

BOLSA DE COMERCIO DE SANTA FE
PROGRAMA NUEVOS DIRIGENTES

CONFERENCIA DEL DR. GUSTAVO VITTORI – PRINCIPALES CONCEPTOS
Martes 29 de Marzo de 2011

El hecho que haya interés en jóvenes por participar en una Institución como la Bolsa me parece sumamente auspicioso, y a su vez significa que la Bolsa de Comercio de Santa Fe comenzó a pensar en el valor del aporte de los jóvenes, dejando el plano teórico para transformarse en una realidad con una acción concreta en el día de hoy.

La Bolsa es una extraordinaria herramienta de gestión, no solamente en el orden privado, porque al ser un ámbito de encuentro pone en relación a una cantidad de gente que desarrolla actividades comerciales, industriales, en general productivas o de servicios profesionales, los pone en comunicación y probablemente de esa trama surjan encuentros productivos, negocios, en fin, actividades que permitan juntarse y pensar determinados proyectos juntos. En definitiva, es una matriz de encuentro y por lo tanto, una reproducción de cosas.

Es interesantísimo también desde el plano de la gestión pública, que la Bolsa trabaje en la responsabilidad social empresaria, que en realidad es una forma nueva de poner sobre el tapete viejas cosas. Significa sentirse parte de una comunidad que va más allá de lo personal. Significa salir de esa autopercepción y darse cuenta que uno vive en comunicación con otras personas y que eso genera responsabilidades, porque más allá de las cualidades y potencialidades de cada uno, se necesita de los otros para poder ser más, y para poder ser uno mismo. De manera que esa trama hay que crearla, y éste es un buen lugar para intentar construir ciudadanía, encuentro, y reproducir ideas, interconectar cosas que andan sueltas, darle forma y promover iniciativas para la ciudad y la región. Particularmente en un tiempo que nos encuentra muy complicados.

El Centro de Estudios y Servicios de la Bolsa de Comercio realizó un informe que muestra cuál ha sido el camino o plano inclinado que hemos recorrido los santafesinos en los últimos cuarenta años. Tanto es así que el último censo económico del 2004 (los censos generales se hacen en el 01 y los económicos en el 04), contrastado con el de 1974, indica que el Departamento La Capital de la Provincia de Santa Fe, ha perdido 6.000 locales de actividad económica, es decir, somos 125.000 personas más y tenemos 6.000 locales de actividad económica menos. Esto es lo que vemos cuando salimos acá, a calle San Martín, el problema de los cartoneros, la miseria que circula por las calles, miseria que se reproduce porque ha habido una falta de respuesta fenomenal en los últimos años.

En los últimos 30 años no hemos hecho otra cosa que repartir una torta cada vez más chica en una mayor cantidad de pedazos, por eso todos somos un poco más pobres, aunque a algunos les haya ido muy bien. Pero digo en términos generales, éste es el fenómeno social-productivo de Santa Fe. De modo tal que, instituciones como la Bolsa de Comercio de Santa Fe, de comprobada eficacia en la instancia de generar puentes de comunicación con el poder público y con otras instituciones privadas, es una muy buena plataforma para intentar, en la medida que podamos y que seamos capaces de imaginar caminos, propuestas y soluciones, de mejorar esta tendencia que nos condena.

Estamos todos orgullosos de que ésta es una ciudad que tiene tres universidades, que produce un alto nivel de profesionales por año, pero esos profesionales se van. La inversión está acá, la educación, la transmisión de conocimientos, la formación de profesionales está en Santa Fe, pero luego los transferimos a otros lugares que se aprovechan de los recursos que nosotros producimos, para intentar mejorar sus propios perfiles. Lo que quiero decir con este ejemplo es que contamos con un ámbito, una institución que tiene la voluntad de hacer cosas. No todos tienen voluntad de hacer cosas, no todos tienen compromiso con el medio, algunos están preocupados con sus ventas, otros están muy preocupados con su cuestión pequeña, la cuestión profesional, otros están ensimismados y por lo tanto no alcanzan a percibir nada que esté más allá de lo que está en sus narices. Pero éste es un lugar de encuentro y de aprendizaje, porque cuando se encuentran muchas personas lo primero que se produce es el aprendizaje y el primer aprendizaje es el de la convivencia.

En esto quiero hacer un poco de autorreferencia, porque yo no soy un teórico del liderazgo, o sea nunca pensé, no leí libros de liderazgo. En realidad lo que he hecho es ir caminando por la vida y he ido aprendiendo a medida que caminaba, y quiero decirles que empecé a caminar desde el capricho, porque era un niño caprichoso y consentido en una familia en que mi padre también había sido un niño caprichoso y consentido. Quiero decir que vengo de dos generaciones de gente mal criada y entonces como producto de dos generaciones de gente mal criada, tuve que aprender a socializarme y aprender con los otros. Y quiero decir que hoy estoy muy contento de haber aprendido a convivir con los otros, y de compartir con los otros, y si era un chico que protegía mis cosas hoy me encanta poder compartirlas con los demás y lo que he recibido me encanta poder darlo.

Quizá en eso influya bastante la enseñanza de mi educación con los Jesuitas, que para mí fue un paso bastante complicado, no fue sencillo. Evidentemente algo quedó enterrado dentro de mí, de aquella formación de los jesuitas y de aquellas cosas que nos decían de las parábolas, de los talentos, de que uno está obligado, en el caso de haber recibido talento, a compartirlo y después transferirlo a otros para que hagan la posta y sigan el encadenamiento del mejoramiento humano. Por lo menos para los que pensamos que el mejoramiento humano es posible, aunque en estos últimos tiempos haya cosas que nos hagan dudar, porque pareciera que la historia está haciendo el efecto de una ola que va para atrás pero finalmente las cosas terminan yendo para adelante y en ese ir hacia adelante, es importante que todos entendamos que no estamos solos, que estamos con otros y que si podemos aportar cosas tenemos que hacerlo con generosidad.

Cuando uno es joven eso es más difícil, porque uno está en un proceso de auto-afirmación y está en un proceso en el que los celos están a flor de piel, en el que las envidias no escasean, en el que todos nos relojeamos a todos como pasa con cualquier manada de cualquier tipo. La manada humana tiene este tipo de problemas, sobre todo cuando se habla de liderazgo, porque el liderazgo despierta todas las pasiones.

El primer objetivo del liderazgo, y quizás me estoy adelantando con lo que debería haber terminado, es conseguir liderarse a uno mismo, conseguir liderar las propias pasiones, las propias emociones, los impulsos para ser lo que a lo mejor uno no puede ser y para refrenar los celos hacia otros que pueden hacer lo que uno no puede hacer.

El liderazgo, que es una palabra de origen anglosajón y que tiene que ver mucho con la concepción de los norteamericanos, está muy cargado sobre esto del líder, el que conduce, el triunfador, el héroe en toda la cinematografía norteamericana, que aparece siempre alguien que resuelve todo, ya sea algún súper héroe de estas cosas raras que ha creado el cine norteamericano, como el Hombre Araña o el Capitán América o alguno de estos bichos raros, o si no Rambo o cosas por el estilo, o sea, está depositado todo sobre alguien que va a resolver el problema de una comunidad. Eso es una fantasía.

Entonces lo primero que tenemos que hacer es serenarnos, desdramatizar la cuestión del liderazgo, hay que ver si uno tiene que ser el que conduce a lo mejor uno no está para ser el que conduce, pero sí está para ser parte de un equipo que si se arma bien va a dar resultados muchísimos mas interesantes que la espectacularidad de un acto de alguien que cree que conduce.

Ha pasado una cosa interesante en los últimos años a nivel académico, que se empezó a hablar de la teoría de los juegos. Hay una película que casi todos ustedes habrán visto “La vida de John Nash”, este personaje genial y enfermo al mismo tiempo que traduce en ecuaciones matemáticas el tema de la teoría de los juegos y demuestra matemáticamente que se consiguen mejores resultados cuando se hace mejorar al conjunto, en lugar de que si el súper héroe actúa y trata de imponerse sobre todo. Es algo así como el pasaje de la teoría de Adam Smith, el fundador de la teoría económica, y que se lo considera el fundamentado de toda la teoría del liberalismo individualista, que decía que en la medida que cada individuo tratara de conseguir su propio beneficio, satisfacer sus intereses y demás, toda la sociedad iba a funcionar bien, y no hacia falta intervenir. Que si todos nos esmeráramos por satisfacer los propios intereses, el resultado final era una especie de regulación general del que daba un resultado positivo.

La teoría de los juegos abandona esto y dice, porqué no nos organizamos y actuamos en conjunto. Hoy se habla de las cadenas productivas, y esto tiene que ver con la teoría de los juegos, ya que antes no había cadena porque cada eslabón jugaba sólo, entonces, el productor de maquinaria agrícola jugaba a maximizar sus ganancias sin interesarle que pasaba con el productor. La integración del ciclo de todas las actividades que dan como resultado final un producto terminado que involucra una enorme cantidad de actores, si está bien armada, es satisfactoria para cada uno de los eslabones, o sea una cadena bien armada maximiza la ganancia de todos, es como un equipo que juega bien.

Entonces, lo primero que uno debe hacer es controlarse, porque el liderazgo es una cosa bastante natural que se construye en el tiempo y lo ejerce quien tiene las mejores condiciones y además ha puesto el mayor esfuerzo. Porque una connotación permanente del liderazgo es el esfuerzo y la exigencia personal, tanto en el plano del conocimiento como en el de la comprensión de los otros, del reconocimiento de los otros, del respeto de los otros que comienza con el respeto a uno mismo. Cuando uno empieza con el respeto a uno mismo empieza a respetar a los otros, cuando uno está desarmonizado con uno mismo, en general es agresivo con los otros, pero cuando uno ha logrado respetarse a uno mismo entra en una sintonía, en una armonía personal interior que serena, que tranquiliza y que permite comunicarse mejor con todos los demás.

Entonces, yo diría que el primer punto sobre el liderazgo es auto-controlarse, serenarse. No corresponde la idea de una persona que tiene que estar por encima del resto, en todo caso es la que tiene que hacer jugar al resto porque tiene condiciones para eso, y si a las condiciones naturales le ha agregado esfuerzo, lecturas, experiencias, contactos, va a terminar reuniendo las condiciones que hace falta para conducir un grupo. Conducir en el sentido de que alguien, en algún punto, para que un grupo funcione tiene que tomar determinaciones. Pero lo interesante es que todos jueguen y todos participen, porque seguramente el resultado va a ser mucho más rico que si sale de una sola persona.

Cuando yo empecé a trabajar hace cuarenta años, en el diario El Litoral, la idea era que los directores lo sabían todo. Después, con el tiempo, me fui dando cuenta que no sólo no sabían todo sino que les faltaba aprender millones de cosas, y eso lo fui aprendiendo de mí mismo. Cuando uno es más joven suele ser medio omnipotente, porque la omnipotencia, en definitiva, termina siendo como un escudo auto-defensivo. Como soy consciente, en el fondo, que no lo sé todo, y se muchísimo menos que todo, entonces me pongo el traje de Capitán América, para ver si convengo a los demás de que soy en realidad lo que no soy.

Yo creo que el liderazgo tiene que partir del esfuerzo por una construcción conjunta, en la cual en algún momento aparecerá alguien que tendrá un plus, pero que no es un plus a favor de él, es un plus que va a tener que ubicar a favor del equipo para que ese equipo funcione mejor. O sea, en ese sentido creo en el liderazgo participativo. Por supuesto que hay un punto en el que, a veces, se dan situaciones de controversia interior dentro del grupo o de conflictos y alguien tiene que terminar diciendo la última palabra, porque sino terminaríamos en un sistema de asamblea permanente, inconducente y no eficiente. Pero es bueno que se de el juego y que naturalmente surja, si es que hay alguno con las condiciones de conducir el grupo con ese pequeño plus, que es un plus que además debe reciclarlo en el grupo, y debe volcarlo al grupo.

Los liderazgos no son permanentes, por lo menos no lo son en la manada humana. En el reino animal dos elefantes se encuentran, se pegan 300 mil cabezazos y cuando uno de los dos decidió que evidentemente el otro es más fuerte se retira. Si tiene suerte se retira a salvo, porque sino el otro lo atraviesa con los colmillos por atrás y lo liquida, pero bueno se va y nunca más discute nada. La sociedad humana es mucho más dinámica, el perdedor de hoy queda normalmente con la sangre en el ojo, esperando su oportunidad. Hay algunos que pueden superar esta situación, se suman, y no hay problemas. Pero son cosas que quedan. Por eso somos mucho más complejos y todo esto, es dinámico y entonces de golpe las circunstancias cambiaron y el líder se equivocó y metió la pata hasta acá, y produce una pérdida para todo el grupo y evidentemente eso genera una crisis dentro del grupo y obviamente el liderazgo entra en discusión.

Esto pasa todo el tiempo en la política, que es la que evidentemente moviliza los impulsos más fuertes y los deseos más grandes. Es el campo de lucha por el poder, ese poder que evidentemente es movilizador para mucha gente, para poder hacer, para poder transformar. Esas son muy buenas excusas y en realidad, el principal problema lo tienen las personas cuando ostentan el poder en sus manos, porque el poder empieza a transformar hacia adentro.

Yo, en cuarenta años de periodismo y la mayoría de los años en periodismo político, he visto transformaciones de personas que no se pueden creer, personas que llegan al gobierno y a los dos años ya se empiezan a reconocer menos, y a los cuatro años son prácticamente irreconocibles. El primer año investigan todas las cuentas que dejaron los anteriores, o sea que ya pierden un año, año y medio de gobierno y al cuarto año hacen peores cosas que las que atribuían aquellas cuentas que empezaron a revisar. Es durísimo pero es así.

Entonces, creo que el problema es cuidarnos de nosotros mismos, esa es la primera, el primer ring que tiene que sonar, porque los seres humanos en nuestra condición somos complejos. Somos oscilantes, estamos habitados por lo claro-oscuro, tenemos cosas buenas y tenemos cosas malas, en algunas instancias se potencian unas, en otras instancias se potencian otras y tenemos que saber que la construcción del liderazgo deliberado como un objetivo, como un propósito, está expuesto a todos estos peligros. Por eso es mejor hacerlo en grupo y que el grupo termine reconociendo si alguien tiene un plus, y en el caso de que ese alguien exista, sea reconocido como líder. Es muy importante que ese líder consiga liderar su propio proceso interior y no dejarse desbordar por el mismo, porque sino entraríamos en un círculo que podríamos llegar a arruinar todo lo bueno que se armó desde la construcción en equipo.

Estas son algunas ideas generales que a mí se me han ocurrido compartir con ustedes. Lo que estoy haciendo es volcando mi experiencia como persona que, por supuesto, parte de determinadas convicciones. Me refiero como ciudadano. Yo estoy identificado con el estado de derecho, con el de la democracia institucional. El otro día lo discutía con algunas personas, las cuales hasta hace poco hablábamos y ahora discutimos en términos políticos, por el famoso tema de los relatos. Obviamente mi relato va a partir de acá, de esto que yo entiendo que es el contrato social que nos rige, que son las reglas de juego que hasta acá hemos acordado, aunque haya ahora mucha gente que quiera modificar esas reglas de juego. La verdad es que éstas son las que están. En el caso mío yo estoy convencido que son buenas, en todo caso, los que no somos buenos somos nosotros, porque no hemos sabido sacarle todo el jugo que tienen y mi relato va a partir de ahí, por supuesto todo relato es parcial. Paulo Freyre famoso educador brasileño de izquierda de hace 30 ó 40 años, decía que el proceso muestra algo que en realidad no tiene solución. Dice que el proceso educativo, es un proceso de dominación porque es un proceso de transferencia de conocimientos de alguien que sabe hacia alguien que no sabe, el receptor recibe lo que yo le doy que son mis creencias y mis convicciones pero desde el lugar donde estoy que es el lugar donde transfiero. Es verdad, pero es el único camino que conocemos, de lo contrario el alumno debería hacer una revolución e independizarse del educador y tratar de aprender solo lo que la humanidad ha demorado, digamos en los últimos 10.000 años. Hace 100.000 que somos homo sapiens, aunque muchos lo disimulen muy bien, 100.000 años como tránsito de homo sapiens, en definitiva, como constructores de culturas.

Estamos en una sociedad abierta, una sociedad a la que yo escribo, escribo a esta sociedad y trabajo dentro de las instituciones, guiados más o menos por los mismos principios, por la participación del otro, el derecho a pensar, el derecho a decir, el derecho a elegir, el derecho a estudiar, el derecho a leer, el derecho a informarme, el derecho a participar, que me parece que ésta es la base que uno propone. La construcción de grupos que puedan interactuar para intentar lograr mayores niveles de desarrollo, mayor cantidad de posibilidades para todos, y sembrar el camino como para que todos puedan recorrerlo de la manera mas fructífera. Así que esta era la reflexión que quería hacer con ustedes y que podríamos condensar en tres o cuatro palabras.

La primera, el liderazgo hacia adentro para controlar el potro del yo, la construcción del liderazgo a través del esfuerzo, del estudio, del intercambio, de la acumulación de experiencia y la entrega de todo lo que cada uno ha podido conseguir, a un grupo que quizás en el juego natural y sin forzamiento de las cosas diga bueno, este tiene un plus porque tiene una capacidad de optimizar o de resolver o de decidir que es bueno para el grupo. Así que necesitamos ese tipo de personaje, todas las organizaciones necesitan algún tipo de personaje que destrabe cosas, que impulse, que cuando estamos todos pinchados y deprimidos porque nos fracasó alguna cuestión diga ¡vamos para adelante!, que nos ayude a sobreponernos, que nos estimule. Ahora, jamás puede jugar solo y en mi concepción personal creo que lo mejor que puede ocurrir en cualquier caso es la conformación de un equipo que cuanto mejor funcione como tal y cuanto mejor armonice, tendrá mejores resultados. Así que esta es la reflexión general y estoy a disposición de ustedes por si quieren hablar sobre algún tema en particular, preguntarme algo, respecto a la evolución de un niño caprichoso que termina creyendo en este tipo de organizaciones, como la Bolsa de Comercio.

Recuerdo que cuando comencé aquí en la Bolsa, descubrí realmente una Institución. Yo me la imaginaba de otra manera, llena de tela araña mentales, y me di cuenta que era una plataforma de gestión extraordinaria. Y después me ofrecieron la presidencia y empecé a trabajar y descubrí una institución que está para sacarle jugo. Existe una importante cantidad de cosas, algunas tienen muy buen nivel de desarrollo, otras son solo ideas, donde hay todo por hacer y hay una cantidad que no están escritas y que si se suman podrán escribirlas ustedes, que a lo mejor a nosotros no se nos ocurre, porque todo el mundo tiene la cabeza en varias cosas y está condicionado por los tiempos que ha vivido, por la progresiva muerte de neuronas que nos va condenando cada vez a tener menor creatividad. Pero ustedes tienen toda la potencia biológica, tienen muchos años productivos por delante y pueden desarrollar mucha de esas cosas, agregar otras, cambiar muchas otras, en fin, hay un gran campo de acción dentro de la Bolsa si ustedes están dispuestos a involucrarse.

DR. GUSTAVO VITTORI
Bolsa de Comercio de Santa Fe
Vicepresidente 2°