

## DISCURSO DE HONOR GRADUACIÓN PAG IESA

JUAN CARLOS ESCOTET

**Jueves 15 de noviembre de 2007**

Si ustedes me lo permiten, voy a comenzar esta intervención poniendo en circuito una mera especulación: si este acto hubiese tenido lugar en otro momento de la historia contemporánea de Venezuela, por ejemplo, un par de décadas atrás, quizás me hubiese sentido atraído por hablarles esta noche del protagónico papel que lo organizacional tiene en el éxito de cualquier empresa de servicios, o del valor que los controles de calidad tienen cuando se logra que ellos se instalen y se activen en todos los puntos de la cadena productiva.

No tengo duda ninguna sobre la pertinencia de estos dos temas que he propuesto únicamente a modo de ejemplo, inherentes ambos a la formación de todo buen gerente, pero si yo los abordase hoy, aquí y ahora, sentiría que he desaprovechado una honrosa oportunidad de comunicar otros asuntos que, potenciados por los tiempos que vivimos, lucen como dotados de mayor urgencia e utilidad.

Quiero decir con todo esto y para comenzar, que un buen gerente no podría ser nunca el mismo gerente. No podría ser una personalidad inflexible y férrea, fiel a sí misma, apegada siempre a un cartel de rutinas y preceptos, si partimos de la verificación ya para todos nosotros indiscutible, de que las transformaciones que han tenido lugar en muy pocos años, y que continuarán durante los próximos tiempos, no son simples cambios, sino que han introducido factores que alteran hasta tal punto las condiciones en las que actúan las empresas y las instituciones de toda índole, que hoy cabe decir, sin exageración alguna, que nos toca a todos trabajar en un ambiente que ha dejado de ser el que era, y que todo ha ocurrido a una velocidad inconcebible hace diez o hace quince años. Y de eso trata justamente la reflexión que les ofrezco esta noche: de ese ámbito que proviene del seno mismo de la realidad, y que se nos presenta como una dificultad del pensamiento, y que algunos teóricos de lo social como el italiano Roberto Esposito llaman lo impensable.

Lo primero que debo preguntarme es si, en efecto, hemos alcanzado un momento en nuestra postmodernidad, en el que las herramientas con las que contamos nos resultan inadecuadas para pensar y resolver los problemas que ocurren a nuestro alrededor.

Quiero compartir con ustedes lo siguiente: una de las cosas que he tenido el privilegio de aprender en la conducción de distintos proyectos empresariales es que, cada vez con mayor frecuencia, aparecen en el ámbito de los negocios, dentro o fuera de las organizaciones, o en el conjunto de la sociedad, hechos o espacios surgidos con una lógica distinta de la previsible.

Instituciones y empresas han dejado de ser organizaciones separadas, bien acotadas y de nítido y diferenciado perfil en la sociedad, para ir asumiendo paulatinamente en el contexto social, no sólo la condición de una compleja forma de ciudadanía que las convierte en corresponsables del destino de los pueblos y las sociedades en las que actúan, sino que cada vez más el funcionamiento de cualquier tipo de organización está en permanente vaivén, asediada por los movimientos cada vez más insospechados de todo cuanto nos rodea.

Lo impensado se refiere a la escasa apertura que tienen las herramientas habituales y la lengua de las organizaciones para nombrar la aparición de situaciones inéditas. Por ejemplo, está la fascinante y creciente problemática de lo urbano, que está cambiando por completo la naturaleza del perímetro alrededor de las organizaciones, que las obliga a crear un pensamiento, a definir unas categorías, a crear unos procesos, y a nombrar y redefinir un tipo de relación hacia el contorno inmediato de las sedes de fábricas o de tiendas o de la red de agencias. Desde hace casi dos décadas viene ocurriendo que las ciudades, el hecho urbano y la realidad urbanística están introduciéndose por puertas y ventanas en los edificios en los que trabajamos.

Pero también desde hace dos décadas, en un proceso cuya aceleración aumenta cada día, la brecha entre una generación y la siguiente se hace cada vez más patente, y las diferencias de valores, formación y capacidades entre personas que tienen una diferencia de edad de cinco años, equivale hoy a la que podría existir hace veinte o treinta años entre padres e hijos.

Y está ocurriendo, quizás el caso que parece el más evidente de todos, que empresas e instituciones de distinto tenor, incluso aquellas sin fines de lucro, están siendo exigidas por la sociedad para el cumplimiento de objetivos que son, la mayoría de las veces, por completo ajenos a su razón de ser, pero que del lado de quien demanda, se presenta como una necesidad profunda y, por lo tanto, legítima.

Estos tres ejemplos genéricos que les he puesto, a los que podríamos dedicar horas de enriquecedora conversación, y muchísimos otros que tienen que ver con las personas, las comunidades, las nuevas tecnologías y los enormes cambios culturales, sociales y políticos que estamos viviendo, nos devuelven a la pregunta

de qué podemos hacer ante ellos, cómo pensarlos, si todavía no disponemos de una ciencia gerencial de las relaciones perimetrales o de una teoría eficaz sobre el tejido de los sentimientos y las organizaciones, o si todavía estamos lejos de saber si autorizar la práctica del chateo dentro de las empresas será más negativo que positivo o, si por el contrario, podría resultar sorprendente, benévolo y catalizador del hecho productivo.

¿Qué hacer, amigas y amigos que hoy alcanzan el orgullo de haber cumplido con las exigencias y requisitos del Programa Avanzado de Gerencia? ¿De qué manera aprender a pensar sobre todo cuanto está ocurriendo y que toca a las puertas de los gerentes todos los días?

Mi respuesta tiene que ver estrictamente con los sentidos: ver, oler, palpar, gustar y escuchar, estas son, según mi experiencia, las otras experticias necesarias que un gerente debe desarrollar para aproximarse, anticiparse y responder a la presencia de lo impensable.

Y que no se entienda esto como una exaltación de lo puro sensorial, sino como el aliento de un valor y una disciplina cuyo resultado, cuyo beneficio es hacer duraderas y sostenibles a las organizaciones en el tiempo, cualquiera que sea su naturaleza.

El meollo del tiempo que vivimos podría enunciarse de la siguiente manera: hemos pasado de un mundo donde el debate esencial de la empresa era ella misma, hablo de su deseo incesante de perfeccionarse interiormente, a un mundo donde lo esencial de su palpito y su destino está fuera de ella. No me refiero únicamente al mercado, que es sólo una dimensión de lo que quiero decir. Lo que está afuera de ella es lo otro, la otredad, es decir, los intereses, la cultura, la lengua, los sentimientos, las necesidades, las expectativas, los modos de entender el mundo, las percepciones, las tensiones, las fuerzas en movimiento, es decir, la complejidad que la rodea, le habla, la interroga, la observa y le pregunta por su responsabilidad.

¿Dónde estamos aquí y ahora? En el instante en que, delante de los ojos de cada uno de nosotros está emergiendo una pregunta imponente como una catedral, como la principal demanda que la sociedad le formula a las organizaciones: nada menos que la interrogante ética, la pregunta sobre la responsabilidad de cualquier tipo de organización, incluso de aquellas que nacen para requerir moralmente a las demás.

Las formas, personajes, situaciones y narrativas que surgen del replanteamiento moral de la empresa en la sociedad, son hoy por hoy, el más acuciante tema de lo

impensable. La voluntad de atender a este requerimiento está todavía lejos de contar con la comprensión amplia y la disposición de las organizaciones. Es lógico que esto sea así, en tanto que no se trata de cambios, sino de rupturas, de acontecimientos, de súbitas irrupciones que continuarán ocurriendo, cada vez más asiduas.

Un gerente integral, si ustedes me autorizan a usar esta expresión o, mejor, un gerente que aspire a tener una condición integral cada día, será aquel que comprenda que esa meta es inalcanzable. Es aquel que entienda que el desenvolvimiento del mundo afuera no permite adoptar nunca la presunción de que hemos llegado al punto donde sabemos todo lo que tenemos que saber sobre una determinada materia. Se trata, en definitiva, de lo siguiente: para las organizaciones no hay ni habrá en el futuro, ni un mundo feliz ni mucho menos una escena final.

Por lo tanto, ya que la única certidumbre que tenemos es la premisa de la incesante inestabilidad, la única recomendación que puedo darles es la de que cada quien salga de sí mismo todos los días, mire y escuche a su alrededor, atienda a lo que ocurre allá afuera, aprenda a disfrutar y a obtener beneficios de pensar en los otros.

Porque, y esto me importa mucho que lo escuchen, lo que mejor y más he aprendido dentro y fuera de Banesco, es que los otros, los demás, lo que es distinto a nosotros, es siempre fuente de aprendizajes, conocimientos y enriquecimiento personal y empresarial.

Es una extraordinaria paradoja, que ocupa nuestra razón y nuestros sentimientos: todo lo que viene de afuera es un enorme reto, que prueba de verdad el talante del que estamos hechos; es una complejidad, de la que podemos salir derrotados o fortalecidos, porque toda irrupción nunca aparece sin una enseñanza; pero sobre todo, cuando uno aprende a disponer su alma, su intuición y su voluntad a los demás, las recompensas para el espíritu son invalorable e inolvidables. Por eso vine hasta aquí para decirles: ya alcanzaron la honorable meta del Programa Avanzado de Gerencia del IESA, ahora salgan a encontrarse con el mundo y con los demás.

Muchas gracias.

Juan Carlos Escotet R.