunstancias de la indagación” (Alec Fisher, op. cit.). Por lo tanto, formar buenos pensadores críticos —algo en lo que trabajo constantemente, en lo personal y con directivos de empresas— significa combinar el desarrollo de habilidades de *critical thinking* con el fomento de aquellas disposiciones que constantemente producen conocimientos útiles y que son la base de una sociedad racional y democrática.

Siempre será un gusto celebrar el centenario de vida de las empresas, y en la medida en que nos esforcemos por reconocer la importancia de nuestras capacidades cognitivas, los distintos sistemas de “pensar” que usamos, y desarrollemos una serie de hábitos prácticos, con una visión antropológica de las organizaciones, serán muchas más las empresas que en Ecuador y el mundo perduren en el tiempo y aporten al bien común de la sociedad.



EL AUTOR

Daniel Susaeta Vásquez ha realizado sus estudios de doctorado en Management Sciences en ESADE Business School de España y tiene el grado de MBA por el IDE Business School de Ecuador. Es ingeniero de Producción por la Universidad EAFIT de Colombia. Es gerente general de Editorial Susaeta, Ecuador. Actualmente es director general del IDE Business School, donde también es profesor de Dirección de Operaciones y Análisis de Situación de Negocios.