

X SEMINARIO INTERNACIONAL DE LA VISION A LOS RESULTADOS  
FUNDAMENTOS Y PRACTICA DE UNA ESTRATEGIA EXITOSA

CASA DE PIEDRA, ENERO 6 DE 1998.

El ser humano actúa en pos de finalidades y ordena los medios para asegurar las que se propone. La estrategia tiene que ver con la óptima disposición de los medios, y dentro de cada rama de la actividad humana pasa a ser una forma de ciencia aplicada de la cual nadie puede hoy día prescindir. Por eso, es que nuestra Universidad anota como un éxito notable el que durante diez años se haya venido celebrando este Seminario Internacional. Diez años de reiterada preocupación por este tema sugieren que se ha ejercido una acción muy positiva en nuestro medio empresarial, con lo cual hemos estado cumpliendo una parte significativa de nuestra labor educacional.

Eso ha sido posible en medida eminente gracias a la presencia de Arnoldo Hax quien como alumno, profesor Director de nuestra Escuela de Ingeniería, trabó firmes lazos de amistad entre nosotros, que lo impulsaron a hacer revertir sobre nuestro medio una parte de la notable actividad creadora que ha desarrollado en el mundo universitario y empresarial en los Estados Unidos.

No soy yo el indicado para hacer justicia a los méritos relevantes de Arnoldo Hax, los que son por otra parte conocidos de quienes participan en este Seminario. Pero no sólo por ser Rector de la Universidad Católica, sino por los muchos años a lo largo de los cuales nos hemos conocido, tengo la amable obligación de expresarle nuestra gratitud.

Me parecería una falta de respeto usar de este momento para hablar de planificación estratégica, asunto del que no sé casi nada. Pero sería igualmente malo no hacer ningún esfuerzo para colaborar en el debate desde terrenos que sin ser de planificación estratégica están conexos con ella.

\*\*\*\*\*

La planificación estratégica pone énfasis sobre la acción humana en el mundo empresarial: subrayo y acentúo esto de humana, porque por mucho que actúen en pos de finalidades, hombres y mujeres difieren de los instrumentos en esto de que se mueven ante todo en el mundo de la vida: de su vida religiosa, su vida familiar, sus relaciones personales, su inserción en las instituciones de su tiempo, su cultura, su educación.

El principal elemento en todo diseño estratégico, así como en la realización de cualquier plan, son los hombres y mujeres adecuadamente formados y entrenados. Entre ellos, debe destacarse el rol que corresponde a los que han recibido educación superior o universitaria.

La condición necesaria para que en un país pueda desarrollarse una planificación estratégica de importancia es que él disponga de un cuerpo de profesionales que hayan tenido una formación de élite. Los países, las empresas no "se hacen". Alguien tiene que hacerlos.

Con eso queda casi enunciado un problema cultural central. Porque en Chile la expresión "elite" es mal vista. Se entiende fácilmente un esfuerzo social (público y privado) que consista en "espolvorear" recursos de modo que nadie pueda quejarse de que otro recibió más que él. Pero la cuestión verdadera es saber si ese espolvoreo es la mejor manera de servir los propios intereses de las personas y los intereses de la sociedad.

El desarrollo de las comunicaciones, la apertura de las fronteras comerciales, las exigencias de competitividad ponen a la sociedad chilena en un dilema: o bien ella va a perder toda forma de identidad, o bien tendrá que perfeccionarse en aquellas acciones que le ponen más altas exigencias.

Es precisamente eso lo que determina la necesidad de una formación de élite. En esta era de globalización, un país está obligado a generar constantemente una cohorte de intelectuales, científicos y profesionales que se encuentren a la altura de sus contrapartes de cualquier sitio del mundo. Renunciar a eso, es renunciar a vivir como comunidad nacional. Pero esa cohorte indispensable en una sociedad sana, es justamente el producto de la educación de élite. Tal vez no se llamaría así en el Reino Unido o en Alemania o en los Estados Unidos países que tienen estándares educacionales más altos y recursos intelectuales y materiales mucho más abundantes que los nuestros. Para nosotros, sí se trata de una élite, porque la cobertura de un sistema educacional verdaderamente bueno no podrá en mucho tiempo ser todo lo amplia que quisiéramos.

Por ejemplo, en nuestro país se dice corrientemente que esa élite deberían ser todos los que alcancen un cierto nivel formal de estudios, un grado o título universitario p.ej.: ¿es eso posible? Los hechos sugieren fuertemente que no, y eso es lo que hace que este problema se transforme en parte de una planificación estratégica. Para contar con ese recurso humano indispensable, es necesario planear con realismo, justamente porque los medios de los que disponemos son escasos.

La situación es clara. Hay sólo dos universidades en Chile en las que el costo promedio de los estudios (índice muy grueso, pero con el cual nos contentaremos por ahora), alcanza alrededor de siete mil dólares. Todas las demás están por debajo de cinco mil, y la mayor parte muy por debajo de esta suma. En Europa o en los Estados Unidos, dicho costo promedio no es de siete mil dólares, sino de quince o veinte mil. Y esto ¿en qué se refleja? En que en las mejores de nuestras universidades las rentas son insuficientes, los laboratorios docentes son penosos, las bibliotecas son pobres. Pretender hacer esa cohorte de la que hablaba con los medios de que se dispone, equivale a pretender fabricar un BMW con insumos de Citroneta. No somos tanto más inteligentes que los habitantes del mundo industrial como para que pudiéramos hacer lo mismo que ellos con la tercera parte de los recursos.

\*\*\*\*\*

Mi contribución de hoy a la planificación estratégica es entonces la de decir que no construyamos sobre barro, y que tampoco nos dejemos engañar con la excusa de que es una tarea imposible. No ha sido imposible hacer en Chile notables empresas ¿ por qué va a ser imposible lograr centros de formación universitaria verdaderamente buenos? Lo único que se precisa es despojarse de prejuicios y construir con atrevimiento pero sobre bases realistas. Bases no de barro sino de piedra.

Se dice corrientemente que nuestra educación universitaria es demasiado cara. Yo quisiera dejar sembrada una duda. Porque creo que nuestra sociedad (sector público+privado) está invirtiendo demasiado poco en educación superior de alta calidad, y que la inversión que se hace sigue un criterio de prorrateo más bien que el criterio sano de invertir allí donde las perspectivas de retorno son mayores.

Esos profesionales, científicos e intelectuales de los que estoy hablando, son la carne y el espíritu para nuestra vida social; son el elemento crucial que necesitará nuestra empresa en los decenios que vienen. Es posible formarlos, es cuestión de corregir criterios: pero en esa empresa educativa va el porvenir de todas las empresas de Chile. Por eso esta mención que hago del problema me parece atingente a un seminario sobre planificación estratégica. No habrá estrategia que valga si no hay los hombres y las mujeres capaces de desenvolverse en un contexto cultural empresarial y tecnológico radicalmente cambiado. Por eso creo que la buena educación universitaria y la buena acción empresarial son naturalmente hermanas. Por eso me he atrevido a traer aquí estas consideraciones que dejo hechas por lo que valgan al mismo tiempo que les deseo el mayor éxito y provecho en el seminario.