

ORACIÓN DE ESTUDIOS
CEREMONIA DE GRADO
MAESTRÍAS EN MERCADEO ESTRATÉGICO Y FINANAZAS
CORPORATIVAS DEL COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
ADMINISTRACIÓN – CESA –

Colombia, en la década de los años 50 del siglo pasado, ya exhibía ostensibles signos de una irreversible transición de la hasta entonces predominante ruralidad de la sociedad hacia su urbanización y los cambios que ello suponía en términos de las estructuras de la economía.

El notable desarrollo del sector industrial, cuyo epicentro fue durante esa era la ciudad de Medellín, encontró en el espíritu, la unidad y la determinación de sus empresarios la plataforma fundamental de su consolidación y su dinamismo.

Sus pioneros comenzaron a formarse en los talleres de sus propias operaciones manufactureras, y sus descendientes en las primeras escuelas de artes y oficios, entre las que se destacó desde su fundación la que se conoció como la Escuela de Minas de Medellín, que formó la más destacada generación de ingenieros e industriales de la época, llamada a imprimirle un particular avance en el ámbito de las tecnologías y el emprendimiento a actividades fabriles como los textiles y las confecciones, el procesamiento de alimentos y bebidas, los productos químicos, los materiales de construcción, la cerámica y la minería, entre muchas otras.

Puntal protagónico de estos desarrollos fue la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), fundada en Medellín el 11 de septiembre de 1944 por 25 empresas bajo el liderazgo de don Cipriano Restrepo Jaramillo, entonces gerente de la Compañía Colombiana de Tabaco (COLTABACO), que luego comenzó a aglutinar y estimular las iniciativas empresariales en otros núcleos urbanos que optaron, bajo la orientación de sus dirigentes privados y cívicos, por la industrialización, empezando por Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Manizales y Bogotá.

Pero el motor del crecimiento de la industria manufacturera no podía permanecer atado exclusivamente a la frugalidad, el ahorro y la inversión individual de sus impulsores. Se precisaba movilizar los recursos de muchos otros agentes de la economía. Por tanto, paralelamente a su desenvolvimiento, sobrevino como estratégico complemento la necesidad de modernizar la banca y diversificar los portafolios de sus servicios, que hasta entonces eran predominantemente locales o regionales, con muy reducida inserción internacional, precarias tecnologías, y, en general, ajena a los incipientes mercados bursátiles y de capital.

Muy pronto también se hizo evidente entre los líderes empresariales la falta de un ingrediente esencial que permitiera enfrentar con éxito los complejos retos de la nueva economía en un contexto de progresiva globalización y complejidad: la administración moderna de los negocios en los ámbitos de los recursos humanos, financieros y tecnológicos; las comunicaciones; la producción; y el mercadeo.

En Colombia no existían universidades que brindaran de manera formal e integral la formación de administradores profesionales. La mayoría de los gerentes se había entrenado en sus lugares de trabajo, o, a lo sumo,

pertenecían a otras disciplinas del conocimiento, principalmente las leyes o las humanidades.

Fue entonces cuando don Hernán Echavarría Olózaga, uno de los padres y hacedores de la ciencia económica moderna en Colombia, así como uno de los emprendedores más visionarios y exitosos de su generación, decidió crear en Medellín en el año 1959, con el apoyo de la ANDI y de sus principales empresarios afiliados, el Instituto Colombiano de Administración (INCOLDA), con la misión de comenzar a llenar ese vacío en el mundo de los negocios.

INCOLDA, que se inició como un organismo de educación no formal en el campo de la administración, a la postre se convirtió en el semillero de la más idónea red universitaria nacional en dicho ámbito del conocimiento al haber promovido y participado de manera determinante en la fundación de las universidades EAFIT en Medellín, del Norte en Barranquilla, ICESI en Cali, Autónoma de Bucaramanga, Autónoma de Manizales y el CESA en Bogotá.

A don Hernán los integrantes de mi generación le conocimos a través de uno de los textos clásicos sobre el estudio de la economía en Colombia, “El sentido común en la economía colombiana”, su obra inmortal, escrita en 1958, que habría de servir como guía de consulta obligada para quienes luego tomamos la determinación de escoger como carrera básica de nuestra formación esa área del conocimiento.

Unos años después ingresé a la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes, donde alcancé a conocer al profesor Miguel Fadul, uno de los primeros economistas llamados modernos del país, muy cercano a don Hernán, y

labrador como él de este sueño vuelto realidad. Sueño acompañado asimismo por un estadista de inmensa talla, el presidente Carlos Lleras Restrepo.

Tras su constitución formal el 25 de agosto de 1974, el CESA abrió sus puertas el 24 de febrero de 1975, hace 40 años, en un aula de la sede del INCOLDA en Bogotá, para recibir a los primeros 25 alumnos matriculados. El 1 de noviembre de ese mismo año se inició como rector de la institución el doctor Marco Fidel Rocha, quien habría de desempeñar esta función con lujo de competencia durante los siguientes 32 años.

Esa estrechísima relación de cooperación y coordinación INCOLDA – CESA en lo institucional, y Echavarría – Rocha en lo personal, permitió darle a este Colegio de Estudios Superiores de Administración la impronta que lo caracteriza y distingue de otras instituciones. En efecto, de su carácter de ‘colegio’ se ha desprendido la naturaleza personalizada de la educación que reciben sus alumnos; ha resultado su acertada determinación de permanecer, concentrarse y especializarse en el mundo de la administración como ciencia y como arte; se ha derivado su senda estratégica de asegurarse de que su comunidad se conserve unida en términos espaciales, geográficos, logísticos y temáticos; y ha permitido que su crecimiento, en vez horizontal y expansivo, sea vertical e intensivo, al haber dado el paso trascendental de la apertura de sus maestrías en Finanzas Corporativas y en Mercadeo Estratégico.

El CESA lleva entonces en su ADN institucional sabiduría, experiencia y compromiso. Claridad sobre su derrotero. Y conciencia plena acerca de sus límites y fortalezas.

El doctor Bradford, egresado de su propio seno, y por tanto formado plenamente en la misión, los principios y los valores de esta casa que siempre

fue la suya, en un artículo de su autoría publicado recientemente en el diario Portafolio, hizo una pertinente reseña sobre los aportes del profesor emérito de la Universidad de Warwick Ken Robinson aplicables a la temática de la educación y el cambio.

La enseñanza nuclear del último libro de Robinson, “Finding your Element”, escrito en 2013 en asociación con Lou Aronica, se centra en el poder de la pasión como elemento clave para lograr el cambio, obviamente a partir de la superación de los factores que se oponen al mismo.

Yo resumiría su mensaje principal diciendo que esa disposición al cambio y la pasión por el mismo se alcanzan plenamente cuando alrededor y en pos de las causas que nos cautivan y abrazamos llegamos a sentirnos como ‘peces en el agua’, es decir en nuestro ambiente natural.

He aquí algunas de las consignas de Robinson más reveladoras: “Si no estás preparado para equivocarte, nunca se te ocurrirá nada original...La creatividad es la imaginación aplicada...Para encontrar tu Elemento - donde confluyen las cosas que te encanta hacer y las que te salen bien -, es fundamental poder conectar con otras personas que compartan tu misma pasión...la educación no necesita que la reformen sino que la transformen...”

En otras palabras, no basta con el conocimiento. Ciertamente es condición necesaria. Pero no suficiente. El fin último tiene que ser su aplicación en la práctica, y, a fin de lograrlo, el secreto yace en la pasión. La suma de conocimiento y pasión hace la verdadera sabiduría.

Para ello se requiere en la educación suprimir la jerarquización de las asignaturas; cambiar las asignaturas por disciplinas, esto es

interdisciplinaria; y adoptar un plan de estudios individualizado, no globalizado.

Me parece que estas consignas se hallan bien recogidas en la experiencia del CESA y en su curva de aprendizaje durante las cuatro décadas de su existencia y evolución. Lo cual hace de este Colegio un centro de formación de líderes para el cambio dentro del marco de una innovación constante, que es lo que constituye el contenido central de su misión, en contraposición a un simple programa académico de herramientas administrativas que conduzca a la adaptación complaciente de sus egresados al status quo.

En cuanto se refiere al liderazgo para el cambio y la confrontación de la resistencia al mismo, no podría ser más oportuno en esta ocasión que repasar las sabias enseñanzas de quien, desde el ángulo académico, ha hecho una contribución sustancial al tema, y sin duda es un clásico de la literatura en ese capítulo. Se trata del profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard John Kotter.

Kotter ha sintetizado en ocho pasos la clave para vencer la resistencia al cambio al servicio de la innovación. Aunque originalmente su libro “Leading Change”, publicado en 1995, donde planteó sus tesis, estaba dirigido a la empresa como tal, su contenido es absolutamente pertinente en el caso de cualquier otra organización humana, ya sea la sociedad, la universidad, el Estado, o hasta la propia familia.

En esa dirección, no hay que olvidar que la Administración, como la Economía, es una disciplina sobre el comportamiento humano, antes que una ciencia exacta, como lo ha comprobado Daniel Kahneman, el más grande psicólogo de nuestro tiempo, quien por ello se convirtió en el único no

economista galardonado con el premio Nobel de Economía en 2002 hasta ahora. Tales pasos consisten en:

1. Crear un sentido de urgencia. La complacencia es el más feroz enemigo de cualquier pretensión de cambio. Si los miembros de la organización no entienden ni sienten la urgencia para modificar el estado vigente de las cosas, no será posible, bajo ninguna circunstancia, al menos de manera libre y voluntaria, emprender cualquier proceso de cambio.
2. Conformar una coalición para el cambio. No se debe aspirar a que desde el principio la mayoría esté convencida, o al menos dispuesta, a emprender el cambio. Son apenas unos pocos, pero siempre y cuando gocen de las condiciones mínimas de liderazgo, los que estarán en capacidad de guiar con pasión, convencimiento y ejemplo al resto de la comunidad hacia el cambio.
3. Crear una visión que le de fuerza al sentido de urgencia y a la coalición para el cambio. Una visión bien fundamentada y trazada se convierte en el más importante aliado para el grupo empeñado en el cambio.
4. Comunicar la visión a toda la comunidad, comenzando por sus bases. No basta con formular la visión. Hay que hacerla entender y

comprender por parte de todos. Esto es, compartirla sin exclusión alguna.

5. Combatir los obstáculos hasta eliminarlos. Una vez la visión haya sido efectiva y eficazmente comunicada y compartida con la comunidad, se facilitará la remoción de las barreras que se interpongan en el camino del cambio.
6. Alcanzar victorias de corto plazo. Ello resulta indispensable si se pretende conservar la dinámica del proceso de cambio hasta este punto alcanzada. La fe y la persistencia en los objetivos de mediano y largo plazo deben ser alimentados por estas victorias, que en el fondo actúan como incentivos eficientes a fin de preservar la voluntad de cambio.
7. Avanzar sobre los hombros del cambio y de cada victoria que se vaya alcanzando. Es la mejor forma de debilitar la oposición de los escépticos, y sobre todo de evitar que sus efectos negativos se propaguen entre el resto de la comunidad.
8. Anclar los cambios en la cultura de la comunidad. He ahí la clave para asegurar la perseverancia del cambio y ahuyentar la posibilidad de que se vuelva hacia atrás. Socializar los buenos resultados y las historias de éxito constituye una herramienta

insuperable para consolidar la permanencia del cambio. Tales acciones equivalen a imbatibles efectos de demostración que terminarán derrotando y sepultando la resistencia al cambio.

Para terminar, permítanme una última reflexión. En los días que corren, en múltiples escenarios de diversa naturaleza, ya sean académicos, gremiales y de otros foros empresariales, de comercio internacional, de la banca multilateral y la banca de inversión, de centros de investigación económica y financiera, de agencias gubernamentales, entre muchos otros, el vocablo competitividad se ha vuelto paradigma y lugar común cada vez que se trata de medir el potencial de crecimiento de una empresa, de un sector o de una economía.

Con menos frecuencia se mencionan, sin embargo, otros términos como la equidad social y la sostenibilidad ambiental, que deberían ir parejos con el primero si en verdad aspiramos a que el crecimiento económico se aproxime en lo posible a la categoría de fuente generadora de prosperidad real.

De otra parte, para el común de la gente competitividad económica, equidad social y sostenibilidad ambiental generalmente están asociadas a políticas públicas como la macroeconómica - con sus tres ejes que son la monetaria, la fiscal y la de regulación y supervisión financiera -; a la inversión del gobierno en infraestructura física y social; a la existencia de una legislación apropiada en materia de tributación ambiental; a la seguridad social y jurídica; a la justicia; a la educación; a la salud; y por supuesto a la paz. Es decir, a lo que es obvio para garantizar la viabilidad de un estado como resultado del pacto social.

Pero no por ello resulta menos cierto, de un lado, que la estabilidad macroeconómica, acompañada de la equidad social y la sostenibilidad ambiental – los otros dos pilares del bienestar -, aunque constituye una condición indispensable, es absolutamente insuficiente para alcanzar semejante cometido. Y del otro, que en debates como este en Colombia hemos solido subestimar, o aún soslayar, en particular quienes ostentamos la profesión de macro-economistas, la dimensión microeconómica del desarrollo, o sea la que tiene que ver con las firmas que integran el aparato productivo de la Nación, y que son las células de la economía de la misma manera en que las familias son las de la sociedad.

De ahí la indisputada relevancia que para el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de un país reviste la construcción, desde el propio seno de las organizaciones empresariales, de un liderazgo mancomunado para el cambio por parte de sus administradores profesionales.

Esas tres dimensiones - la competitividad económica, la equidad social y la sostenibilidad ambiental -, tienen que ir mucho más allá de un estado contable de resultados, incluyendo el tan manido concepto de responsabilidad social empresarial, en la medida en que el manejo apropiado de aquellas es un ingrediente irremplazable de la generación del bienestar. O sea, el bien público por excelencia en toda economía.

He aquí la razón por la cual la formación profesional integral y de excelencia de los administradores de negocios, tiene que responder a un imperativo moral que trascienda el simple aprendizaje de un oficio con la exclusiva mira de asegurar el sustento y el progreso personal de unos cuantos individuos.

Al fin y al cabo, el origen primigenio de las ciencias económicas en la era contemporánea se halla en la filosofía de la moral. Así nos lo mostró el inspirador y creador de las primeras, e incomparable maestro de la última, en la Universidad de Glasgow donde enseñó durante toda su vida, el escocés Adam Smith, en su monumental obra “La Riqueza de las Naciones”, cuyos fundamentos éticos se desprenden de su otro gran libro “La Teoría de los Sentimientos Morales”, que le precedió a aquella.

Ambas piezas clásicas de la literatura económica universal fueron escritas y divulgadas por Smith bajo el mismo techo académico, y para los mismos discípulos, a la manera de las dos caras de una misma moneda.

Bueno es recordar las lecciones del pasado para iluminar los caminos del futuro.

Carlos Gustavo Cano

Bogotá, 21 de octubre de 2015