

DISCURSO DE ORDEN. GRADUACIÓN EN MBA Y EMBA DEL IESA

Señores compañeros del Presídium. Distinguidos invitados especiales. Señores profesores. Señores graduandos y familiares. Señoras y señores. Amigos todos.

Agradezco la invitación de la Dirección del IESA, en la persona del Dr. Gustavo Rossen, para dirigirme a ustedes con este Discurso de Orden en el acto de graduación de hoy.

EL PAÍS

No puedo dejar de tomar en cuenta el contexto de país en el que ustedes se están graduando. Permítanme una breve memoria del momento presente. Vivimos un grave quiebre de las instituciones que fundamentan la convivencia ciudadana, con muy serias transgresiones a los derechos humanos; un estado de inseguridad y violencia permanente, en donde la vida tiene poco valor; una ruptura con profundas divisiones sociales y políticas; una cultura rentista sin conciencia de la necesidad de producir los bienes que necesitamos para una vida en dignidad; un estado de guerra que atenta a la convivencia democrática; un éxodo masivo de venezolanos al exterior, gran parte de ellos con altas calificaciones profesionales.

Vivimos en un país quebrado económicamente, que puso sus esperanzas en los recursos naturales extraíbles, que vivió una gran bonanza en donde todo parecía posible; derrochó sin límites y experimentó un saqueo sistemático; con fincas y empresas expropiadas; con empresas básicas quebradas; con bajo estímulo de la inversión en el campo, e importación masiva de alimentos.

Conscientes del momento que estamos viviendo, los Obispos de Venezuela hacen una invitación de suma urgencia: “Los dirigentes políticos, sociales, empresariales, gremiales y religiosos estamos llamados a dar testimonio tangible de responsabilidad y de compromiso de amor a nuestra patria”. (Comunicado de la Presidencia de la Conferencia Episcopal Venezolana ante la gravísima situación del país. 27-4-2016)

Permanece, todavía en el país una mentalidad de que somos un país rico y que el Estado nos debe de proveer de todo: educación, salud, vivienda, empleo...

Sin embargo, no pocos, seguimos teniendo conciencia de que la verdadera riqueza está en la gente, en sus capacidades, en su formación para emprender y hacer frente a los grandes retos, en su profunda fe y solidaridad que se manifiesta en el día a día, y que permite seguir apostando por un nuevo país.

Venezuela requiere, y los tiene, de hombres y mujeres con **alta sensibilidad**, que puedan afectarse por una realidad que hiere, por la exclusión social de grandes sectores sociales. Corazones que no se quedan paralizados, sino que se ponen en movimiento haciendo uso de toda su capacidad de entender, razonar y de transformar, comprendiendo las causas y poniendo en marcha los dinamismos de cambio para superar las situaciones de injusticia. Ustedes, como gerentes y líderes empresariales y sociales están emplazados a dar ese importante aporte a la reconstrucción de este país.

Como líderes, ustedes están llamados a manejar horizontes y grandes metas, capaces de crear la motivación necesaria, estableciendo sintonía directa con personas, grupos y organizaciones, para ponerlos en movimiento. Como gerentes, ustedes deben de estar empeñados en la selección y apropiación de los medios que pueden hacer factible las metas propuestas.

En un entorno social, político y económico de graves necesidades, nos encontramos ante serias y muy diversas demandas que invitan a comprometer a las organizaciones empresariales y sociales en la solución de las mismas. Vivimos momentos en que debemos recurrir a lo básico, a las intuiciones y raíces que dan sentido a las organizaciones. La misión, bien pensada, comprometida con el país, asumida e internalizada, suministrará criterios sólidos y confiables para una adecuada toma de decisiones.

RASGOS BÁSICOS DEL LÍDER Y DEL GERENTE: EXPERTOS EN HUMANIDAD

Hay un conjunto de rasgos básicos que el líder y el gerente necesitan hoy en Venezuela. El líder y el gerente deben ser **expertos en humanidad**, con alta sensibilidad social. Su relación con personas y con situaciones humanas debe de copar buena parte del pensar y del hacer. Se tiene que manejar un buen caudal de recursos e intuiciones que permitan acercarse y relacionarse con una variedad amplia de entornos y caracteres humanos.

Por tanto, en su haber tienen que tener una **disposición y capacidad de escuchar y de mirar la realidad con ojos nuevos**. No todo se sabe y se conoce. Prestar atención, concentrándose en atender y entender los mensajes que vienen de los colaboradores y de los miembros del equipo, supone reconocimiento de las limitaciones personales. Esta actitud de escucha y una mirada nueva se debe extender a tratar de captar los mensajes que vienen de personas y de organizaciones, o de contextos sociales con índices de empobrecimiento creciente, cada día más alarmantes. El líder y el gerente deben de ser capaces de leer lo que la realidad les está apuntando.

Solamente si existe una actitud de escucha y de mirada nueva, se podrá entablar un **diálogo** necesario a todo nivel. El diálogo nace del reconocimiento que el otro es sujeto de valores, digno de ser respetado y escuchado, portador de su verdad que puede llegar a ser, también, mi verdad. Todo diálogo supone desarrollar la capacidad de saber esperar, no necesariamente para imponer los propios puntos de vista, sino más bien para que caigan los propios prejuicios que impiden captar y procesar las propuestas del otro. En este sentido hay que desarrollar una alta capacidad de paciencia con uno mismo.

El líder y el gerente, además de saber escuchar, mirar y dialogar, deben de ser **capaces de confrontar**. La confrontación tiene que ver con que todos carguemos con la realidad y con nuestro compromiso. Ante todo, confrontarse a uno mismo, y a cada uno de los colaboradores, con la misión, con los procesos y con los resultados. Confrontar supone temple personal y mantenerse lejos de posiciones autoritarias destempladas.

Hoy, más que nunca, en un país de altas incertidumbres, un liderazgo positivo y una gerencia eficaz no pueden llevarse a cabo sin importantes cuotas de **motivación personal**, que requieren constante renovación. Los procesos necesarios de reconstrucción que se propongan pueden ser arduos y lentos, expuestos constantemente a fracasos, o a que las expectativas sobre las metas no se vean satisfechas. En medio de contextos no fáciles, deberán cuidar de la calidad de su propia motivación que nazca de la fuente de su libertad y compromiso.

Deben de vivir, pues, con alto grado de ilusión y esperanza, y ser capaz de neutralizar y superar los efectos de posibles frustraciones paralizantes.

Para convocar e invitar a otros a formar parte de un preciso **equipo de gestión**, el líder y gerente, en actitud humilde y realista, tienen que reconocer sus propias limitaciones y percibir que otros tienen las cualidades que, en alguna medida, carecen. Deberán ser capaces de trabajar en medio de la diversidad, con grupos multidisciplinarios, y en la complementariedad de rasgos personales requeridos para una gestión adecuada. Es evidente que se requiere un cuidadoso y permanente trabajo de motivación y de identidad de los miembros de los equipos con la misión.

RASGOS DE LAS ORGANIZACIONES QUE VENEZUELA NECESITA: AUTONOMÍA Y CREATIVIDAD

Las personas se realizan en la medida de su capacidad de ser **autónomas y creativas** para irse construyendo y dar sentido a sus vidas. El trabajo en las organizaciones debe generar espacios para que sus miembros ejerzan su autonomía creativamente, por el bien de la organización que se beneficiará de esta creatividad y por el bien de las personas que dedican lo mejor de sus vidas a su trabajo. El reto es garantizar una autonomía y creatividad, enmarcadas dentro de la misión de la organización. La gestión de los equipos se convierte en una marcha pedagógica de constantes aprendizajes y crecimiento, donde los logros deberán ser contrastados y complementados con el desarrollo personal de los miembros de la organización empresarial o social.

Se necesita creatividad para encontrar respuestas adecuadas a los problemas que surgen y nos sorprenden. No basta con responder a la realidad con planificaciones rutinarias y gastadas respuestas. La realidad en que nos movemos es adversa y sumamente enredada y requiere de nuestras mejores dotes y esfuerzo. Esto nos pone en constante búsqueda; a no conformarnos con lo dado y a no ser complaciente con lo que hacemos. La actualidad y pertinencia de las organizaciones dependerá en gran medida de la capacidad de integrar al máximo la creatividad de sus miembros.

Las organizaciones son muy sensibles y se mueven motivadas por el **clima de confianza** que se respira en su interior y, particularmente, por la confianza que cada uno de sus miembros siente que la organización ha depositado en ellos. Y la confianza se debe concretar en encomendar, en manos de los equipos y de sus miembros, retos y tareas de peso que estén más allá de sus expectativas y de sus aparentes posibilidades. Esta es una alta responsabilidad del líder y del gerente, puesto que la ausencia o la baja confianza abren el camino a la frustración y a la mediocridad.

No dudo que el camino de reconstruir las organizaciones del país estará repleto de **tensiones** personales y tensiones organizacionales fuertes. El saber convivir con tensiones, el saber manejarlas y enfocarlas adecuadamente de modo que se logren avances importantes, es una de las tareas más delicadas en una organización empresarial o social.

MENSAJE FINAL: AUDACIA

Deseo dejarles un mensaje: Como líderes empresariales y sociales, ¡**Sean audaces!** Una audacia que brote de la esperanza.

En la parábola de los talentos del Evangelio de Mateo (25, 14-30), se da una descripción muy pertinente de la audacia. Un empleado ha recibido de su amo, que se va de viaje, cinco talentos, el otro empleado dos y el tercer empleado uno. Los dos primeros lo invierten todo y duplican su capital. El tercero, que recibió un talento, esconde lo recibido por temor a perderlo. Al regreso, el amo alaba a los primeros como “siervos fieles y cumplidores”. El tercero es tratado como “siervo indigno y holgazán” y se le retira aun lo que tiene para dárselo al que tiene más. El siervo, supuestamente, sensato y celoso de los bienes de su amo recibe el castigo, y los que arriesgaron todos los bienes del amo reciben su recompensa.

Siento que los retos que se nos presentan son tremendos y la actitud que se impone para enfrentarlos es de suma osadía, para que se atrevan a ir más allá de sus propias posibilidades, conscientes de la desproporción entre los medios y los fines, realizando milagros. Siéntanse, con toda humildad y realismo, co-creadores con Dios, extensión del brazo de Dios, que les invita a caminar con El, en la tarea de hacer de este mundo un espacio de convivencia más humano.

Empiecen por **atreverse a soñar**, a ir más adelante, contracorriente si es preciso, a imaginar un futuro distinto. Lo propio del líder en medio de la crisis es soñar, arrastrando y movilizándolo a otros en sus sueños, en medio de la cordura de lo establecido y lo sabido, de las lógicas paralizantes, de las descalificaciones de los que detentan el poder. A su vez, el gerente es el realizador de esos sueños. Para ello, el gerente debe de vivir con tal intensidad y apasionamiento que sea capaz de realizar los sueños más osados.

Ustedes los egresados de esta promoción del IESA están urgidos permanentemente a soñar, a vivir con pasión, y a despertar pasiones. Miren al pasado para no repetir los mismos errores. Miren al futuro para lanzarse con audacia a construir nuevas formas de relacionarse en dignidad como personas, en las que nadie en Venezuela quede excluido. Otra Venezuela, la de los sueños, es posible y, en buena medida, el lograrlo, está en sus manos.

Felicitaciones, muchas gracias y que Dios les bendiga.

Jesús Orbegozo, S.I.

Caracas, 27 de mayo de 2016