

Discurso invitado de honor
Sr. Carlos F. Pellas Chamorro
Graduación MAE XXXVIII de INCAE
Sábado 2 de junio del 2001

Honorables miembros del Cuerpo Diplomático y representantes de Gobiernos y organismos internacionales.

Señor Presidente del Consejo Directivo de INCAE, Dr. Brizio Biondi Morra.

Aprovecho la oportunidad para agradecerles las palabras tan halagadoras que tuvo hacia mi persona. Yo estoy seguro que usted y yo tenemos un antepasado en común ya que los dos venimos de Génova, tenemos un enorme compromiso con la educación y compartimos esa pasión por el mar y la pesca.

Don Walter Kissling Director emérito de INCAE
Señor Rector de INCAE, Dr. Roberto Artavia
Señores miembros del Consejo Directivo y de la Facultad de INCAE
Estimados graduandos
Señores y Señoras:

Deseo agradecer a las autoridades de INCAE esta invitación para ser el orador principal de la treinta y ochava Promoción de Maestría en Administración de Negocios, en esta gran institución que por casi cuatro décadas ha ayudado a transformar la sociedad centroamericana.

Para mí es un verdadero honor tener la oportunidad de enviarles algunos mensajes especiales a estos jóvenes y compartir con ellos ciertas de mis experiencias que espero puedan serles de alguna utilidad en su futuro.

Estimados Graduandos:

Hoy, con este logro académico ustedes han demostrado que tienen cualidades que los destaca entre la multitud. Hoy ustedes han demostrado que han logrado lo que se han propuesto. Hoy ustedes con su esfuerzo han dado un paso más a contribuir al desarrollo de sus países.

Mañana empezarán a poner en práctica lo que aquí han aprendido.

Mañana tendrán en sus manos la posibilidad de transformar las empresas, instituciones o gobiernos donde se integren.

Mañana tendrán la oportunidad de destacarse o simplemente volverse unos ejecutivos o empresarios promedios por no decir mediocres.

El mensaje de más valor que puedo dejarles es mi experiencia en estos años de lo se requiere para destacarse.

De inmediato tendrán que escoger entre el camino de la dependencia o entre el camino de la autonomía. Tendrán que escoger entre actuar sobre la creación del futuro de otro o actuar sobre la creación de un futuro de su propia escogencia. En otras palabras deben de seleccionar entre volverse seguidores o transformarse en verdaderos líderes.

Para destacarse, deben escoger el camino del liderazgo. Es sin duda alguna el camino más arriesgado ya que no siempre tendrán en quien depender y deberán definir su propio futuro.

Ya que ustedes están ya muy acostumbrados al sistema de casos antes de darles algunos consejos quería resumirle brevemente algunos minicasos de cambio que me ha tocado vivir.

En 1992, cuando el Ingenio San Antonio fue regresado a su legítimo dueño la Nicaragua Sugar Estates Limited por el Gobierno de Doña Violeta Barrios de Chamorro, se encontraba totalmente en el suelo. Los rendimientos agrícolas oscilaban en 36 Ton/mz y en 140 Lbs/Ton; cuando el standard mundial era de 60 Toneladas por manzana y 200 libras por tonelada. Los costos sobrepasaban los \$25.00 dólares por quintal cuando internacionalmente los ingenios promediaban una cifra de \$14.00. La producción ese último año fue de millón y medio de quintales. En menos de una década, los rendimientos se han más que duplicado hasta llegar a los 75 ton/mz y de 230 lbs/ton y los costos de producción se redujeron a \$ 11 por quintal, menos de la mitad. Tal vez más impresionante, la productividad por empleado, clave para el desarrollo de nuestros países, aumentó casi 6 veces logrando producir 4.6 millones de quintales. Este mayo pasado, Nicaragua Sugar Estates Limited fue la primera empresa azucarera en toda América Latina de lograr la Certificación ISO 9002. El segundo caso que quería relatarles es la Compañía Licorera de Nicaragua.

En 1990 esta compañía producía millón y medio de cajas de un ron de muy baja calidad y exportaba tan solo \$100 mil dólares. Hoy producimos más del doble y exportamos más de \$15 millones de dólares. La marca Flor de Caña se ha establecido internacionalmente y ahora exportamos a más de 20 países. Otra vez, la productividad por empleado aumentó más de 7 veces. Esta compañía fue la primera empresa del Grupo en ser certificada ISO 9001 y 9002 y es la segunda empresa de licores en toda Latinoamérica de obtener esta prestigiosa certificación.

El ultimo caso es GBM. Cuando adquirimos las subsidiarias centroamericanas de IBM hace ya 10 años vendían \$50M con pérdidas importantes. Hoy GBM vende más de \$150M con una rentabilidad acumulada de más del 100% por año por los últimos 10 años y las ventas por empleado son más de 6 veces lo que eran hace una década. GBM obtuvo el año pasado niveles de satisfacción del cliente por encima de lo obtenido por IBM en el resto de América Latina.

¿Qué es lo que ha llevado a todas estas empresas a ser empresas de clase mundial en relativamente corto tiempo desde una situación crítica?

El punto de partida tiene que ser una visión clara y compartida por todo el personal donde la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización.

Crear la visión es el acto esencial de liderazgo. Todos ustedes ya tienen experiencia de trabajo y se habrán dado cuenta que son pocas las organizaciones que cuentan con una visión clara de su futuro. Ahora que se integran de nuevo al mundo de los negocios, sentirán una enorme tentación por acomodarse al status quo, por dejarse arrastrar por la corriente de la dependencia, por la opción de menor riesgo. No lo hagan. Definan su propia visión. Cuestionen principios y dogmas establecidos que ustedes sientan que de alguna manera comprometen su visión.

Para poder crear una estrategia fundamentada en esa visión es indispensable entender el negocio o industria y tratar de anticipar el futuro. Denle importancia a lo que está sucediendo en el mundo para poder así preveer los cambios que se avecinan. El mundo está cambiando muy rápidamente y ustedes deben ser instrumento de estos cambios con la capacidad de anticiparse a los efectos en las organizaciones donde trabajarán. Su reto está, no en aceptar lo establecido como dogma sino en anticiparse, adaptarse, y generar nuevas ideas para aprovechar el cambio. No se dejen amedrentar por la adversidad ya que el cambio trare consigo las oportunidades. Un novelista francés una vez dijo "que algunas personan se viven lamentando

que las rosas tienen espinas. Yo me alegro, "decía", que las espinas tengan rosas".

En 1983 un estudio realizado por Shell encontró que una tercera parte de las 500 empresas más grandes del mundo que existían en 1970 habían desaparecido. En este estudio se concluyó que la vida promedio de las empresas industriales más grandes es menos de 40 años, aproximadamente la mitad de la vida de un ser humano. De hecho cuando le preguntaron a ese gran pensador en el mundo de los negocios Peter Drucker cual era el evento más importante en el siglo XX, dijo que por primera vez en la historia la expectativa de vida de una persona era mayor que el de la empresa para la cual trabajaba.

La mayoría de los directores de estas empresas que desaparecieron no pudieron anticipar el cambio y mucho menos adaptarse al mismo.

Todas las personas que se han destacado en nuestras organizaciones son aquellas que han impulsado el cambio, que han cuestionado los paradigmas existentes y que nos han ayudado a crear una visión de grandeza en nuestro grupo.

Una vez se inicien en el trabajo tendrán una enorme tentación de escoger el camino sencillo, el camino predecible, donde las metas son fáciles de lograr. Tendrán la tentación de descansar en otros, de aceptar que el liderazgo es cualidad de otros.

Ustedes no vinieron a INCAE para aprender a ser simples seguidores o víctimas de las circunstancias. Ustedes vinieron aquí para poder hacer la diferencia.

Esta prestigiosa institución les ha dado a ustedes las herramientas y les ha ayudado a desarrollar los hábitos personales y de trabajo que necesitan para lograrlo, pero para ello requerirán ejercer un liderazgo efectivo en las organizaciones donde se desempeñen.

¿Qué otros atributos complementarían al líder? Una vez creada esa visión, el líder debe alinear todos sus actos para lograr ese futuro que se propone. He visto que los verdaderos líderes aprenden a alinear los sistemas, las estructuras y los procesos organizándolos con la visión y cultura de la empresa.

El fruto de la alineación es la integridad organizacional, es el ser consistentes con lo que se le promete tanto a los clientes como a los empleados y accionistas.

De poco valor sería una clara visión si nadie en la organización la conoce.

El líder debe comunicar un norte a todos sus subalternos. Todos los que trabajan con ustedes deben de conocer la estrategia organizacional. Todos deben de estar claros en lo que se espera de ellos y de las cosas en que deben de trabajar. Es fundamental mantener importante lo más importante.

Un líder eficaz debe además crear un ambiente en la organización donde se promueve el "Empowerment" o empoderamiento como a veces se traduce. Debe desarrollar condiciones dentro de la organización donde cada uno pueda realizar su potencial. Una cultura basada en la capacidad de decisión de las personas a través de una delegación efectiva es esencial para desarrollar una organización dinámica y responsable capaz de responder al cambio.

A mi juicio, algo que todos los grandes líderes tienen en común es lo que podríamos llamarle PASION. Es su entusiasmo, su deseo y satisfacción con lo que hacen. Es un compromiso de generar fuerzas, recursos,

habilidades y energías que no sabíamos que existían. La pasión es esa chispa que inspira hacia grandes alturas. Solamente con esa pasión, podrán persuadir, contagiar e inspirar a los demás.

Para lograr ser grande, no se necesita ser el mejor dotado o el más inteligente. Soy un gran fanático del Fútbol Americano y del equipo de los 49ers de San Francisco. Uno de los mejores quarterbacks de todos los tiempos, Joe Montana, no podía ni tirar tan duro ni tan lejos como los otros quarterbacks, pero ganó cuatro superbowl. Rommie Lott, compañero de su equipo dijo de Montana: "No puedes medir el tamaño de su corazón ni con una cinta métrica". Igualmente sucedió con Larry Bird quien no podía ni correr ni brincar muy bien pero tiene uno de los mejores resultados en cifras de canastas en basketball.

Qué más visión y pasión que la de Walt Disney al proponerse en transformar la industria de entretenimiento de los niños cuando le llegó a proponer a su banquero que necesitaba financiamiento para construirle un gigantesco castillo a un ratoncito; y la de Henry Ford quien comenzó a construir vehículos sin existir carreteras ni gasolineras.

Finalmente, para poder inspirar las actuaciones del líder deben ser consistentes con los valores que predica.

El líder es ejemplo. A partir de mañana nadie va a estar encima de sus comportamientos. Ustedes van a ser los rectores de su propia conducta. Es absolutamente crucial que jamás abandonen sus valores. Las tentaciones van a ser grandes para que acorten el camino de maneras deshonestas y a costa de sus colegas. Resístanse a toda costa. Recuerden que lo más importante que tienen es su nombre, su reputación, su integridad. Si manchan una vez su nombre jamás lo podrán limpiar. Las acciones deshonestas o no éticas que ustedes tomen para mejorar su posición financiera o su status la acarrearán con ustedes toda la vida y les salpicará en la cara cuando menos lo esperen.

En resumen, en mi experiencia en el mundo de los negocios he podido observar la marcada diferencia entre gerentes y líderes. El gerente opera en los recursos físicos de la organización; su capital, recursos humanos, materia prima y tecnología. Cualquier gerente competente puede hacer que la gente en su organización viva adecuadamente. Un gerente excelente logrará que el trabajo se desempeñe con productividad, eficiencia y con un alto grado de calidad. El líder por el contrario, enfoca la atención en una visión y opera en los recursos emocionales y espirituales de la organización, en sus valores, compromisos y aspiraciones. Ayuda a las personas en su organización a conocer el orgullo y la satisfacción en su trabajo. Inspira a sus seguidores a los más altos niveles de ejecución enseñándoles como su trabajo contribuye a fines valiosos. Llena la necesidad más fundamental del ser humano, la necesidad de ser importante, de hacer diferencia, de sentirse útil, de ser parte de una empresa exitosa y digna.

De ninguna manera quiero aparecer menospreciando el papel del gerente, todo lo contrario. Lo que deseo es instarles a que su gerencia la hagan impregnada de liderazgo. Recuerden que los buenos gerentes hacen las cosas bien, los líderes hacen la cosa que debe de hacerse.

Como tal vez la mayoría de ustedes sabrán, mi esposa y yo fuimos de los pocos sobrevivientes del peor accidente aéreo de Centroamérica en su historia. Ambos estuvimos muy cerca de la muerte. Estamos convencidos que sobrevivimos como consecuencia de un verdadero milagro. Esta experiencia lógicamente ha tenido un enorme impacto en la manera en que enfocamos la vida. Como dijo un Budista "Uno no aprende a vivir hasta que se enfrenta a la muerte". Nos dimos cuenta que la vida se puede terminar en cualquier momento y que de esta tierra nadie se lleva nada. Las cosas materiales son verdaderamente insignificantes. El ser recordados por haber tenido un verdadero impacto en el desarrollo de nuestra comunidad es nuestro enfoque principal. Ella se ha concentrado en ayudar a los niños quemados, yo en promover la oportunidad de educación en nuestra región.

Para ya finalizar, lo que va a distinguirlos a ustedes en el futuro, no es cuanto dinero hacen o llegan a tener. Lo que los podrá volver inmortales es que lo que logren contribuir al mejoramiento de sus comunidades de formas muy distintas. Ustedes deben de incorporar en su visión de futuro, la importancia en dejar su legado. Quiero terminar con una cita de esa gran estadista y filosofo Benjamin Franklin quien una vez dijo que el mundo está compuesto de tres tipos de personas: aquellos que son inmovibles, aquellos que se pueden mover y aquellos que mueven. Traten de ser de los últimos. Muchas gracias y que DIOS los bendiga.