

**Discurso de Juan Carlos Dao, presidente ejecutivo de Bancaribe y orador de
orden
Graduación PAG Caracas
4 de noviembre de 2013**

Señores Compañeros del Presidium
Distinguidos Invitados Especiales
Señores Profesores
Señores Graduandos y sus Familiares
Señoras y Señores:

Quisiera antes que nada agradecer la honrosa invitación del IESA para pronunciar el DISCURSO DE ORDEN EN LA GRADUACIÓN DE LA SEXAGÉSIMA EDICION DEL PROGRAMA AVANZADO DE GERENCIA, que tiene lugar en el marco del 30 aniversario de la primera edición de este prestigioso programa de formación de alto nivel para Ejecutivos.

El mensaje que quisiera dejarles esta tarde es el de una invitación a reflexionar sobre el Rol y la influencia de un Gerente de Alto nivel en un contexto tan complejo de país como el que nos toca vivir y afrontar.

Yo estoy convencido que en nuestro radio de acción e influencia tenemos mucho que aportar y espacios importantes que cubrir con tan solo sustituir en los planes de nuestras empresas la necesidad de sobrevivir por la necesidad de la sustentabilidad de nuestros negocios.

Actualmente, nuestro país se caracteriza por tener un ambiente marcado por abundantes malas noticias; nuestra calidad de vida ha disminuido económica y socialmente, los antivalores se fortalecen, todos somos menos ciudadanos. Los venezolanos nos hemos vuelto desconfiados y hasta agresivos. Hemos aprendido a

ser emigrantes y el amor por el país se está perdiendo; la desesperanza está a flor de piel.

Terceros ya nos catalogan como un país muy complejo e inseguro para hacer negocios y la competitividad ha caído a los niveles más bajos. Países que tiempo atrás tenían a Venezuela como ejemplo, hoy son referencias mucho mejores que nosotros. Veamos algunos datos de fuentes muy calificadas:

En el último **Reporte Global de Competitividad** realizado por el **Foro Económico Mundial** (2013-2014), Venezuela aparece en el puesto **134** de **148** países evaluados; por encima solamente de países como Mali, Mozambique, Myanmar, Mauritania, Haití y Yemen que tienen niveles de desarrollo muy bajos.

Para Venezuela los resultados de los 12 pilares que conforman este estudio fueron los siguientes: **Instituciones** (puesto 148), **Eficiencia de los mercados** (puesto 148), **Mercado laboral** (puesto 148), **Innovación** (puesto 137), **Desarrollo del mercado financiero** (puesto 135), **Sofisticación de los negocios** (puesto 134), **Ambiente macroeconómico** (puesto 125), **Infraestructura** (puesto 125), **Tecnología** (puesto 107), **Salud y educación primaria** (puesto 83), **Educación superior y entrenamiento** (puesto 74) y **Tamaño del mercado venezolano** (el mejor en el que estamos con el puesto 39). En 3 de las 12 variables señaladas estamos en el último lugar; y respecto a otros países de la región latinoamericana, solamente los superamos en los pilares **Tamaño del mercado** y **Educación superior**.

El mismo estudio identifica las mayores dificultades para hacer negocios en Venezuela siendo las principales: **Regulaciones cambiarias** (28% de las respuestas), **Regulaciones laborales** (18%), **Burocracia gubernamental** (12%), **Inflación** (8%), **Inestabilidad política** (8%), **Corrupción** (7%), **Delincuencia** (5%).

Otro estudio que me gustaría comentar identificado como **Doing Business 2014** del **Grupo del Banco Mundial** con cifras válidas hasta el 1 de junio de este año, analiza la regulación y protección de derechos de propiedad en función de la **facilidad para hacer negocios en los países**. **Evalúa 11 áreas** tales como: constitución de empresas, permisos de construcción, obtención de financiamiento, tiempos necesarios para importar y exportar, cumplimiento de contratos, resolución de insolvencias.

De **189** economías analizadas quedamos en el puesto **181**. Estamos mejor que: Myanmar, las dos repúblicas del Congo, Eritrea, Sudán del Sur, Libia, República Centroafricana y Chad. **Todos los países de América Latina nos superan**. Entre los más bajos están: Haití (puesto 177), Bolivia (puesto 162), Ecuador (puesto 135). Los más altos son: Chile (puesto 34), Perú (puesto 42) y Colombia (puesto 43). El informe identifica especialmente a **Venezuela** como el país con más tiempo para lograr la constitución de una empresa: **144 días**.

Con este panorama quisiera nuevamente lanzar la interrogante:

¿Cuál es el Rol de un Gerente de Alto Nivel en un país con estas calificaciones?

Para responder esta pregunta me voy a apoyar en dos aproximaciones.

La primera es la del **compromiso y responsabilidad personal**. Habrá mejores familias venezolanas si somos **padres y madres** ejemplares para nuestros hijos. Habrá mejor nación si asumimos nuestros deberes y ejercemos nuestros derechos como **ciudadanos**. Habrá mejores empresas en este país, el país de hoy, si somos los **gerentes** adecuados para este contexto y asumimos nuevos desafíos orientados por **valores de servicio a las personas**.

Y aquí cobran sentido **los valores**, a veces menospreciados o vistos como lugar común. Las nociones de **Respeto, Tolerancia, Solidaridad o Excelencia no pueden quedarse en palabras...** Tenemos que hacer extraordinariamente bien las cosas ordinarias. Ser inconformes con todo aquello que no tenga calidad. Exigirnos y exigir ser mejores. Nunca conformarnos con lo que hacemos bien hoy, sino siempre buscar cómo lo podemos hacer mejor. **Reconocer y Respetar al Otro**, verme a mí y a mi núcleo cercano pero también ver y reconocer a los demás.

Es cierto que al gerenciar nos inclinamos más por principios asociados al Crecimiento, Calidad de servicio, Innovación, Trabajo en equipo, pero los esenciales son aquellos vinculados a la **Valoración e Integridad del ser humano**, esos que a veces dejamos de lado. Con frecuencia los desestimamos –por parecer obvios- así tenemos casos como: la trascendencia de conocer el nombre del otro, saludarlo, escucharlo, interpretarlo, respetarlo, reconocerlo. Esta nueva realidad nos exige gerenciar el talento humano, gerenciar las emociones propias y ajenas, gerenciar la diversidad.

En el mundo empresarial, hasta hace poco tiempo atrás, el respeto y garantía de los **Derechos Humanos** no era una cuestión visible ni estaba generalizado el discurso que favorecía su consideración; hoy en día es **inevitable abordarlo y aquí tenemos la segunda aproximación para comprender nuestro nuevo rol.**

En el ámbito que nos compete actuar como gerentes, en el mundo de las empresas, el discurso y **enfoque de derechos** ya está posicionado. Existen los **derechos de los accionistas**, los **derechos de los empleados**, los **derechos de los proveedores**, los **derechos de los clientes**, los **derechos de los consumidores**, los **derechos de las comunidades anfitrionas**, y hasta incluso los **derechos del medio ambiente**. El nuevo rol gerencial, nos exige **aceptar** e incorporar este enfoque de derechos en cada actuación (personal y colectiva) y en cada escenario (la empresa, la comunidad, el país).

Por otra parte, siento que hoy existen dos grandes expectativas de la sociedad y la sociedad venezolana no es excepción, hacia el mundo gerencial: **Transparencia y Responsabilidad Corporativa**.

Ya pasó la era en la cual satisfacer necesidades mediante la oferta de productos y servicios a la población, generar empleo y cumplir con nuestras obligaciones legales y fiscales, eran suficientes. Hoy en día se nos llama la atención sobre **el cómo generamos riqueza y sobre cómo distribuimos la riqueza generada entre las distintas clases de factores que intervienen en la producción**. Existen riquezas generadas que cumplen con cualquier indicador tradicional de medición de éxito financiero mas, sin embargo, no pasan una simple prueba de medición ética. Ya pasó la era en la que había que decir o comunicar lo menos posible.

En estos tiempos, todavía algunos gerentes velan fundamentalmente por los **intereses de los Accionistas**. Sin embargo el reto de hoy, en la Venezuela del momento, es cumplir **por supuesto** con los accionistas, pero también con los distintos grupos con los cuales las empresas se relacionan o mantienen algún tipo de interés en su operación, los llamados *Stakeholders*: **Empleados, Proveedores, Clientes, Autoridades, Consumidores, Comunidades** y el resto de la **Sociedad**. Y cumplir con todos y cada uno de ellos exige hoy más que nunca equidad y equilibrio.

Ampliando la actuación gerencial a las expectativas de estos grupos, reconociendo los riesgos e impactos que nuestras empresas tienen en ellos e incorporando en la gestión empresarial lo necesario para reconocer la vinculación de la empresa con sus *stakeholders* estamos dando vida al concepto de la **Sustentabilidad de la empresa**, sustentabilidad por cierto fundamental para los accionistas.

No importa desde cuáles **enfoques** nos guiemos y cuáles referentes utilicemos: **creación de valor compartido, sustentabilidad, atención a los grupos de interés, gestión de la responsabilidad social empresarial**. Cada uno tiene sus

énfasis, diferencias y particularidades -las cuales no son de nuestro interés descifrarlas en este momento- pero todos exigen un rol gerencial distinto.

El rol del nuevo gerente implica, bajo los mandatos de **Transparencia** y **Responsabilidad**, contar en su hoja de ruta con nuevos dispositivos a conocer y gerenciar. Estamos hablando de: prácticas de gobierno corporativo; equilibrio de poderes en la toma de decisiones; rendición transparente de cuentas; diálogo y consulta con los grupos de interés; prácticas anti-corrupción; iniciativas para evitar cualquier tipo de discriminación; protección y diálogo social con empleados; desarrollo del talento humano; condiciones de salud y seguridad laborales; uso sostenible de los recursos y materias primas; prevención de la contaminación; incorporación de mecanismos responsables en los sistemas de procura; incorporación y desarrollo de proveedores no tradicionales; creación de productos que incorporen criterios sociales y ambientales; iniciativas para la defensa del cliente y para la orientación del consumidor final; participación activa y genuina en la comunidad vecina; inversión social comunitaria; alianza con gobiernos locales para solucionar problemas concretos; participación en espacios de incidencia para mejorar las políticas públicas; elaboración de memorias de sostenibilidad.

La manera de decidir, de emplear, de comprar, de vender, de consumir, de donar, de comunicar, **puede hacer diferencias importantes que contribuyan a mejorar la visión competitiva y empresarial de nuestro país.**

Estas conductas y acciones no las vemos con claridad en medio de circunstancias tan acuciantes como las que están presentes en nuestro entorno. La sociedad venezolana está frente a realidades muy difíciles de aceptar, pero que debemos enfrentar y atender como gerentes y ejecutivos de alto nivel.

Estoy seguro de que esta experiencia en el Programa Avanzado de Gerencia, les ha brindado muchas herramientas que pueden incorporar en este nuevo rol gerencial que debemos asumir.

Espero que mis palabras en la tarde de hoy, los motiven a abrir los espacios necesarios para privilegiar la sustentabilidad de sus empresas frente a los *stakeholders* como factor de medición del éxito profesional y ejecutivo de cada uno de ustedes.

Felicitaciones por este logro tan importante en sus carreras,

¡Buenas Noches!