

CON SIN TÍTULO

Historias de teoría y práctica

Juan Daniel Correa Salazar
Pedro López Cuellar



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Con título o sin título

Historias de teoría y práctica

Juan Daniel Correa - Pedro Javier López

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

© 2013 Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA.
© 2013 Juan Daniel Correa Salazar. [creatividadyaccion@gmail.com]
© 2013 Pedro Javier López Cuéllar. [pedrolopezcue@gmail.com]

ISBN: 978-958-8722-42-9
Comunicaciones y Marketing
Carrera 5 # 35 - 27 piso 3. - Casa Cr 5.
Comunicaciones@cesa.edu.co
www.cesa.edu.co - www.editorialcesa.com

Bogotá, D.C., noviembre de 2013
Coordinación editorial: Editorial CESA.

Impresión: Imageprinting Ltda.

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

658.04/C824c 2013

Correa Salazar, Juan Daniel

Con título o sin título, historias de teoría y práctica / Juan Daniel Correa Salazar y Pedro Javier López. Colombia. Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA. Dirección de Comunicaciones y Marketing, 2013 286p.

DESCRIPTORES:

1. ADMINISTRACIÓN - REPORTAJES
2. EMPRESARIOS- REPORTAJES
3. EJECUTIVOS - REPORTAJES

CONTENIDO

Introducción. La pregunta _____	13
Capítulo 1. “Hay que incluirlos a todos en la empresa”, Jean Claude Bessudo _____	21
Capítulo 2. Las lecciones de Palenque, Charles King _____	35
Capítulo 3. Caminando y escribiendo se aprende en la vida, Juan Gossain _____	49
Capítulo 4. De la teoría a la práctica, Pedro Gómez Barrero _____	63
Capítulo 5. El sueño de un empresario, o la empresa de un soñador, Harry Sasson _____	75
Capítulo 6. Buscando mujeres, Marta Gallo _____	91
Capítulo 7. Destinado a preguntar, Yamid Amat _____	105
Capítulo 8. Mirando desde el helicóptero, Cedric David _____	121
Capítulo 9. El estudiante que no se cansa de estudiar y de enseñar, Efraín Forero _____	137
Capítulo 10. El arte de la restauración, con Leo Katz _____	155
Capítulo 11. Cazadora de cabezas, Ana Cristina Botero _____	173
Capítulo 12. El ingrediente esencial, Cristina Merchán _____	187
Capítulo 13. Aprendiendo en varias dimensiones, clase con Daniel Correa Senior _____	201
Capítulo 14. El poder de la moda, Amelia Toro _____	223
Capítulo 15. Maestro autodidacta, Fernando Gaitán _____	237
Capítulo 16. Intuición y razón, Santiago Rojas _____	257
¿Aprendimos? _____	275
Los escritores _____	283



Agradecimientos

Con título o sin título ha sido, para nosotros, un tremendo proceso de aprendizaje. Por eso estamos muy agradecidos con quienes de una u otra forma participaron en la construcción de este libro.

Suena a frase de cajón – y es de las más trilladas – pero no está de más aseverar que es imposible incluir a todas las personas y que aquí, simplemente, hacemos mención a algunos de nuestros más cercanos co-escritores, porque esta, definitivamente, ha sido una empresa conjunta.

Agradecemos especialmente a José Manuel Restrepo por su ejemplo de trabajo y, sobre todo, por apoyar la idea de esta obra desde el comienzo. Gracias también a Rafael Riveros, Juan Felipe Cordoba y María Isabel Rueda. A toda la gente del CESA, en particular a aquellos que tuvieron que lidiar directamente con nosotros: Juan Santiago, Javier y el equipo de investigación académica; Paula, con su equipo editorial y creativo, encabezado por Felipe; muy particularmente a nuestros dos colaboradores de cabecera: Mario Friedman y Jorge Duarte; y al maestro Marco Fidel Rocha por sus consejos, recomendaciones, y por darle nombre a esta historia.

Por supuesto, muchas gracias a todos los personajes que aparecen en estas líneas, por permitirnos conocer un poco de sus vidas, sus aprendizajes y sus experiencias. Esta obra se debe a sus historias, palabras y enseñanzas.

Pedro agradece enormemente a Gloria y a Pedro, a Leo, a sus hermanas, Mónica y Nelcy, amigas y amigos y, claro, a Carolina y su familia.

Juan Daniel escribe, vive y sueña en equipo. Sus gracias especiales son para los más cercanos colaboradores: su Claudita, luz entre la luz; Pilarica, ejemplo y enseñanza toda la vida; Daniel Correa, el sensei, uno de nuestros personajes por excelencia; el doctor Sergio, sabiduría y cariño; Gloria Stella; María Magdalena y José Miguelito, incondicionales pilares de apoyo e inmejorables compañeros del camino; Pilar Parra, dulzura total; Jorge, gran espíritu; Andrés, filósofo, creativo y soñador; Camila; Laura y Carolina

¡Y gracias totales a nuestras lectoras y lectores!

Introducción

La pregunta

Eran las once de la mañana de un martes más bien gris, cuando nos encontramos en un café. Dos escritores iniciando en este mundo de las letras, cada uno con una publicación reciente y con las ganas de seguir pasando a palabras las ideas que teníamos en la cabeza.

Ahora nos damos cuenta de que fue una feliz coincidencia. En ese momento no sabíamos cómo iban a salir las cosas... y aún hoy no lo tenemos claro. No sabemos qué viene después de la curva; en la vida no siempre sirven los mapas ni los comodines.

—Juan ¿Cómo fue que empezamos?

—Yo estaba envuelto en mil oficios, como siempre, y el rector del CESA me dijo que un investigador de la Universidad del Rosario me quería contactar para trabajar conmigo en una exploración sobre empresarios y academia. Al comienzo, si le soy sincero, no es que me muriera de las ganas. No tenía mucho interés, sobre todo porque estaba saliendo de la publicación de mi libro *La fábrica de ideas* y no quería saber nada de libros, ni de investigaciones, ni nada parecido.

Aun así nos sentamos a hablar y, a pesar de mis prejuicios, la conversación fluyó de manera inesperada sobre otros temas: café, música, champeta, África y, sobre todo, acerca de empresa, artistas y de los prejuicios sobre los títulos universitarios, asuntos sobre los que siempre he tenido interés.

¿Empresa?... Por mi parte, además de ser empleado de tiempo completo por un buen rato, siempre he hecho empresa: desde vender ropa en la universidad, hasta la creación de mi propia compañía de creatividad y, por supuesto, mi trabajo de mánager y productor de música champeta.

¿Títulos y prejuicios?... en algún momento me convertí en un experto en inducciones pues cinco o seis veces fui primíparo. Estudié ingeniería civil —varias veces y en distintas instituciones— para luego retirarme y dedicarme a la literatura... ah, ¡y claro!, a la economía. Así fue que conocí muchas de las creencias populares acerca de los títulos universitarios y por eso pude comprobar unas y desmentir otras.

—Pero ya estoy hablando mucho de mí. Yo quiero saber, más bien, ¿usted por qué me buscó?

— No fue una cosa clara desde el comienzo. Llegué por consejo del Rector Restrepo. Estaba interesado en averiguar de qué servían los títulos educativos para los empresarios, pero nunca había estado en ese mundo y fue por eso que me aconsejaron hablar con usted.

En un principio no entendía cómo se complementaban su empirismo y mi interés por la academia. Parecían cosas contradictorias, pero resultaron siendo complementarias.

—¿Cómo así que lo contradictorio se volvió complementario? Explíqueme

—La manera en la que nosotros trabajamos tiene ciertas diferencias: yo busco y rebusco hasta encontrar toda la información sobre un tema, pero esto no siempre garantiza que mis preguntas sean las más acertadas o las mejor informadas. Recuerdo muchas ocasiones en las que usted salía con preguntas o conclusiones buenísimas recurriendo más a sus vivencias y a lo que estaba sucediendo en ese momento que a la investigación previa.

Lo mismo pasó con la manera de escribir: yo estaba acostumbrado al estilo de las publicaciones académicas tradicionales y a veces me hacían falta los pies de página o las referencias. Trabajar con usted me mostró una nueva forma de escribir, más libre, menos cuadriculada, y que, muchas veces, aporta elementos nuevos y frescos a la academia.

—Juan ¿Y cómo fue su experiencia?

—Pues mi querido Pedro, si nuestra misión era aprender cómo se aprende desde la experiencia y la teoría, la verdad es que, en este proceso, el que más aprendí fui yo.

Arranqué con un claro prejuicio acerca de que los estudios universitarios, incluso los títulos más avanzados, así como la investigación demasiado formal, no eran los mejores compañeros del éxito. Ahora, después de estos meses de trabajo juntos, mi perspectiva ha cambiado un poco: veo que cierto rigor y estructura son convenientes... y mucho.

Usted me dice que a veces mis preguntas intuitivas fueron acertadas, pero tenemos que confesar que la embarré en repetidas ocasiones. Definitivamente, sin su investigación sesuda no habiéramos llegado a ninguna parte.

Esto no hace que yo cambie mi estilo, más bien —y como usted dijo— estoy de acuerdo en que encontramos un complemento.

—Igual, yo sí quiero saber, si ¿se cumplieron sus expectativas?

—Pues, Juan, me parece que la idea original se vio alimentada con el proceso. En esa medida las expectativas sí se cumplieron. Esto no significa que lo que yo pensaba en un comienzo haya resultado totalmente cierto: No. Yo pensaba que la educación universitaria, en el caso

específico de los empresarios, en muchas ocasiones los frenaba, cosa que no resultó tan cierta. También pensaba que el aprendizaje a través de la experiencia era más que suficiente, pero en ese momento no era consciente de que algunos de los errores o golpes que se pegan los empíricos pueden ser evitados o aliviados con un toque de academia o de estudio formal.

—Déjeme que lo interrumpa porque si no vamos a terminar contando el final de la historia. Más bien cuéntenos usted ¿qué es lo que pretende con esta búsqueda?

Por mi parte, una de las motivaciones centrales era mostrar que la universidad o los estudios formales no son el único camino. Además está el camino de la experiencia y los aprendizajes básicos ganados en la familia y el colegio. Estos, me parece, son elementos igual o hasta más importantes que el título que se tenga, cuando de vivir y crear empresa se trata.

También me interesa responder unas preguntas y, por encima de eso, dejar algunas inquietudes. Las preguntas son personales: por mucho tiempo me he cuestionado cómo sería mi vida si no hubiera estudiado

en la universidad: ¿Sería igual?, ¿habría logrado lo que deseaba?, ¿qué habría hecho con ese tiempo?, ¿qué habría aprendido?... Estas preguntas son las que nosotros le formulamos a los personajes que aparecen en este libro, pero también son preguntas que me gustaría dejar en la mente y en el corazón de quienes nos lean.

—Su turno, maestro Juan: ¿qué es lo que quiere con este libro?

—Por mi cuenta, lo que más me interesa es, desde la propia academia, cuestionar a la academia. Y por qué no, también ratificar su valor.

Y, bueno, si lo que le llama la atención son mis intenciones, lo que le puedo decir es que me interesa conocer a los personajes con los que nos encontramos en el camino: su historia, su trayectoria; sus pasos en firme, sus pasos en falso; en una palabra, ¡sus experiencias! Eso es.

—Oiga, ¿y no va a decir nada más?!

—Por ahora no, mejor que quienes nos lean encuentren en los siguientes capítulos muchas preguntas... y, ¿por qué no? algunas respuestas.

Capítulo 1

“HAY QUE INCLUIRLOS A TODOS EN LA EMPRESA”

Jean Claude Bessudo, el conductor de una potente máquina llamada AVIATUR

La misión es averiguar cómo aprenden algunas personas y cómo esto les ha servido en sus vidas... y en sus empresas. En el camino, por nuestra parte, vamos aprendiendo de ellos. La metodología, a grandes rasgos, consiste en intentar entrar un poco en sus vidas cotidianas, sin tantos protocolos o formalismos, así sea sólo por unas cuantas horas. Para entenderlos quisiéramos hacer el esfuerzo de pensar como ellos. Lo que nos cuentan es tan importante como la manera en la cual lo cuentan y en el contexto en el que lo hacen.

Así pues, tras un par de negociaciones y la elaboración de una ruta tentativa (un puro esbozo a lápiz, mucho antes de los estudios para el gran lienzo), nos

armamos de valor y comenzamos a picar por aquí y por allá. A tocar puertas. A llamar.

Sorpresivamente, pero de ninguna manera por coincidencia, empezamos a recibir respuestas. El primero que se le mide es, ¿cómo no? (ya veremos cómo esto ratifica que no se trata de casualidad alguna), Jean Claude Bessudo, presidente —y principal gestor— de AVIATUR, una de las empresas emblemáticas de Colombia.

Si le preguntamos en la calle a alguien —perteneciente o no al mundo empresarial—, ¿qué es AVIATUR?, nos contesta escuetamente, sin titubeos, que se trata de una agencia de viajes. La más grande del país, se aventuran a decir los osados. Nosotros, que pudimos compartir un espacio de una mañana con el personaje detrás de la empresa sabemos que es mucho más que eso. La agencia es solo la punta del iceberg.

Vamos en orden, al comienzo de esta historia. Efectivamente el señor Bessudo —empresario del año en repetidas ocasiones, premiado por la academia y el periodismo con electores como Portafolio o la Universidad del Rosario— nos responde, y accede a recibirnos en su casa para un desayuno de trabajo. Él invita. Eso sí es enfático en recomendar que lleguemos a las 6:55 a.m. en

punto; no tiene tiempo para perder. Esto parece algo muy normal, sobre todo, tratándose de un empresario de su talante.

Lo que le da un color singular al asunto es que es sábado y, además, estamos en la tercera semana de diciembre. Ya han empezado las novenas de Navidad. El ritmo laboral es, de forma generalizada, bastante bajo. Son días de fiesta, de recogimiento, de reflexión, de pensar en lo que pasó en este año, y de hacer planes para el que viene. A menos que usted pertenezca al sector del turismo o, preferiblemente, sea el señor Bessudo.

El hecho es que, como nosotros tampoco tenemos tiempo que perder, allá llegamos a la hora señalada. Su casa comienza donde termina la ciudad, en los límites del barrio Chicó Alto y el cerro de La Calera. Es un complejo de estancias enclavadas en el frondoso verde de las montañas bogotanas. Si la ciudad se precia de estar 2600 metros más cerca de las estrellas, él y su familia están 2700 o 2800 más cerca.

Su morada, la principal del conjunto, está diseñada de adentro para afuera y de afuera para adentro, para mimetizarse con el entorno. No es de extrañar que el comedor donde nos concede la entrevista en la que se basa este escrito sea un gran recinto transparente que se hizo respetando el lugar en el que habían

crecido los árboles, cosa que nos explica su creador. Nos encontramos literalmente rodeados de naturaleza. Dos de sus diecisiete perros —un gran gran danés y un pastor alemán de enorme factura— nos acompañan todo el tiempo y hasta comparten con nosotros el delicioso desayuno que nos ha servido.

Orgulloso de su obra, nos relata cómo él es el arquitecto y el ingeniero de su propio hogar. Y cómo su conductor de toda la vida es quien levantó la casa: “Así tiene que ser en las empresas; para sobresalir y tener éxito, hay que entrar, solo entrar por la puerta de la empresa, sea lo que uno sea: vigilante, secretaria, el señor de los tintos o el embolador... y una vez adentro, lo que tienes que hacer es volverte indispensable... así siempre ha sucedido en mis empresas”

Pasa a referirnos cómo él mismo comenzó su vida laboral como conductor; ni siquiera como conductor, sino como acompañante de un conductor —su jefe— quien le entregó la instrucción definitiva de accionar la palanca de frenos en caso de que él mismo muriese o le diera un ataque fulminante al corazón. “Es muy importante saber qué es lo que tienes que hacer, cuál es tu trabajo específico”, ríe con una carcajada contagiosa, “el mío era simplemente activar esa palanca”.

Por fortuna nunca tuvo que hacerlo. Más bien, como una esponja, fue ab-

sorbiendo todo lo que veía en el oficio de su patrón, un comerciante francés que recorría el país “haciendo negocios”. Pronto, el joven Jean Claude, pasó a entregar los pedidos, a hablar con los clientes e, incluso, a proponer ideas para obtener mejores ingresos a fin de hacer prosperar el negocio. Así fue aprendiendo, en la práctica, a moverse en el panorama empresarial.

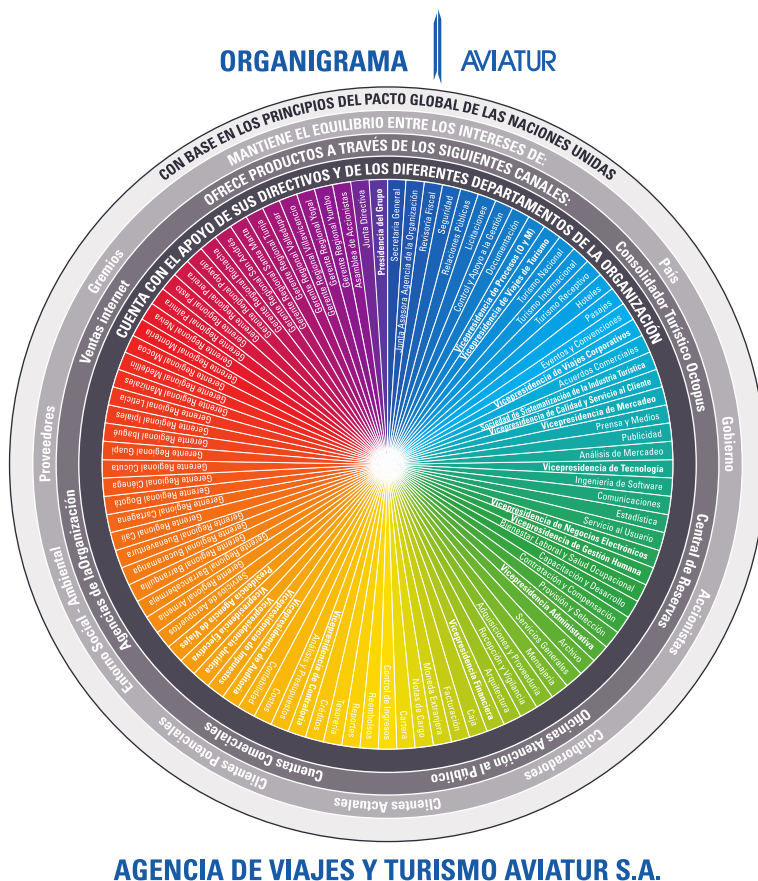
Hoy conduce un barco con una eslora bastante más extensa, pero no deja de sentirse como aquel asistente: no le gustan los títulos, ni el “don” o “doctor”, ni nada de eso. De hecho, cuando llega a los diversos aeropuertos a los que viaja alrededor del mundo, y le preguntan por su profesión él contesta con tranquilidad: “telefonista”.

“Soy, sin exageraciones, el telefonista por excelencia de AVIATUR”. No es una apreciación banal. Para él todas las piezas de la organización tienen que funcionar correctamente; si hay alguna que es prescindible, es mejor deshacerse de ella. Está constantemente en la búsqueda del mejor proceso, del servicio óptimo, de la administración eficiente: “No se equivoquen, los detalles son importantísimos: una mancha en la alfombra es clave para entender cómo funciona una empresa”. Así como habla —pausado, concentrado, pensando en cada una de las palabras—, interviene en su organización desde lo macro hasta

lo más micro de lo micro.

Es lo que sabe hacer y es como lo sabe hacer; el trabajo esmerado, la filigrana, el concentrarse en los pormenores —como un artista cuidando con precaución hasta la más insignificante pincelada— lo ha llevado lejos y, sobre todo, lo ha mantenido vivo. Vigente, sería la palabra empresarial. Quizás esta “obsesión” bien manejada es la que hace que AVIATUR esté permanentemente a la vanguardia, no solo en cuanto a servicios turísticos, tecnología empresarial, seguros y transportes; sino también en administración. El organigrama del Grupo AVIATUR (así como el de todas las compañías que lo conforman), es una muestra fehaciente de ello (figura 1):

Figura 1. Organigrama de las empresas del Grupo AVIATUR



Estamos hablando de todo un conglomerado; una real industria. Jean Claude Bessudo lo tiene muy claro: por muy grande que sea la organización, su estructura ha de ser circular, interdependiente; de ninguna manera piramidal.

Cuando le preguntamos por la autoría del organigrama respondió como siempre, con seguridad: "...efectivamente es un invento. Estaba mamado de estar solito allá en la cumbre, así que lo cambié... y así quiero que sea. Para mí lo primordial es el equilibrio".

Para los que nos movemos en este universo empresarial, el organigrama es más que un invento; es una innovación, una obra de arte. Tiene el poder de convertir algo aburrido —muy tedioso, y fuera de eso absolutista y excluyente— en algo divertido, atractivo, creativo. Con solo mirarlo comprendemos cómo es la cultura corporativa de AVIATUR. Y, por supuesto, yendo más allá, empezamos a entender cómo es que ha aprendido este empresario-artista: en forma circular, plural, incluyente.

No en vano ha establecido un particular —y muy liberal— sistema de creación de empresas en el que son sus propios empleados los que proponen las líneas de trabajo, investigan las oportunidades de mercado y llegan a gerenciar las firmas que ellos mismos constituyen, claro está, con el apoyo, el músculo y el incentivo del GRUPO AVIATUR.

"Es un modelo de empresas que te permite la creatividad, en el que se les da

la posibilidad a los actuales empleados que tengan buenas ideas de conformar sus propios equipos y convertirse en accionistas en un esquema donde AVIA-TUR conserva entre el 60 y el 70% de la empresa, y les financia a sus gestores, dependiendo de su grado de compromiso y de riesgo, el restante 30 o 40% del negocio”. Tanto así que, asegura, “les damos dos años para que puedan decidir si pasan a su nueva empresa o si se quedan con el puesto que anteriormente ocupaban”.

El asunto está en proporcionar garantías, confianza, e impulsar a los colaboradores a que piensen y actúen en forma creativa, a que sean como él, visionarios. Pero más allá de eso, la finalidad quizás es instarlos a que aprovechen las oportunidades. Clave fundamental de este aprendizaje:

—Jean Claude —tomamos confianza y entendimos su cuento—, en un país donde estudiar en la universidad es un privilegio y se constituye en cuasi-imperativo para sobresalir en el mundo laboral, ¿qué le puede decir a ese 70% que no tiene los medios para optar por un título universitario?

—(Lo pensó con calma) No creo que sea el 70%... en realidad ni el 50%, ni el 40%, no lo sé, yo creo que acá sí hay posibilidades para la

gran mayoría: está el SENA, las organizaciones que te prestan, los apoyos del gobierno... en fin; no estudiar es una disculpa.

El presidente del GRUPO AVIATUR, empresario entre empresarios, maestro en el arte de la administración, por su parte, no cuenta con un título universitario. Es un empírico a conciencia: un hombre que no desperdició las oportunidades que encontró en el camino, ni dejó, ni ha dejado nunca de estudiar. A su manera, pero sin detenerse.

Si bien no hay disculpa para no estudiar, hay que tomarse esto muy en serio. No para hacerlo “porque toca hacerlo”, no; para hacerlo por el gusto de aprender, para utilizar los estudios en forma práctica, a fin de hacer algo con el conocimiento, en definitiva, para trascender. En últimas, como dice un antiguo proverbio sufi, “el camino siempre es el mismo, sólo que existen infinitas maneras de recorrerlo”. Igual sucede en el camino del estudio:

No hay una sola fórmula válida. Desde el *laissez faire*, hasta la educación más estricta, pasando por la mezcla, por los ejemplos del Dr. Spock, por el “Ay, es que al niño me lo traumatizan”, hasta llegar a la estimulación temprana. Todo es cuestión de moda.

Sus palabras son directas, simples; muy refrescantes, por cierto. La cuestión no está en atiborrarse de estudios sin sentido, en ser el más aplicado o “cepillero” de la clase, en obtener las mejores calificaciones, o la mayor cantidad de diplomas. En esto es franco y básico: “Me valen huevo los títulos... he visto a las peores huevas con los mejores títulos”.

Lo cual no quiere decir que hay que prescindir de ellos: “Si vas a montar una planta con un reactor nuclear es mejor que te la haga un ingeniero nuclear”, sin duda. Aunque lo mejor viene con el complemento: “Pero, además, es importante que el ingeniero nuclear sepa pensar”.

No es cuestión de tener un diploma (o muchos) colgando en la pared, y esto también lo aprendimos durante nuestro desayuno:

—En su experiencia como empresario, ¿presentarse como una persona a quien no le importan los títulos tiene algún impacto negativo?

—En la encuesta de Portafolio salí escogido como el mejor empresario del año por mil doscientos presidentes de no sé cuantas compañías, que simplemente oyeron decir o tuvieron algún contacto con la empresa o

con el estilo que manejo y apoyaron la elección... Por cosas como esa podría atreverme a decir que no.

En el ámbito mundial, una persona humilde, más allá de sus títulos, puede terminar imponiéndose con un buen manejo de junta, un manejo del momento; una mezcla de populismo, oportunidad y conocimiento de mera lógica.

Con comprensión de la situación específica. Con conocimiento aplicado, mas no conocimiento acumulado. La educación real, la que sirve para la empresa, no puede tampoco basarse en dogmas, en verdades absolutas; ha de ser dinámica, propositiva, creativa:

Digamos que Colombia es extremadamente peripatética: tal cosa es así porque lo dijo tal, y de ahí no nos salimos. Yo fui una vez a una sesión de un colegio de monjas y la madre superiora le dijo a las niñas que debían seguir lo que decía un librito con los diez mandamientos y los comportamientos que hay que tener para la vida. A nosotros en el Liceo Francés nos dijeron: hipótesis, tesis, antítesis y conclusión, y hagan lo que les dé la gana; lleguen a su propia conclusión... Si quieres que te vaya bien debes haber recibido una educación que te permita crear; si no, terminas solamente aplicando la Biblia, y negando la Teoría de la Evolución.

En ese mismo sentido nuestro anfitrión nos deja claro que hay que hablar, estudiar, escribir y negociar, pero con un lenguaje al alcance de todos: “No con las palabrejas de los profesores universitarios en Colombia”. No con un idioma hermético, para expertos, cifrado. “El lenguaje técnico es una forma de exclusión”.

Y, por encima de todo, más que cualquier título, premio, reconocimiento o posición de poder, es fundamental ser un hombre de palabra: “La virginidad se recupera: hoy en día hay cirujanos plásticos que te hacen la imenoplastia; en cambio la palabra dada es una sola... y como tal, tienes que respetarla”.

Así seas el mensajero o el dueño de la empresa.

Capítulo 2

LAS LECCIONES DE PALENQUE

Charles King

En medio del Hay Festival de literatura dimos con uno de los grandes de la costa, uno cuya poesía ha puesto a delirar a ricos y pobres desde las polvorientas calles de los barrios marginales, hasta las pistas más presumidas de la heroica; Charles King, leyenda de la champeta. Era de noche, cerca de la catedral y dentro de la ciudad amurallada; en esas llegó Charles caminando con elegancia. La gente que pasaba lo reconocía y lo saludaba: “¡Charles!” le decían unos, y otros, al verlo, alzaban la mano: “Ahí viene el palenquero fino”. Él, con sus rastas, volteaba a mirar y devolvía el saludo con una sonrisa.

Nos encontramos y empezamos a hablar en la sala del apartamento en el que

nos estábamos quedando. Juan y Pedro en el sofá, Charles en una silla: listos... ¡fuera!

Dicen que cuando se busca la capacidad creativa en los niños antes de entrar al colegio todos están en un nivel de genialidad, y que en la medida en la que van pasando los años en la escuela esa posibilidad de crear se va disminuyendo.

Y acá estamos, hablando de música, y de la vida, con alguien que ha compuesto e interpretado cientos de canciones, toca tambor, canta, y mientras camina sigue componiendo. Hablando con él nos interesa saber si esa habilidad, la posibilidad de crear canciones, y de pegarlas, es aprendida.

—Usted se la pasa jugando con las palabras, dándoles la vuelta, ¿desde cuando hace eso? ¿Lo aprendió de alguien?

—Eso es muy difícil de aprender, y es muy difícil de enseñar. Tú mismo tienes que empezar a crear, a crearlo. Empiezas a imaginarte cosas... Yo soy un hombre que habla solo, voy por la calle hablando de un tema, me pregunto y me voy respondiendo. Es ahí donde he aprendido a jugar con las palabras.

Es justamente en las largas caminatas que hace desde niño, en las que ha creado —o encontrado— muchas de las letras de sus canciones. Pero no es algo espontáneo. Hace parte de un proceso de aprendizaje con el que Charles se ha vinculado desde siempre:

Cuando era pequeño caminaba las calles de Palenque, por ahí entre las cinco y media y las seis de la tarde, hablando solo, pensando... veía la naturaleza, oía a la gente.

También de pelao me iba a oír los tambores sonar en el barrio Chopacho que es el epicentro de los tamboreros palenqueros. La mayoría de los que tocan tambor tocan en ese sector, y casualmente, ese lugar queda por la misma calle en la que yo vivía. Me iba a escuchar las tamboras hasta altas horas de la noche, cosa que era peligrosa para un niño.

Empezaba a las siete de la noche y terminaba a las once, doce o una, pero yo no me daba cuenta del tiempo. Después, cuando llegaba a la casa no sabía qué hora era, y claro, ¡tremenda regañada!

Así, de los tambores vecinos aprendía, de las lecciones de su tío Siquito aprendía, y también de los consejos y la sabiduría de su abuelo:

—Mi abuelo era un sabio a pesar de no haber estudiado. Las personas que iban a Palenque se sorprendían al hablar con él porque tenía muchos conocimientos y hablaba con un léxico muy amplio.

—Pónganos un ejemplo.

—Pues la canción La verdad del Papa:

Compadre Rafa vengo a contarle

Lo que me decía mi viejo cuando yo era adolescente

Ay Charles, tenga cuidado con esa gente.

Que cuando uno está sin plata nadie a usted le pela el diente.

Son como los zopilotes que desde el aire están pendientes

Esperando a ver la presa, pa aterrizar y meterle el diente.

La verdad la decía Papa: al puerco no lo capan dos veces.

Sus abuelos, quienes en definitiva fueron los que lo criaron, no lo llevaron al colegio. Él, testarudo, no se aguantaba las ganas y se sentaba en un arbolito contiguo a la escuela a oír las lecciones y tratar de aprender. A veces se cansaba y daba una vuelta por su pueblo; pero siempre regresaba para sentarse en la misma rama.

Solo hasta los trece años, cuando llegó a Cartagena, empezó su educación

formal. Una amiga de su tía le insistió para que se inscribiera en la jornada nocturna a la que asistía después de trabajar duro, vendiendo frutas, gafas y souvenirs a turistas.

Aún después de todas las tareas del día el joven Charles llegaba con ganas:

Me dieron diez pesos y fui a matricularme para estudiar por las noches. Por ahí después de unas semanas ya sabía leer, tan rápido porque tenía fiebre de aprender.

Las clases empezaban a las seis de la tarde pero yo llegaba a las cinco y en ese momento empezaba a estudiar, y a repasar las tablas, y todas esas cuestiones. Quería saberlo todo.

Después de unos años, el plan de ir a la escuela no pudo seguir, pero no por eso dejó de estudiar. Empieza la época del grupo Son Palenque, un grupo de música negra que algunos llaman “La universidad de la champeta”. Literalmente, se trató del ingreso de King a la “U”.

Los años integrando Son Palenque fueron de aprendizaje sobre tambores y sobre cultura, y había ciertas cosas de la música que acá sí se aprendían y en las

calles de Palenque no. Algunas historias y algunas teorías que complementaron el conocimiento empírico que había obtenido en los barrios. Así, cuando le preguntamos si entre el conocimiento teórico y el práctico escogería alguno dijo que no, que escogería los dos:

Si uno tiene el teórico puede defenderse. Cuando uno aplica lo práctico se va a encontrar con gente que lo contradice constantemente, y con lo teórico uno puede decirle al otro “eso no es así”.

Cuando estudiábamos música en Son Palenque algunos decían “Yo soy músico por naturaleza”, pero me imagino que ellos se estarán dando cuenta de que lo teórico sí funciona.

Después de Son Palenque empieza una nueva etapa: componer, presentarse y trabajar como solista. Es en ese momento en el que aparecen algunas de sus canciones más sonadas: El chocho, La toalla, El martillo, Bicarbonato, Pretendiendo el arcoíris, La vida es resta, Gigoló ...

Entre estas hay varias que nos interesan, pero hay una en especial: El abogado corrupto. Esta canción narra la historia de un muchacho que se la pasaba bailando champeta en los picós, esas fiestas donde los parlantes de colores son los

que botan la música que marca el ritmo. Ese joven champetúo decidió estudiar derecho, y después, cuando regresó convertido en abogado, en vez de bailar, lo que hacía era llamar a la policía para que pararan la fiesta:

*Recibió el grado de bachiller e ingresó a la universidad donde estudiaba
para abogado*

“Voy a ser un profesional con el título de licenciado”

*Primero fue aquel mondado que bailó y se gozó el picó y ahora como abogado
él se cree una sana manzana...*

¡Revísenle el corazón!

Hoy quiere lavarse las manos con su cartón de licenciado

*Ya se olvidó que fue “champetuo” y ahora cuando escucha un picó en el barrio
llama a la policía*

Es lo que se ha puesto ahora porque ya es un licenciado

Ya no le habla ni a sus padres que todo el tiempo lo respaldaron

¡Que ya no va a la caseta, que ya no escucha champeta!

...y ahora la rumba de él siempre la hará en la discoteca.

Es una canción inspirada en la realidad, en un abogado verdadero, pero también es una canción que habla sobre la forma en la que algunas personas se transforman, se corrompen, después de volverse profesionales:

Los que van a la universidad aquí, de un momento a otro empiezan a ver todo maluco, todo les huele mal, y hasta tienen que cambiar su tipo de música. Además de eso se creen más que los demás, creen que son mejores...

Cuando se vuelven profesionales, se salen de los guetos en vez de quedarse a ser un ejemplo para los que viven ahí. Simplemente se van para un barrio diferente, de altas esferas y dejan a su barrio ahí, en el olvido.

Por acá gustó mucho la canción porque hablaba de eso y empezó a hacer cuestionar a las personas que habían nacido en un barrio marginal y luego habían salido. También hablaba de otra cosa, de cómo la única forma de aprender no es la universidad: la gente de los barrios marginales, a pesar de no estar “preparada” tiene mucha materia y mucho conocimiento. Por esto encontraron en la canción una forma de darle duro a los que creían que por haber ido a la universidad eran mejores.

Siguió sonando la canción y a su paso transformaba el mundo. Así, en esa realidad de la que habla la canción, empezaron a verse cambios, se empezó a sentir el impacto de las letras:

—¿Y no hay gente que estudie en la universidad y se quede en el barrio?

—Sí, y yo creería que la canción del abogado corrupto sirvió mucho para eso. Ya nadie quiere que lo estigmaticen como “corrupto”, y de las nuevas generaciones muchos volvieron al picó. Hasta hay una gente que se identifica con el nombre de la canción: a un muchacho que está estudiando derecho y que permanentemente va al picó, la gente lo conoce como “el abogado corrupto”.

Y es que alrededor de eso, de la universidad, quedan muchas preguntas pendientes: ¿a caso se estudia para cambiar de sociedad, para ascender? Muchos dicen que sí. Y ahora ¿eso significaría que se deja de lado el “estudiar por estudiar” o que se estudia para no estudiar? Otros también están de acuerdo. Pero dejemos esto para luego, que se nos acaba el tiempo.

Seguimos hablando de las personas que habían pasado por la U y apareció un nuevo interrogante: ¿por qué algunas personas que estudiaron en los conservatorios no pueden divulgar tanto su música? Y ¿por qué otros, como músicos empíricos, sí?

—Esa es otra partecita. Cuando se hizo el Mercado Cultural del Caribe,

por ejemplo, estuvimos en el canal Tele Caribe hablando sobre eso, y yo dije exactamente lo que estaban preguntando: que hay mucha gente que cuestiona nuestra música, pero ¿por qué, viniendo de los conservatorios o las universidades, no han podido llegar a la gran masa que escucha música? ¿Acaso no deberían reanalizarse como músicos?

Uno estudió música de forma precaria, de forma empírica —como se dice—, y nosotros sí hemos podido captar la atención de la mayoría. Ellos que son músicos graduados no han podido. Incluso, lo que hacen es reciclar lo que los empíricos marcaron con su sello y su creatividad.

—Entonces ¿qué se necesita para hacer música?

—Se necesita conocer el comportamiento de la sociedad, de las grandes masas y tener imaginación para transmitir ese conocimiento. Transmitirlo de forma directa, y eso es algo que hace la champeta.

Aquí a la gente le gusta que le digan la verdad, aunque algunos creen que no, y si empiezas a decírselo a través de la música, la gente lo entiende.

Después de que oímos todo esto sobre los profesionales, sobre cómo a veces las personas cambiaban para mal, aparecieron las preguntas finales. Preguntas evidentes pero necesarias: ¿Qué pasaría, entonces, si una persona que presentó esas críticas sobre la educación superior se vuelve un sujeto admirado desde las universidades? O ¿qué pasaría si se le otorgara una beca?

—Sí. Alguna gente interesada por la cultura sí respeta lo que uno ha aprendido, pero aquí en la costa, eso no siempre pasa. En la costa muchas veces la gente cree que el título, el diploma, lo hace todo.

—¿Y si tuviera la posibilidad de ir a la universidad, qué le gustaría estudiar?

—Música no, porque música ya sé. Yo la practico y la estudio a cada rato. Pero hay muchas profesiones bonitas: uno de mis grandes sueños era estudiar medicina, y cuando era niño decía que quería ser médico.

—¿Y derecho?

—Sí, me gustaría, y si estudiara derecho sería un “corrupto” del carajo...

(se ríe a carcajadas).

Después de terminar esto paramos la grabadora y nos alistamos para salir. Al igual que a su llegada, a su salida todo el mundo lo saludó. Desde lejos o desde cerca le hacían señas. Seguía siendo conocido y apreciado, seguía siendo él mismo.

No había estudiado más pero sabía más, creaba más y difundía más. Seguía compartiendo con su gente y entusiasmaba a otros para que lo hicieran, para que sirvieran de ejemplo.

Esto empezó a comprobar algunos de nuestros supuestos: por fuera de los colegios y de las universidades también se aprende, y a veces se aprenden cosas que resultan más prácticas. Se aprende oyendo a los vecinos y atendiendo a las lecciones de los abuelos, y son estas enseñanzas las que en ocasiones nos muestran las soluciones.

También vimos cómo sí existe una percepción social acerca de los cambios que tiene la educación en las personas. No solamente ganan conocimientos; en otros casos también cambian de actitudes y empiezan —como nos dijeron— “a ver todo maluco”, a “creerse mejores”.

¿Será que esta consecuencia de volverse profesional es un fenómeno generalizado? ¿Será que nos pasa como al “abogado corrupto”? ¿Será que la universidad nos hace antipáticos?

Capítulo 3

CAMINANDO -Y ESCRIBIENDO - SE APRENDE EN LA VIDA

Juan Gossáin

Entre música y literatura, nuestros pasos continuaron en la heroica. A la orilla del otrora hermoso mar Caribe. Hasta el momento no hemos aprendido a conservarlo. Tal vez ha sido porque lo dimos por sentado; no lo valoramos lo suficiente. Lo triste es lo que hemos hecho de él. Una gran cloaca que rodea la —de todos modos— maravillosa ciudad de Cartagena.

Tal vez, hasta cierto punto, suceda algo parecido con los estudios; no es tan exagerada esa máxima que los padres que se han esforzado les dicen a sus hijos acomodados: “Mi Dios le da pan al que no tiene dientes”. Y es que muchas veces el que puede estudiar no estudia, o lo hace con desidia, mientras que el que no tiene con qué o, por circunstancias del destino tuvo que optar por otro

camino, se desvive por hacerlo.

Lo irónico es que, en ocasiones, aquellos que no tienen un título profesional afirman —hasta el punto de la reverencia— la necesidad de contar con uno para ejercer la profesión que ellos mismos dominan por cuenta del oficio y la disciplina. Dos palabras fundamentales para comprender el espíritu de este apartado.

Nelson Mandela, en su autobiografía *El largo camino hacia la libertad*, al referirse al hombre que le dio la vida lo pone de esta manera: “Mi padre y unos pocos jefes influyentes tenían ese gran respeto por la educación que tan a menudo muestran quienes carecen de ella”.

Esta circunstancia parece acaecerle a Juan Gossaín, uno de los periodistas más destacados —e influyentes para emplear las palabras del gran líder africano— de Colombia. Nunca pasó por una escuela de periodismo, de hecho, dice con entera tranquilidad: “No las había en mi tiempo... además a esto llegué por pura coincidencia”. Sin embargo, no fue por coincidencia que se quedó practicándolo por más de cuarenta años y que gracias a él se ha granjeado en letras de molde un nombre en la historia del país.

Yo, que nunca pude ir a la Universidad, soy el primer defensor de los periodistas de la Universidad, de los periodistas con formación académica. ¿Por qué? Porque contra lo que piensan mis congéneres los empíricos, la universidad le da al estudiante las bases académicas, intelectuales, incluso éticas, y la disciplina para el trabajo. Los empíricos dependemos de que nos dé la gana o no de leer unas cosas y de formarnos durante el ejercicio de la profesión. El periodismo no puede depender del albedrío de un periodista que quiere o no quiere formarse, o que quiere seguir siendo un imbécil. ¡No!, el periodista tiene que llegar formado al oficio. Si a los tinterillos no los dejan litigar en los juzgados, ¿Por qué a los empíricos del periodismo sí?

Parece irónico, a lo menos singular. No obstante, hay que considerar que en la época en la que Gossaín se formó como periodista —y ayudó a formar la profesión—, no existían facultades de Comunicación Social. Hoy sí. “Además son muy buenas... con falencias, sí, pero buenas al fin y al cabo”.

La lógica es muy clara, deja de ser tan paradójica: “Si un tegua no puede operar a un enfermo en un hospital o un albañil no puede construir un puente, no veo por qué un empírico pueda dirigir un noticiero cuando ya hay escuelas de periodismo, así tengan todas las fallas del mundo”.

En su caso en particular le bastó con el sentido común y el trabajo a conciencia. Además, siempre ha tenido a su lado a un amigo incondicional, uno que le ha abierto todas las puertas y que aún le sigue proporcionando las mejores oportunidades: el lenguaje. Cuando le preguntamos por sus maestros, respondió sin titubeos: “los míos, los verdaderos, han sido: leer y escribir”. Es verídico: escribe, escribe y escribe... en papelitos, servilletas, cartones, en todo lado. Si no lo hace, sabe que las ideas se pueden perder: “Como tengo excelente memoria lo anoto todo, lo primero que aprende un hombre de buena memoria es que en ella no confía porque es un elemento inasible”

Todo se lo debe a un tercer maestro, uno de carne y hueso, al que conoció en el Internado del Colegio de la Esperanza de Cartagena donde, afirma, se formó realmente como persona: “el Papa” Guerrero. Un extrovertido profesor de literatura que se hacía llamar con ese sobrenombre porque, según él, nunca se equivocaba, era infalible. Así fue, certero, cuando encontró a nuestro pequeño personaje leyendo a Hugo Wast. Lo reprendió, lo tomó de las orejas y le dio una de las lecciones más importantes de su vida, una que tendría determinantes repercusiones en el periodismo y la literatura colombianas:

“Si tiene ganas de leer, pare de leer esas porquerías y camine para la bi-

blioteca”. Me llevó a la biblioteca y me sacó la edición de El Quijote ilustrada por Doré, y a mí, a los doce años, me pareció la película de aventuras más fascinante del mundo.

Desde entonces, además de la lectura y del empleo de su voz, su principal arma ha sido la escritura. ¿Y cómo ha logrado dominar la técnica?: “Con disciplina, con mucha disciplina... esa es la que uno necesita para sobresalir en cualquier desafío que se proponga, ya sea artístico, laboral o empresarial”

—Vamos por partes. Ya habrá tiempo de hablar de empresa. Por ahora nos interesa saber cómo es ese asunto de la disciplina, ¿qué fue lo que vivió en el internado que lo hizo entregarse de lleno a ella?:

—Yo creo que todo lo que había que aprender en la vida lo aprendí en esa época, en los ocho años del internado. Lo demás es añadidura, pero las cosas fundamentales las aprendí ahí.

Por ejemplo, una que a mí siempre me llamó la atención y de la que hablo mucho cuando me invitan los estudiantes de periodismo a los seminarios es esta: ¡La disciplina! Yo vi en mi colegio a unos tipos brillantes,

gente que venía de los lugares más disímiles: unos venían de Panamá, otros de Venezuela, de las Antillas, de Aruba, aquí hasta vino a estudiar gente que no hablaba español. Además de las personas de los pueblos de aquí: Sucre, Córdoba, Bolívar... De todos estos lugares venían unos tipos con un brillo tan impresionante que uno se quedaba maravillado. Después, los encontré convertidos en cajeros de banco o en secretarios de la Alcaldía del pueblo, y esto por falta de disciplina y de rigor en las cosas. Es que en el Caribe somos muy dados a creer que el talento es inagotable. El talento es uno más de los recursos naturales no renovables. Como el petróleo, eso se acaba.

Ya lo decía Ludwig van Beethoven hace muchos años atrás: “El genio se compone del dos por ciento de talento, y del noventa y ocho por ciento de perseverante aplicación”. Juan Gossaín lo tuvo claro desde que era un jovencito: “en el internado me di cuenta, de una vez y para siempre, que el talento sin disciplina es un desperdicio”.

Tener las mejores ideas no hace a los individuos innovar. Ellas, por muy maravillosas que puedan llegar a ser, no tienen el poder de andar solas, de hacerse tangibles. Los verdaderos creativos son aquellos que están dispuestos a pagar

el precio para que sus ideas —buenas o no tan buenas—, incluso las de otros, se conviertan en realidad. Esta es una fórmula infalible. Tan válida para la fisioterapia, como para la mercadotecnia o la prensa:

He conocido periodistas medianamente inteligentes que han llegado lejísimos a fuerza de disciplina, de rigor en sus trabajos, de severidad en sus cosas. Y también he visto unos periodistas inteligentísimos que se perdieron por lo mismo: falta de disciplina...

El mejor ejemplo es el de Cepeda Samudio y García Márquez. Contemporáneos, amigos, compañeros, escribieron al mismo tiempo...

En el año 50 o 52 aparecen las dos novelas fundamentales con las que se rompe la tradición andina de la novela en Colombia: son la Casa Grande de Cepeda y La Hojarasca. A mí no me cabe la menor duda de que la Casa Grande de Cepeda es mejor novela que La Hojarasca. Es una novela de una modernidad increíble. Los diálogos de los soldados bajo la lluvia mientras disparan contra los huelguistas de las bananeras, ¡Fascinantes!

La diferencia en los años siguientes fue la disciplina de García Márquez

contra las chifladuras de Cepeda. Cepeda se quedó en Barranquilla bebiendo trago; García Márquez, por su parte, se dedicó de forma abnegada al oficio de escribir... y la única manera de hacerlo bien es como una secretaria: de ocho a doce y de dos a seis. Marcando tarjeta.

Sus palabras son certeras. El que se lo propone, lo logra. Claro que no es solo cuestión de esfuerzo. La clave, quizá, está en ir más allá. Cuando lo pensamos y se lo manifestamos, nos dio a entender que el oficio, el real oficio, se alcanza, más bien, a partir de una combinación de factores:

La disciplina no sustituye los estudios; pero cuando uno los ha realizado, los complementa. No es más importante ni que el talento, ni que los estudios, ni que la formación. Tampoco hay que darle a la disciplina ese valor de adoración reverencial. La disciplina es la manera de aplicar las cosas, de practicarlas, es decir: de no desperdiciarlas.

De comer pan si uno tiene dientes. Sin embrago, la receta no está completa sin un ingrediente adicional:

Así como la disciplina no sustituye ni a la educación ni al talento, la

educación tampoco sustituye lo más importante de un ser humano en cualquier oficio, y lo más importante es el entusiasmo; la pasión. Sin eso, lo que tienen es un bárbaro ilustrado.

Entusiasmo. Pasión. Voluntad. Fue precisamente esto lo que le sobró cuando por cosas del destino entró a una sala de redacción, a la de El Espectador. Allá descubrió, en forma cruel, una gran revelación: “un secreto que fue fundamental para mí”:

Cuando uno llega de la provincia, joven, a trabajar en un periódico, todos los compañeros —incluso los más queridos— intentan aprovecharse de uno. Yo descubrí que el secreto consistía en dejarse aprovechar si quiere aprender lo que no sabe del periodismo. Entonces me inventaban unas excusas terribles: “Por qué no me haces el turno de esta tarde, de 6:00 p.m. a 6:00 a.m., es que mi suegra está enferma”. Yo sabía que se iban a un baile —a mí también me habían invitado— pero yo no quería ir. Yo ponía cara de creerles y aceptaba.

Así terminé haciendo turnos hasta en las páginas sociales. Una vez casi me matan en El Espectador por una broma que hice: había un hombre gordísimo que era muy importante en Bogotá, un señor Urrutia que

estaba en una foto en un coctel, con una señora al lado, yo la recorté y puse: de izquierda a derecha el señor Urrutia. ¡Casi me matan! Y, claro, no me dejaron volver a hacer sociales. Así hice internacionales, noticias judiciales, todo. Lo que quería era aprender.

Con enorme curiosidad, enorme como el señor Urrutia. Abrir los ojos, siempre estar dispuesto a instruirse. Poco a poco el panorama se va aclarando y el día menos pensado, tras esa esclavitud voluntaria —porque así llaman a los practicantes y aprendices en el mundo de la prensa: esclavitos— no sólo se realizan reportajes, crónicas y entrevistas de gran factura, sino que se tiene la oportunidad de dirigir una cadena radial, un medio de comunicación, una empresa real. Cuando recabamos en ello la mirada se le ilumina, asevera con franqueza, sin disimular inmodestia alguna: “¡Por fin alguien lo entendió!: ser director de noticias es, de muchas formas, ser un empresario”. Para ello también existen método y aprendizajes básicos: “Lo primero que aprende un director de noticias es que la improvisación empresarial y periodística es el camino al caos”. Por el contrario, la empresa y el periodismo —o cualquier espacio de creación que dependa de esta— deben ser entendidos, en realidad, como dos mundos disímiles que deben convivir en armonía:

En RCN toda la producción radial —noticias, deportes, las emisoras, los estudios— está en una sede única. Creo que por razones logísticas, que en mi opinión resultaron trágicas. Desde muchos años antes a mi llegada tuvieron que llevarse la administración a otro edificio, como si fueran pocas las diferencias de criterio que hay entre periodistas y administradores.

Aquello creó una distancia no sólo de posiciones, también una distancia física, locativa. Una sede para periodistas y otra para la administración, y con eso empezaron los cuentos: los periodistas, al lugar diagonal donde estaba la sede administrativa lo llamaban “la clínica”. ¿Por qué? Porque a todo el mundo había que decirle “doctor” en esa vaina.

En venganza, uno de los tipos de “la clínica”, Jaime Ossa, le puso a la torre de los periodistas “el cielo” porque ahí no vive sino Dios y un montón de estrellas, ahí no vive nadie más. Esa era la relación que existía.

En ese entonces me tocó dictar en Cali una charla a todos mis compañeros de administración, a sus invitados y a sus clientes. La charla se llamó: “Las relaciones entre la clínica y el cielo”.

Yo les decía lo siguiente, que creo que es la clave de toda esta cosa: los periodistas siempre hemos creído que los funcionarios de administración son unos sinvergüenzas que viven de nuestras noticias; y los funcionarios de administración creen que los periodistas somos unos vagos, que viajamos con la plata de sus avisos ¿Cómo conciliar eso? Primero: entendiendo que los medios de comunicación son una empresa; segundo —una cosa que parece muy dura vista por alguien como yo que no he sido sino periodista y escritor—: que sólo se puede hacer buen periodismo si, entre otras cosas, se cuenta con dinero. No es que el dinero sea lo único necesario, pero sin dinero no lo puedes hacer: te quiero ver pagando las llamadas a Estocolmo para transmitir el Premio Nobel, te quiero ver pagando los viajes... Si no tienes con qué pagar no lo puedes hacer.

Ciencia y arte, economía y literatura, compartiendo no sólo el mismo espacio, sino unos principios rectores enfocados hacia la consecución de un bien común. Oficialmente una empresa periodística:

La calidad periodística y el éxito empresarial de un medio de comunicación une las dos cosas. El merito del medio debería haber sido siempre ese, lograr que sus administradores y sus periodistas se entendieran y que

comprendieran que sin los avisos del señor no hay viaje al mundial de fútbol, y que el señor entendiera, que sin la excelente transmisión que hacen los tipos, él no consigue avisos; es decir, estamos condenados a vivir juntos como en el matrimonio: hasta que la muerte nos separe.

El cielo dentro de una clínica. El sueño de cualquier cirujano. Y también el de un periodista con alma de empresario, o el de un empresario con alma de periodista. Uno para el que, seguramente, el juego de palabras es mucho más que eso; es algo claramente serio, formal, sensato:

Eso es una empresa, lo malo es que a veces creemos que empresa es solamente sinónimo de utilitarismo. Yo entiendo que una empresa es, más allá de eso, una causa común, que necesita planearse, que necesita organizarse, que necesita financiarse, mejor dicho, no tenemos más remedio que vivir juntos —“la clínica” con sus administradores y “el cielo” con sus periodistas y escritores— no hay otro camino..

Quisiéramos seguir oyéndolo pero hay que pasar la página. No sin antes entregarle por última vez el micrófono para que enfatice, en su particular tono, el valor que le concede a aquello que nunca pudo hacer:

Cancelé mi idea de ir a la Universidad con un dolor inmenso. He oído a mucha gente talentosa, autodidactas, enorgullecerse de no ir a la universidad. ¿Cómo uno se puede enorgullecer de no haber estudiado? Eso es la cosa más absurda del mundo. Además, lo dicen como si fuera una proeza. ¿Proeza? Eso es para avergonzarse.

Capítulo 4

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Pedro Gómez Barrero

Hacer una investigación se parece un poco a la tarea de los detectives: seguimos huellas y atamos cabos para llegar a una conclusión. Así, como en las historias de Sherlock Holmes, se nos dio por pensar que para descubrir la respuesta a nuestras preguntas sólo teníamos que seguir las pistas.

Los lectores recordarán que en nuestro primer encuentro estábamos desayunando en el comedor de la casa de Jean Claude Bessudo. Pues bien, las ventanas de ese comedor son una réplica de las ventanas de otra construcción que está ubicada al frente del Hotel Casa Medina de Bogotá, y es ahí donde se desarrolló la conversación de este capítulo.

Llegamos después de correr bajo el sol de las once, pensando cómo podríamos incluir nuestras carreras dentro de los capítulos de este libro para demostrar nuestro garbo. Paramos en la puerta, dijimos que teníamos una cita y nos hicieron seguir. Ahora estábamos en el segundo piso, detrás de las famosas ventanas, y ahí esperamos.

Un minuto después nos encontramos con Pedro Gómez, este empresario que ha elevado torres y torres, dejando en algunas de ellas la marca de un anagrama con sus iniciales. Pues no es coincidencia que cuando nos hicieron pasar a su oficina encontráramos a don Pedro firmando documentos. Sin duda es un hombre que deja huella.

No lo pensamos dos veces y empezamos con las preguntas:

—¿Para usted qué es La Felicidad?

—(Ríe un momento y responde) Es una urbanización muy importante, una ciudadela que estamos construyendo en Bogotá.

Cuando se nos ocurrió ponerle ese nombre, naturalmente estábamos pen-

sando en un lugar para llegar al estado de ánimo en el que uno se siente pleno, realizado, se siente viviendo como quisiera vivir.

La Felicidad es uno de sus proyectos más recientes, al cual se ha podido llegar después de muchas otras obras terminadas, unas victoriosas y otras de duro aprendizaje. Así vemos que para llegar a La Felicidad hace falta pasar por muchas etapas y aprender muchas cosas.

Vayamos al inicio. Para esto tendríamos que dar el primer paso en Cucunubá y es ahí, en una familia cundinamarquesa, donde encontramos las primeras enseñanzas de este capítulo. Estas lecciones no siempre se encuentran escritas en las bibliotecas, y si ahí están, “No se las enseñan a uno con la cátedra sino con el ejemplo”. Fue así que la familia Gómez Barrero le enseñó al joven Pedro las lecciones de honradez, respeto y solidaridad que, según nos contó, después aplicaría a través de su empresa.

En el colegio descubrió que entre las matemáticas y las humanidades él se inclinaba más por las segundas y fue así que empezó a pensar en estudiar Derecho, esperando algún día hacer justicia, no desde una firma de abogados sino desempeñando la labor de juez.

Lo logró, fue juez en Bogotá y del circuito de Facatativá. Ahí comprobó que tampoco en este ejercicio se sabe todo desde el comienzo ni se aprende todo desde la universidad:

Me hacen confesar algo terrible. Me acuerdo que cuando comencé a trabajar como juez llegué al despacho, me encontré ante una cantidad de expedientes y el secretario me pasó los que eran de más urgencia.

Tomé uno que era un juicio ejecutivo. Lo leí: la demanda estaba muy bien hecha, bien formulada, la prueba era clara, todos los elementos se daban para ordenar el pago y dictar el auto ejecutivo. Y bien, tomé un papel sellado, lo puse en la máquina de escribir y fui a redactar el auto... ¡Y no sabía cómo comenzar! No sabía qué decir para iniciar. No tenía ni idea si comenzar por la fecha, o si empezaba diciendo: juzgado tal, o “Yo, juez tal”, no tenía ni idea.

Para no dejar que los empleados conocieran mi falla me tocó coger otros expedientes y mirarlos para saber cómo lo habían hecho otros jueces y así empezar a escribir el auto ejecutivo.

Lo que quiero decir es que uno de la universidad sale con muy buenos conocimientos, pero sin la práctica necesaria.

Fue en la práctica donde aprendió y profundizó algunos de los elementos que sólo se le habían presentado como teorías en la universidad, y esto no solamente ocurrió ejerciendo como juez, también sucedió en lo que sería su trabajo como empresario. Los “semestres” de esta carrera los hizo como personero en Bogotá, director del Departamento de Valorización y como gerente de la empresa de urbanización y construcción que es hoy Fernando Mazuera y Compañía.

En estos semestres se estudia, claro que sí, pero no por las notas o por los títulos, lo importante es aprender para poner en práctica estos nuevos conocimientos: “Más allá de la universidad, tuve que dedicarme a estudiar sobre la ciudad: ¿en qué consiste?, ¿cómo se forma?, ¿por qué crece?, ¿cómo se deteriora la ciudad? y ¿cómo se puede renovar? El tema me encantó”.

Posiblemente, sólo después de estas etapas le fue posible graduarse como Pedro Gómez S.A., como Pedro Gómez el constructor. Antes, sin esta larga serie de experiencias, no habría sido posible.

Cuando le preguntamos de quién había recibido su educación como empresario contestó con claridad: “De la vida”. Pues resulta que esta escuela, la de la experiencia, da las lecciones con mucha más fuerza que la de los famosos pellizcos de las monjas o las calificaciones de cero con cero: “En la empresa, mi mayor lección fue la crisis del final del siglo pasado. Una crisis financiera sumamente severa que nos castigó terriblemente; tanto, que perdimos el patrimonio que habíamos formado en treinta años de trabajo. Una situación realmente angustiosa”.

Para referirse a este momento Pedro Gómez habla de boxeo y explica cómo el golpe de esa crisis fue como el derechazo que le pegan a un pugilista en la mandíbula. Sin embargo, la lección no está ahí, está en el hecho de comprobar que si bien un golpe lo puede dejar a uno grogui, eso no significa que uno quede noqueado; puede y debe levantarse.

Y si de hablar de lecciones se trata, suponemos que este hombre es el indicado para compartir varias con nosotros; sin embargo, su respuesta empieza con una salvedad: “No conozco las teorías de la administración empresarial”. Pero no por esto deja de compartir con nosotros algunos de los aprendizajes que ha reunido a través de los años. El primero, relacionado con su vivencia

de la crisis: “La empresa está sometida en una gran parte a los vaivenes y las oscilaciones del mercado, y es necesario tener en cuenta esas posibilidades para prevenirlas y cubrirse apropiadamente”.

Después, y dirigido especialmente para los estudiantes, afirma: “Lo que me parece clarísimo es que cualquiera que haga empresa y cualquiera que sea la situación hay que planear, hay que programar y hay que tener muy buenos controles para que esos planes y programas se cumplan”.

Hasta ahí lecciones de administración. Ahora, algunas lecciones sobre lecciones. En este encuentro también hablamos de educación, otro de los temas centrales en la vida de nuestro entrevistado y de la Fundación Compartir.

Así llegamos a la relación entre la universidad y la empresa, y sobre esto Pedro Gómez nos habló de cómo a veces no se sabe desde afuera de los claustros qué se está pensando ahí adentro y cómo, también, en los salones a veces se ignora lo que se necesita en la sociedad y en las empresas. Es por eso que estos espacios deben estar en contacto.

Al fin y al cabo la empresa está necesitando que las universidades pro-

duzcan unos profesionales con una determinada orientación y unos determinados conocimientos, pero la universidad no sabe qué es lo que está requiriendo la empresa. A su vez, la empresa no sabe de qué manera debe apoyar a la universidad para que produzca esos profesionales.

Por eso a mí me parece inteligente que en la dirección de las universidades haya un núcleo amplio que esté en contacto con los temas de la universidad y que también esté muy en contacto con la sociedad y la empresa. Es importantísimo que esto sea una llave, una falleba que conecte a la universidad con la vida real, que esté llevando las inquietudes de las empresas a la dirección de la universidad y que esté comunicando a los empresarios y al resto de la gente cómo se vive allá adentro, cuáles son sus problemas.

Mientras terminaba esta frase entró una secretaria para anunciar que las personas de la siguiente reunión ya estaban presentes, pero aún así el entrevistado nos regaló unos minutos más. Es por cosas pequeñas como esta que nos damos cuenta del interés que le pone Gómez Barrero al tema de la educación en Colombia; y no solo a las universidades, su interés se centra en otros puntos:

No creo que pueda dar una opinión general sobre las universidades, pues

cambian mucho según cada institución y cada país. Lo que sí creo es que se ha venido progresando mucho en la calidad de la educación porque se ha venido progresando mucho en la calidad de los maestros, y el maestro es la clave. Hay universidades que tienen en sus maestros un nivel académico como el de las mejores del mundo: una proporción de magíster y de doctores muy importante, y eso implica que la calidad de la enseñanza es mejor.

Es importantísimo para el desarrollo del país que mejore la calidad de la educación superior, pero el problema principal está en la educación básica. Ahí encontramos que para la inmensa mayoría la calidad de los maestros es muy pobre y es por eso que reciben una educación mediocre que crea una gran diferencia entre esas personas y las que reciben una buena educación. Se produce un desequilibrio extraordinario: unos tienen la posibilidad de tomar las mejores posiciones económicas y de empleo y otros no alcanzan casi a nada porque apenas logran leer sin entender mucho lo que leen. Esa es la fuente de la inequidad que hay en el país. Por eso el esfuerzo que tenemos que hacer es para mejorar la calidad de la educación que recibe la mayoría.

De nuevo nos queda claro que si bien es común poner las miradas en las

personas que salen de las universidades, no se puede dejar atrás el hecho de que una educación anterior resulta a veces más importante que los títulos de profesional o de doctor. Es en la educación básica en donde se ven algunas de las mayores diferencias y donde se produce el desequilibrio. Es por esto que en esta educación se centran algunos de los esfuerzos de la responsabilidad social de Pedro Gómez.

La responsabilidad social es simplemente el cumplimiento de los deberes con la familia grande, ante todo con las personas que trabajan con uno y alrededor de uno. Ahí comienza la responsabilidad social.

Además, es la responsabilidad por preservar el medioambiente —una estrategia fundamental pero que no siempre se capta y no se practica— y colaborar para superar las deficiencias de la gente que está en situación de desventaja._

Se me hace importantísimo, desde el punto de vista de los empresarios, tener la decisión de dedicarle alguna parte del tiempo a pensar, planear y hacer cosas para los demás.

Se nos acaba el tiempo. Nos levantamos de las sillas y nos despedimos. Ya se notaba que era el momento de salir pero no queríamos dejar de hacer una última pregunta:

—Además de esta responsabilidad con “la familia grande” ¿qué lección resaltaría de las que aprendió con su propia familia?

—Como yo tengo hijos mayores y una niña menor, con el tiempo me di cuenta que le dediqué muy poco tiempo a mis hijos mayores. Muy pocas veces les ayudé hacer las tareas o me preocupé por ver el avance que estaban logrando en el colegio. Aún más, poco tiempo le dediqué a jugar con ellos. Y eso lo vine a descubrir con motivo de mi última niña con la cual he podido participar más en su formación y su educación. La enseñanza es: que por ocupado que uno sea tiene que hacer tiempo para los hijos, en todo sentido.

Ahí sí salimos. Don Pedro Gómez se nos adelantó para llegar a la reunión. Recogimos nuestras cosas, nos despedimos, bajamos por las escaleras y regresamos a la calle. Eran las doce del día y el sol seguía cayendo con fuerza.

De vuelta pensamos en lo que se había aprendido. Definitivamente, los ejem-

plos sobre la diferencia entre la teoría y la práctica fueron muy dicientes: pasamos cinco años aprendiendo lo necesario para ganar un título, pero a veces, cuando salimos a la práctica encontramos que no todas esas teorías nos sirven para llenar las hojas en blanco o para adelantar nuestros proyectos. Y es ahí, cuando nos enfrentamos a la práctica, donde empiezan los otros semestres de aprendizaje.

Esto está íntimamente relacionado con otro punto: si se quiere que los aprendizajes teóricos sean una respuesta a las necesidades del sector empresarial y del resto de la sociedad, debe haber una relación cercana entre estos espacios. Si la sociedad, las empresas y los centros de educación se retroalimentan, unos sabrán qué se está viviendo y qué se necesita en el otro lado. Con esto, el salto al agua que se da cuando se empieza la práctica no será tan duro, y no terminará en planchazo.

Capítulo 5

EL SUEÑO DE UN EMPRESARIO O LA EMPRESA DE UN SOÑADOR

De visita en la cocina de Harry Sasson

Las últimas veces que hemos tratado de hacer una reserva en el nuevo restaurante de Harry Sasson, por incautos, por tratar de hacerla con menos de dos días de anticipación, ha sido imposible. No hay cupo. Lo increíble es que ya lleva abierto más de un año. Todos los días, sin excepción, se ha colmado el cupo al almuerzo y a la cena. Esto con varias rondas a raíz de la tradicional rotación. Es un establecimiento en el que caben, perfectamente sentadas, alrededor de 300 personas. Haciendo cálculos muy conservadores, podemos conjeturar que son cerca de un millar de comensales los que diariamente degustan —y se maravillan— con la gastronomía de este chef bogotano. Esto, multiplicado por seis días a la semana, por cuatro —o cinco— semanas al mes,

por meses y meses, nos lleva a la conclusión de que la buena cocina definitivamente paga. Lo mejor es que los que ya probamos las recetas del restaurante quisiéramos volver y volver y seguir volviendo. En realidad nos gustaría estar ahí en este preciso momento.

¡Éxito total! Sin tapujos la gente admirada exclama: ¡Qué buena comida! Y, ¿cómo no?, ¡Qué buen negocio! Además, todo funciona como un relojito. Lo que nadie se pregunta es ¿cuál es el costo de este rotundo triunfo? Mirando las manos del famoso chef que, por cierto, en forma abnegada, disciplinada y sin descanso está siempre al frente del cañón, entendemos el sacrificio que significa:

Cada vez que yo me cortaba o me quemaba, los cocineros me decían: “Eso es para que le coja amor al trabajo”. He tenido quemaduras graves, cortadas peligrosas, cuchillos afilados lacerando la carne... a uno le salen callos, a veces se le abren las uñas... Eso es parte del trabajo.

Esto no es gratis; no señores. No se trata de “soplar y hacer botellas”. Haber llegado hasta aquí tiene un gran costo, uno que, por cierto, vale la pena pagar; los apuros y azares del oficio, no sólo no han hecho que desista, sino que lo han convertido en un apasionado cocinero de tiempo completo. Tal vez sin sufrir

un poco es imposible llegar a querer de verdad.

Sus padres tuvieron que sacrificarse para que él pudiera llevar una vida placentera y cómoda, con todos los cuidados de alguien de “buena familia”. Harry lo tiene grabado en su alma; siente y sabe que aquellos hijos de inmigrantes que tuvieron que venirse de la provincia a la capital a probar suerte, son lo mejor que le ha podido dar la vida. Por lo mismo, siempre le estará agradecido a su papá por haberle permitido seguir con lo que para muchos era un “capricho”. Es que tomar la decisión de estudiar cocina en su época no era cosa sencilla. ¿A quién se le iba a ocurrir? El muchacho testarudo, no sólo contó con suerte, sino con el aval de su más cercano mentor:

Mi papá siempre me dijo —y me lo dijo el último año antes de graduarme cuando estaba con él de vacaciones—: “uno en la vida tiene que hacer lo que le gusta para ser feliz”.

Mi padre fue comerciante toda la vida pero no acabó el bachillerato, ellos venían de Palmira y de Popayán, tuvieron que venirse a trabajar a Bogotá para mandarle plata al papá enfermo, a la mamá y a los otros hermanitos. Ellos, que fueron agentes vendedores, me decían; “a mí me tocó hacer esto porque no tuve la fortuna de poder terminar de estudiar, de tener

una profesión, pero usted puede... así que si esto de cocinar es lo que le gusta: ¡Hágalo!”

Sasson, ni corto ni perezoso, le “agarró la caña” y, bueno, ya sabemos en qué terminó esta historia. Cuando el guiño viene de la propia casa es mejor jugársela por la conquista de los sueños. Asunto que no sucede con la frecuencia que esperamos: son demasiados los casos en que los padres obligan a sus hijos a estudiar lo que ellos quisieran y, sobre todo, en que los desincentivan de tomar el camino del arte, de las humanidades, la música, la pintura, la literatura o la gastronomía. Aducen que eso es sólo un “pasatiempo”, no algo con lo que uno pueda ganarse la vida. Este apartado sirve para demostrar lo contrario. Si uno lucha por lo que quiere, sea lo que sea, y lo hace a conciencia, no hay nada ni nadie que lo pueda detener.

Lo hacemos manifiesto porque el joven Harry sí que tuvo detractores por tomar la decisión, en primera instancia “descabellada”, de inscribirse en el SENA para optar por un título técnico de cocinero. Resulta que, cuando estaba a punto de graduarse del Colegio Anglo Colombiano —uno de los más prestigiosos del país— y comentó su disposición de entrar a este centro tecnológico, se le vinieron encima no sólo sus compañeros con mofas y descalificaciones, sino

que el asunto llegó a tal punto que algunos prevenidos convocaron a una reunión extraordinaria de padres de familia para considerar el caso. Les parecía inconcebible que uno de sus alumnos de tan célebre y acreditada institución educativa, terminara de cocinero, y mucho peor que lo hiciera desde lo más básico de la pirámide ingresando al SENA. “Eso se les hacía absurdo e irresponsable... además sería un terrible antecedente —y muy mal ejemplo— para sus hijos”, recuerda ahora con sorna el chef que seguramente les ha servido los mejores platos a todos. Los compañeros, disgustados con la idea, seguramente motivados por sus padres, le aconsejaron que si ya iba a tomar ese camino, lo hiciera por lo grande, que se inscribiera en el *Cordon Bleu* o en alguna escuela europea. Él llegó a pensarlo y hasta a proponérselo a su papá, quien de nuevo le dio unos de esos consejos (con sabor a reprimenda) que nunca dejará de agradecerle, y de una vez por todas lo aterrizó:

Ahí fue cuando le dije: “Papá, me quiero ir a Francia a estudiar cocina”. Me respondió: “No señor, usted primero va al SENA; ahí mira a ver si es de verdad lo que usted quiere hacer. Si se va ahora para Francia, lo que se va a hacer es a fumar marihuana con sus amiguitos que están recién graduados y no va a hacer nada”.

Harry Sasson definitivamente quería hacer algo, quería ser alguien. No se inscribió en el SENA para perder el tiempo. Se adelantó. Pronto se convirtió en un cocinero de verdad, con título y todo; o al menos eso era lo que creía. Le faltaba mucho todavía para graduarse verdaderamente en el oficio:

Yo tenía 17, 18 años cuando me gradué; tenía toda una vida por delante. Lo que me pasó, y eso sí que me aterrizó, fue que cuando entré al Hilton (su primer trabajo oficial) me encontré con el mundo de la gastronomía profesional, y eso es otra cosa muy distinta. El SENA fue mi cuna de educación, pero cuando fui a dar al Hilton ya se trataba de una empresa con una cocina profesional, con gente moviéndose todo el día. Y dije en ese momento, “Wow, ¿esto qué es?”

Enorme golpe. Una cosa es estudiar para ser cocinero, economista, ingeniero, abogado o peluquero, y otra muy distinta es cocinar profesionalmente, hacer economía, construir, litigar, o tomar unas tijeras en las manos para cortarle el pelo a algún cliente mal encarado. La vida no es color de rosa, ni mucho menos se acopla perfectamente a lo expuesto por la teoría. A veces resulta completamente diferente a lo que uno esperaba. Hay quienes no fueron los mejores estudiantes y teóricos, y al momento de la profesión, la verdadera, la

de carne y hueso, sobresalen; y, claro, están los que siempre sacaron las mejores notas pero en la práctica no pueden ni picar una cebolla. Y, ¿cómo no?, de vez en cuando aparecen aquellos que combinan los dos mundos a la perfección y que, incluso, nunca dejan de estudiar por estar trabajando. Estos son los que realmente la sacan del estadio, como se dice por ahí. Eso sí, son conscientes de que el precio que deben pagar es notorio y que si se le mide uno a este cuento de soñar en vida, ha de hacerlo con todas de la ley. Para utilizar términos no muy ortodoxos, mas sí, al fin y al cabo, gastronómicos: acá no hay cabida para las “aguas tibias”:

Fue ahí cuando me “regalé”, me metí de lleno en el cuento, y lo asumí; a los pasantes nos daban las labores más básicas, más “mamonas” de hacer: jugos, por ejemplo. Yo llegaba a las cinco de la mañana a exprimir jugo de naranja, y a hacer jugo de papaya, y jugo de piña, luego me pasaron a legumbrero: a pelar papas, y pelar ajos, y luego a carnicero, y del carnicero a la panadería...Desde esa época entendí que esto me gustaba, que me gustaba mucho, y cuando uno hace lo que le gusta, uno aprende ese negocio.

¡Hemos encontrado la receta! Si lo que queríamos era averiguar algunas claves

para aprender, Sasson nos tiene la respuesta; no tiene paliativos: con gusto, con mucho gusto. Eso es todo.

Ahí se encuentra la clave para saber si este era el camino por seguir. Resulta que al hombre no sólo no le cansaba hacer todos esos trabajos “forzados”, sino que se le fue convirtiendo en una manía, en un verdadero vicio. Después de tanto tiempo, y tras todos los éxitos conseguidos, aún sigue metiendo las narices en donde puede, todo con tal de aprender, de seguir aprendiendo:

Yo me la paso leyendo, mirando lo que a mí me gusta: tengo en mi mesa de noche muchos libros, todos de cocina, de gastronomía, de servicio, de panadería, de pastelería; me encantan las revistas de cocina porque es una manera de estar al día con lo que está pasando, también las películas, yo tengo una antena propia para mirar canales de cocina y así veo lo último que sale en Estados Unidos.

Claro está que hoy en día la ventaja de tener Google es gigante: ¿qué receta se le antoja?, escoja la que quiera... Ya no hay derecho a decir “No sé”.

Los tiempos, sin duda, han cambiado. Dicen que las distancias se han acor-

tado. No es una exageración cuando nos aseguran que la información está en nuestras manos en todo momento ya no hay tantos “misterios”. ¿Y oportunidades? Están a la vuelta de un “clic”. No obstante, todavía hay algunos que lo logran y otros que siguen fracasando. ¿Quién tiene el secreto?

¡Nadie! Todo está en meterle la ficha, en encarrilarse y luchar sin descanso. Los detractores —que siempre los habrá— aseverarán que eso era muy fácil en esos tiempos cuando no había casi cocineros, ahora es otra cosa, porque existe mucha más competencia; por su parte, los admiradores dirán que más bien se trata de una mente visionaria, de un pionero, de alguien que se adelantó y abrió el camino. Lo cierto es que tal vez por cuenta de Harry y de sus contemporáneos, tal vez porque las perspectivas se han modificado, o tal vez porque está en boga, hoy por hoy hay muchas más opciones y posibilidades reales de estudiar cocina. El tema ya no se toma tan a mal. A nuestro chef no deja de preocuparle la situación:

Esto se ha vuelto una moda. Estos muchachos que salen de los colegios han vivido más que uno, se la pasan rumbeando, haciendo de todo... A veces vienen muchachos para hablar conmigo “Quieren hacer esto, quieren hacer lo otro”, y entran a esas escuelas nuevas donde estudian tres

días a la semana, cuatro horas al día, y cuando salen a trabajar en serio, se dan duro, muy duro porque en esto se trabaja quince horas al día, seis días a la semana; no más rumba, no más amigos, no más familia, no más papás, no más nada.

Dedicación es dedicación. Bonito, sí; chévere, también. Pero, volvemos al comienzo, hay que machucarse, cortarse, quemarse.

El estudio formal claro que sirve; por eso, más adelante, el propio Harry cumplió el sueño de educarse por fuera del país después de demostrarle al padre que esto sí era lo suyo. Habría podido quedarse en el extranjero, estaba en Vancouver y tenía interesantes ofertas; no obstante, su sueño era otro... y lo tenía claro desde un inicio. Lo que no dejó que le sucediera fue obsesionarse con la teoría a ultranza; siempre abogó por el equilibrio con la práctica. Y, en este sentido, defiende a cabalidad la educación técnica:

En algunas de las escuelas profesionales que existen ahora les meten demasiada información a los estudiantes, mucha más de la necesaria: les están enseñando que la punta se funde a tantos grados, que el nivel de ebullición es exactamente tal y tal, que esto y que lo otro... ¡Yo no apren-

dí eso! Reciben demasiada información y los “queman”... claro que, obviamente, les están cobrando cinco o seis millones de pesos al semestre, y, bueno, tienen que justificar lo que les cobran.

Esto nos lleva a pensar que es posible que uno se especialice tanto que llegue al punto en el que deja de entender. Gran paradoja. Razón por lo cual empezamos a creer que lo mejor para dedicarse a la cocina es entrar al SENA, o a un centro tecnológico y de ahí sí salir a las estufas, a los restaurantes, a los bares. ¿Para qué sirve todo este cuento si no es para seguir el ejemplo de los que saben?, Al parecer la cosa no es tan simple; y aquí nos para en seco el propio ejemplo modelo:

Lastimosamente el SENA, hoy en día, también tiene un grave problema, y es que recortó el tiempo de estudio, ¿por qué? porque querían aumentar la cobertura con la fórmula del “Alka-Seltzer”: dos pastillas en vez de una, dos estudiantes en un año en vez de uno en dos años.

Pero no todo es practicar y practicar sin sentido. No se trata de cortarse, de hacerse daño, de maltratarse y de pasársela adentro de una cocina porque sí. “Hay que tener unas bases... y entre más sólidas mejor”.

Y esto no sólo se obtiene en las escuelas. Lo mejor es cuando uno se adelanta al tiempo y empieza a obtener esas bases incluso mucho antes de ingresar a estudiar o de siquiera pensarlo: “Yo tengo un recuerdo a los cinco años, parado al frente de una estufa donde me tocaba empinarme porque casi no alcanzaba; eran las 6:00 a.m., me hacía un huevito frito. Tenía hambre, todo el mundo estaba durmiendo en la casa, y yo ya estaba metido en la cocina”.

En este caso el problema no fue nunca la elección. La estructura se fue edificando en forma temprana; lo mejor de todo es que ya venía cimentándose con anticipación. El panorama estaba claro desde un principio:

Lo único que quería hacer desde niño era cocinar. En mi casa todo giraba alrededor de la buena mesa: comíamos bien, no éramos ostentosos pero sí había una cultura gastronómica. Mi abuela era una magnífica cocinera, de tradición; mi madre aprendió de mi abuela y yo de mi madre, y creo que fue por ella que tomé esa dirección: me metía a la cocina de niño, ¡me tenían que sacar de la cocina!, hacía inventos, experimentos, cocinaba, y así aprendí muy rápido.

De un momento a otro, en forma precoz, se fue convirtiendo en un cocinero

de profesión. Y, también muy rápidamente, dio el salto —uno que ha podido ser mortal— hacia la empresa, abriendo su primer restaurante. Claro que la cuestión tampoco podría considerarse como “pan comido”:

A mí me tocó a las patadas, más o menos, de chef a empresario: el día en el que prendí los fogones ya se habían invertido \$700.000 dólares en un local, cosa que en esa época eran más de mil millones de pesos que me habían prestado un tío y el banco. Tenía que devolverlos, pero además lo que tenía ahí era mi sueño hecho realidad: yo quería mostrarle a la gente lo que podía cocinar, lo que yo podía hacer, pero al mismo tiempo tenía una responsabilidad...

Y no cualquier responsabilidad. Debutó por lo grande. Sin saber nada —por lo menos académicamente hablando— de finanzas o administración, comprendió que una de las claves del éxito también está en saber rodearse, en traer a la gente que sabe para trabajar a su lado. Y saber no significa conocer en un sentido ilustrado: sí entender cómo funciona la empresa, qué se necesita, cómo optimizar lo que se tiene. ¿Y quién era el que sabía?, ¿a quién conocía? No podía ser nadie más que más que su consejero por antonomasia, aquel que lo guío, lo apoyó, y le entregó las herramientas necesarias para bandearse en

la vida. Su propio padre quien, por cierto, le dejó las mejores lecciones de administración que ha podido encontrar. Por eso lo recuerda con mucho cariño:

Era muy ordenado, hacía las cuentas del panadero: “Primero hay que pagarle a los proveedores, hay que pagar el personal, pagar los impuestos, pagar lo que toca”, y al final queda la utilidad del negocio, pero lo primero que tocaba siempre era pagar lo que se debía.

Era muy juicioso, tenía esa cultura judía del ahorro para el futuro, para la vejez, por eso siempre tocaba ir guardando un poquito, ser muy cuidadosos y mantener los sitios “al pelo”, bien bonitos. Realmente era muy ordenado.

Lo anterior, sin vacilaciones, se refleja en la gran empresa que hoy en día es Harry Sasson, como persona, como nombre, como marca, como cocina colombiana de orden internacional. En la actualidad la compañía que dirige cuenta con más de 400 empleados, muchos de los cuales ha visto crecer a su lado. Mirando para atrás es un verdadero sueño convertido en realidad, y proyectándose hacia el futuro, se trata de un gran sueño —cada vez más poderoso— por concretarse. Esa es la historia de los soñadores. Un sueño lleva a

otro sueño mayor, y ese a su vez los impulsa a seguir soñando: “Yo había soñado desde quinto de bachillerato con tener un restaurante; ese sueño fue mi primer restaurante en la zona T, y eso para mí fue un problema porque dije, “¡Mierda, realicé mi sueño a los 25 años!, ¿Y ahora qué hago?”.

Terrible problema el de los soñadores, corren el riesgo de que se les cumplan sus sueños. ¿Y después qué?: “Uno se puede quedar ahí, y se estanca, y se vuelve muy rico, o puede seguir soñando”

Eso, en definitiva, es lo que ha hecho: “Seguir siendo cada vez más creativo, cambiando las cartas, sacando nuevos menús; pero también haciendo restaurantes... Obviamente son inversiones que uno no puede hacer todos los días, pero se pueden construir con el tiempo. Eso es, cada restaurante es un nuevo sueño”.

Un sueño que comienza metiendo las manos en la estufa, quemándose los dedos, probando esto y aquello. Que se alimenta de otros sueños y que se va haciendo real a partir de la convicción de que si se quiere ser un buen soñador, hay que hacerlo con disciplina y estructura, y, sobre todo, con mucha pasión:

Quemarse es gaje del oficio, de estar detrás de la estufa todos los días, midiéndosele a los retos, asimilándolos. Hoy, por ejemplo, estoy sentándome a planear un evento para mil personas, una cena: yo cierro los ojos, y me tengo que imaginar cómo es el paso a paso del servicio. Tenemos que servir cuatro servicios, cuatro platos para mil personas: ¿Cuántas cocinas necesito?, ¿cuántas personas necesito?, ¿cuándo monto qué? Una sopa, una entrada fría, luego un plato fuerte caliente, después un postre... Toda esta logística es algo que yo pienso, me la imagino, me la sueño...

Más vale no interrumpirlo. Si algo hemos aprendido es que si los empresarios —los reales soñadores— se encuentran soñando, es porque están creando. Así las cosas, lo mejor que podemos hacer es dejarlos soñar.

Capítulo 6

BUSCANDO MUJERES

Marta Gallo

Llevábamos unos meses de trabajo y hasta ese momento nuestros entrevistados —todos— habían sido hombres. Hace décadas era posible imaginar que el mundo de las empresas era cosa de ellos, algo parecido a las caricaturas que representan a los jefes: unos machos, barrigones, con su puro agarrado entre los dientes. Sin embargo, seguir pensando así es imposible, es cosa del pasado, y así lo evidencia la serie de mujeres con las que hablamos.

La primera mujer empresaria con la que nos encontramos fue Marta Gallo. Ella, hija de una familia mitad paísa y mitad cundinamarquesa, creció oyendo dos discursos muy diferentes. Por un lado su padre le decía que eso de las empresas era algo de lo que debían encargarse sus hermanos, y que ella debía

quedarse en la casa para cuidarlo hasta que fuera viejo. Por el otro lado de la familia oía cosas distintas: su mamá era la que le recordaba que tenía que viajar, estudiar y aprender otros idiomas, no quedarse con los estereotipos anteriores de mujer.

Yo creo que mi papá nunca vio que fueran las mujeres las que hicieran empresa o las que fueran a heredar sus empresas, y me imagino que se llevó un susto cuando se dio cuenta del carácter que teníamos sus hijas.

Marta estudió en la Nena Cano, un colegio femenino de Bogotá que fue famoso por su exigencia académica hasta el momento en que se graduó su última promoción. Ella nos contó lo agradecida que está con su colegio, aunque deja claro que lo académico no lo es todo, y que la parte humana también resulta fundamental. Nos dijo: “De arte sé lo que sé por lo que aprendí ahí, y hoy en día que estoy volviendo a estudiar con mi hija matemáticas y trigonometría agradezco mucho recordar lo que aprendí”.

Dicen que el jardín vecino siempre es más verde ¿No? Pues en este caso la pregunta sería si con el colegio del vecino pasa lo mismo.

Yo veo a mi hija Gabriela y digo: Juepucha, ojalá yo hubiera tenido el colegio que esta “culicagada” tiene. ¡Me da envidia! En este momento están estudiando mitología griega y con eso están preparando una obra de teatro en la que ella va a hacer de Atenea. Tiene que mostrarle a todo el mundo quién es su personaje, y de lo que me cuenta... yo no se nada, ¡Qué berraquera como aprenden hoy en día!

Después de salir del Gimnasio de Nuestra Señora —el verdadero nombre de la Nena Cano— Marta viajó para Londres antes de entrar a la universidad, y en las últimas semanas de su estadía se postuló en la Javeriana y en Los Andes, queriendo estudiar en la primera como lo habían hecho sus hermanos. Cuando llegó de su viaje solo Los Andes le había guardado el cupo así que entró a estudiar ahí, más o menos a regañadientes, pensando que después de un semestre se retiraría. Pues no fue así: terminó arquitectura y después volvió a la U a ser profesora, y con esto se combinaron dos aprendizajes: “El aprendizaje del colegio fue la parte académica. El aprendizaje de la universidad fueron los valores y la parte social”.

Estos dos aprendizajes le dan a nuestra entrevistada la posibilidad de manejar de buena forma dos espacios y dos tendencias que cada vez más se comple-

mentan: lo académico y lo social. De estas dos se nutre su trabajo: de la investigación y del compartir, de estar haciendo una actualización en una universidad o de estar vestida de vendedora o de trabajadora para saber qué diseño necesita la empresa que los contrata. “Todo es válido”.

Recalca que en la vida y en el estudio “es igual de válido aquel a quien la vida lo ha educado a través de los viajes, que aquel que se hizo el PhD 2 en Oxford y en Harvard”, pero a esto le pone una excepción que nos cuenta justo después. Recuerda que ella también estudió en Harvard y no salió completamente contenta y que en este momento de su vida no haría un MBA “ni por que me pagaran”. Todo es válido.

Viví en las residencias de los estudiantes ya siendo profesional y siendo empresaria en Colombia, y pensaba que por estar ahí me iban a mostrar la panacea, y que iba a quedar más descremada que quién sabe qué... Imaginaba que iba a ser como en las películas donde ves cuáles son las cosas que se crean ahí: google, facebook... ¡pero no! No es por las universidades, es por las personas. Las personas hacen las universidades, e igualmente: las personas hacen las empresas.

¡Buenísimo! No es cuestión de entrar a la universidad por creer que al estar ahí adentro se aprende de forma espontánea o se crea por arte de magia. No. Son las personas, el intercambio y la interacción con estas lo que enseña, y no sólo en los campus y los salones, también en la empresa.

Otro de los temas centrales de nuestra búsqueda es la importancia de los títulos para los empresarios, y por esto no podíamos dejar de preguntar cuánta importancia le daba ella a sus grados universitarios y a los de las personas que contrataba, y resulta que su respuesta tiene varias dimensiones:

—Depende del contexto. Si yo digo en una reunión en Nueva York “Soy de la universidad de Los Andes” da exactamente lo mismo. Así que cuando tengo reuniones en el extranjero hablo de Harvard o de Heriot Watt University en Edimburgo, y las conocen.

En el contexto colombiano ser de Los Andes es una berraquera y Los Andes es una berraquera... aunque, saben, yo no utilizo mucho eso, y si ustedes entran a mi oficina van a ver que no hay títulos de ninguna universidad colgados en la pared.

—¿Y cuando contratas a alguien tienes en cuenta los títulos?

—Yo no contrato a nadie que no se haya graduado. Pero esos no son los únicos requisitos: debe haberse graduado, debe ser bilingüe y debe haber viajado. Bilingüe porque estamos en un mundo internacional. Somos colombianos, y me encanta serlo, pero debes saber qué está pasando afuera y poder comunicarte con eso.

Debe ser profesional porque es necesario tener esa rigurosidad al momento de contratar a una persona; pero no me importa la universidad. Tenemos maravillosos profesionales de la Universidad América, maravillosos profesionales de la Piloto, maravillosos profesionales de la Universidad de Montería y lo mismo con la Universidad de Manizales. Esta es la torre de Babel de universidades.

Claro que el autodidacta existe, pero se requiere ser muy inteligente y muy riguroso. Creo que la universidad, en la juventud y con el alma libre que uno tiene, sí lo ayuda a sentarse. Le dicen “estudie esta vaina, léase esto que es cheverísimo, lea lo otro” y eso es fundamental.

Aunque... yo estudié cuando no existía Internet, así que de pronto estoy

embarcada en la academia de cuando no existían los celulares. Hoy en día uno se puede volver un berraco en lo que sea si se dedica a estudiar por Internet.

—Y los viajes ¿por qué son importantes?

Viajar, no importa a dónde. Eso le permite conocer panoramas diferentes.

Un momento. Si estamos hablando de empresa significa que nos adelantamos un poco en la película: estábamos hablando de la universidad cuando de repente ya empezaron a aparecer en la vida de Marta las personas que trabajan en AeI, su empresa, pero eso no se da de manera espontánea y menos en sólo unos párrafos.

Retrocedamos. Nuestra entrevistada viene de una familia en la que ya había empresas, pero a diferencia de sus hermanos no se limitó a continuar un legado. Nos contó que en unas vacaciones aceptó la invitación de su papá para trabajar en un concesionario de carros pero las cosas salieron por caminos inesperados: “Recuerdo que pasaban los días y no vendía ningún carro. Esa no era mi habilidad, y creo que esas vacaciones eternas me indicaron que yo no tenía

la misma vena de mi papá. Ni cinco”. Su interés no era el de trabajar en una fábrica de chocolates o en una constructora, así que lo que decidió fue abrir su propio “chuzo”. “Tenía mi escritorio, otro escritorio más, una impresora y dije: a ver qué vendo. Lo que yo ofrecía era un servicio que se llamaba Marta Gallo, porque más que un servicio arquitectónico lo que estaba ofreciendo era mi conocimiento y mi manera de hacer las cosas”.

Esto, y encontrarse con su coequipera Juliana Fernández, fue lo que permitió que empezaran a trabajar, ofreciendo lo que ellas eran, y acá volvemos a ver qué tan importantes son las personas: fueron sus formas de ser lo que ofrecieron, fueron sus personalidades y no sólo unos conocimientos estandarizados.

Cuando empezamos, lo que hicimos básicamente fue unir dos esfuerzos, y nos dimos cuenta de que estábamos creando algo que no existía acá en Colombia, algo que resultaba muy atractivo pero difícil de vender. Nadie creía que hablar de un diseño corporativo fuera necesario, simplemente compraban muebles para oficina y los ponían en su planta.

Convencer a la gente de que con los espacios uno le está cambiando la calidad de vida a las personas era algo que los hacía morir de la risa.

Lograr difundir esa idea fue una de las tareas más difíciles y la razón de que empezara con empresas multinacionales antes que con las colombianas. Así, en la medida en la que fuimos haciendo las cosas bien jaladas, un trabajo trajo otro, y otro, y cuando nos dimos cuenta surgió la empresa, surgió Arquitectura e Interiores.

Arquitectura e Interiores —que se hoy se llama AeI— trabaja de una forma especial. Gracias a Planet Group, otra de sus empresas, mantiene relaciones cercanas con firmas que trabajan en los mismos temas en diversos países. Así tiene la posibilidad de conocer los diferentes modelos empresariales que se usan: miran el brasilero, el argentino y de repente, con alguno dicen “¡qué berracos!” Después conocen otros, el chileno, el mexicano, y de estos modelos conocen alguno que termina en un “¡Las cosas deberían ser así!”

Pero esta tarea no es tan sencilla. Si sólo fuera cuestión de mirar y escoger, el asunto sería fácil, pero dentro de la forma de pensar de AeI eso no es posible ya que, para ellas, el modelo empresarial es como la personalidad de la compañía: “Si yo tomara tu personalidad, quedaría rarísima”, y lo mismo pasaría si se copiara el modelo empresarial de otro lugar.

De esta manera, el modelo sólo resulta de la formación de esa personalidad de la empresa, lo cual se da únicamente con el paso del tiempo y con la madurez que esto trae. Así llegaron a Equipos por Proyectos (EXP), un modelo flexible que permite que las personas participen de diferentes proyectos, con distintos equipos, y así logren diversos aprendizajes.

En EXP los proyectos tienen características diferentes entre unos y otros: pueden estar con una firma de publicidad, con una empresa de carbón, con otra que controla una represa, o con una firma de abogados, y cada uno de estos muestra escenarios diferentes y aprendizajes que pueden ser usados posteriormente.

Eso es espectacular. Un personaje que hoy está haciendo un *call center*, mañana estará trabajando en una cervecería. Así, el aprendizaje que uno ha tenido en uno de esos proyectos puede trasladarlo al otro: si las vainas salieron muy bien, pues se implementan acá, si hubo una equivocación terrible, no se repetirá porque fue una experiencia pésima.

Con esta multiplicidad de campos se ganan diferentes experiencias y al compartirlas se difunde y se genera aprendizaje. Entonces ¿será que AeI como empresa es un lugar donde las personas aprenden?

Yo creo que el aprender depende de cada persona. Uno puede viajar y decir “vi unas ruinas lindísimas” pero no aprender nada. Por eso es tan importante la selección de las personas.

Tú tienes que tener el *feeling* de que las personas están despiertas intelectualmente, que tienen deseos de hacer las cosas bien y que tienen una lucecita por dentro, una chispa. Puede que no tengan un conocimiento pero se nota que lo quieren tener.

Por eso, en esta empresa no entra nadie si yo no lo entrevisto primero. Creo que tengo la habilidad para escoger personas, para detectar la actitud: el estar despiertas, el deseo de aprender, el querer cambiar las cosas, las ganas de comerse al mundo.

Es por estas personas que en la empresa se aprende delicioso.

Puede que el modelo implementado sea el correcto, pero si no se tienen las personas indicadas llenándolo, no va a funcionar. Puede que el modelo tenga todas las posibilidades de enseñar, pero si la persona no está interesada en aprender, el modelo no va a transmitir nada. Punto.

Hay otro elemento que no se puede dejar de lado, el hecho de que se invierta una buena cantidad del presupuesto en capacitación. Las personas de AeI van a exposiciones, a ferias y pueden terminar estudiando en Italia o China, y no sólo las personas que trabajan en diseño o arquitectura, todos. En estos días estaba hablando con la gente de administración y les dije: “los quiero ver estudiando”. No tiene que ser un MBA (yo no lo haría) pero sí deben actualizarse y salir para oír las ideas de los demás.

Yo creo que la formación de esta empresa es muy especial. De esta empresa hemos echado a muy pocas personas; tal vez contadas con los dedos de una mano. La mayoría de las personas se van a estudiar afuera, otras se independizan, pero todas siguen siendo de la casa, y cuando alguno decide salir las otras compañías se los rapan.

—¿Entonces AeI es una escuela?

—Sí, es una escuela. Totalmente. Da una gran formación.

—¿Y el futuro?

Esta es una pregunta válida para todas las personas y las empresas: ¿qué hay con el futuro? En el caso de Arquitectura e Interiores, y en el caso de Marta, la pregunta tiene varios significados. No es solo qué negocios se van a hacer en los años siguientes, también se pregunta quiénes van a estar trabajando ahí en esos años.

—Yo creo que todo lo que uno vive en lo personal es aplicable a lo laboral, y lo que se vive en lo laboral es aplicable a lo personal.

Hay que lanzarse a hacer de todo. Hay que lanzarse, hay que fracasar, hay que devolverse... Mi hija chiquita tiene síndrome de Down y cuando nació, más o menos me dieron el pésame. Pero yo dije ¡no!, quiero que mi hija Antonia tenga las mismas oportunidades de mi hija Gabriela, y así, después de una lucha de seis años, llegué al colegio Anglo Colombiano donde Antonia lleva ya cinco años manejando el bilingüismo.

Es cuestión de romper paradigmas y no solo en eso, en todo: en la empresa y en la forma de hacer las cosas.

No te digo que triunfé con lo del colegio de mi hija o que triunfé con Ael porque puede llegar el día en que ¡Pah! me estrello contra la pared. ¿Y qué

con eso? Listo, me estrellé, me saqué un moretón, echo reversa, y veo por dónde puedo pasar. Pero eso no significa que haya fracasado, al contrario, me hace más creativa porque encontré otra forma de hacer las cosas.

Esta forma de ver el futuro permite que exista futuro, permite seguir y, junto a esto, otro elemento: permite pensar en un legado.

—Cuando nosotros empezamos a desarrollar Arquitectura e Interiores pensábamos que eso era parte de lo que nosotras somos, y que sin nosotras no podría existir. Ahora que veo que mi hija muestra grandes rasgos de ser una arquitecta durísima —se bajó un programa para diseñar casas, maneja corel, es curiosa en la arquitectura...— yo siento que esta empresa tiene que seguir. No pensaría así si no tuviera hijos.

—¿Entonces qué viene para el futuro de AeI?

—¿Qué viene para el futuro? No lo sé. Le voy a preguntar a mis hijas para que me digan.

Capítulo 7

DESTINADO A PREGUNTAR

Yamid Amat

Nos recibe el hombre de las preguntas. No tiene mucho tiempo. “Quince minutos; a lo sumo veinte”, dice mientras nos invita a su oficina. Antes contesta el teléfono, da un par de instrucciones a su secretaria, firma unos papeles y se mueve de un lado para otro haciendo esto y haciendo lo otro. Seguramente pensando en las preguntas que le hará a las personas con quienes tiene entrevista en las próximas horas. Al fin de cuentas logramos 43 minutos de su apretada agenda.

Al grano:

—Usted estudió algunos semestres de Ingeniería Química. ¿Por qué es-

tudió eso?

—¡Porque tenía que estudiar algo!

Tremenda respuesta. Para muchos una verdad absoluta. Se dice que, con más frecuencia cada vez, los jóvenes están eligiendo su destino profesional. Hay varias opciones que antes eran tabú —cocina, arte, moda, diseño— y que ahora tienen gran aceptación. Sin embargo, la pregunta ¿qué voy a ser cuándo sea grande? es ineludible, más aún cuando se llega a “grande”, al momento de recibir el grado de bachiller. ¿Por qué seguir estudiando?, se preguntan todos. La contestación es demasiado certera: ¡Es un imperativo!

Yamid lo tenía muy claro: le tocaba y punto. El camino demostraría que no es bueno estudiar por el simple hecho de hacerlo: porque es una exigencia social y ya, o porque esa es la supuesta ruta hacia la prosperidad.

Ahora bien, ¿qué estudiar? Esa, quizás, sí era la cuestión. Lo difícil es escoger cuando no se tiene ni la más mínima idea, asunto que sucede con mucha más periodicidad de la que quisiéramos. Algunas personas aceptan que no saben y deciden tomarse un tiempo para pensar, pero otras siguen obstinadas, en

reiteradas ocasiones también disgustadas, cumpliendo con los requisitos de la carrera, quemándose las pestañas o, simplemente, haciendo el menor esfuerzo para alcanzar el título. Cuando llegan a profesionales se dan cuenta de que, si no perdieron su tiempo, posiblemente sí perdieron el foco; los más testarudos continúan así en sus profesiones, en sus empleos, en sus labores. Otros, cambian. Hay quienes lo hacen después de muchos años y otros que lo deciden de una vez por todas, también los hay a quienes son las circunstancias de la vida las que los hacen decidir. El hecho es que desisten. Deciden comenzar de nuevo o, sencillamente, lanzarse a las turbulentas aguas laborales sin preámbulos, y sin más herramientas que la intuición y las ganas de trascender. Podríamos decir que se debe a cierto espíritu de aventura inherente en determinados individuos; para el señor Amat es todo lo contrario: “La aventura fue estudiar, duró tan sólo un año y la abandoné”.

—¿Y en ese momento ya tenía clara su pasión por el periodismo?

—¡Ah, eso lo tuve claro toda la vida! Cuando yo estaba en bachillerato ya tenía “El Pollo”, un tabloide que yo dirigía y en el que también aceptaba colaboraciones.

Esta experiencia no sólo antecedería el cómo iba a ganarse la vida, sino que realmente reflejaría la forma en la que, para bien o para mal, funciona el periodismo (y algunos sectores empresariales):

Recuerdo que lanzamos la iniciativa con compañeros de primero o segundo de bachillerato, y los muchachos del curso superior lanzaron otra cartelera que se llamaba “El Gavilán”; ahí comenzó la lucha entre “El Pollo” y “El Gavilán”.

Esa fue la primera vez que me di cuenta de la antropofagia que existe en los medios de comunicación. Eso es algo bien interesante que los caracteriza en el mundo entero. Es decir: el *Times* quiere ser mejor que el *Post* y *Le Monde* quiere ser mejor que *Le Figaró*... Es una lucha constante, una gran competencia por la información. Aquí en Colombia también somos unos antropófagos en el periodismo.

El personaje al que no se le acaban las preguntas sigue instruyéndonos con sus respuestas. Un mundo, no sólo empresarial, que es beligerante y vive en constante competencia. ¿Antropofagia? El hombre comiéndose al hombre, como la tenebrosa viuda negra que tras aparearse, termina por devorar a su pareja.

El Tiempo frente a El Espectador; RCN frente a Caracol; Bavaria frente a Postobon; contados ejemplos en una interminable lista. Lo escalofriante es cuando se pierden los escrúpulos, se dejan las reglas a un lado y se toma como principal objetivo acabar con el enemigo. Claro está que más allá del espíritu de antropófagos que se ha colado en nuestras empresas, está el gran valor de la sana competencia, de la que nos hace crecer, progresar y querer luchar hasta alcanzar, en franca lid, el triunfo; aquel que llega con el convencimiento de haberlo hecho mejor que los demás. Si esto fuera un deporte, sería nada menos que coronarse campeón.

Amat entiende perfectamente qué es eso. También qué significa vivir sin un título por años y años. Por algo tuvo que esperar 37 años para volver a ver a su equipo del alma coronarse como campeón. Él es un auténtico hincha:

—¿Se aprende a ser santafereño?

—(Ríe sin disimulo alguno, con el convencimiento de que está hablando desde el corazón). No, hombre, ese es un sentimiento. Eso es como si usted me preguntara si se puede aprender a amar.

—¿Y es algo que no se puede aprender?

—No. Uno no puede decir “Ame a esta persona” o “Le ordeno amar a esta otra”, o “le ordeno desamar y cambiar de amor”, es un sentimiento.

Lo increíble es que este amor supera todo. Es algo demasiado profundo, demasiado fuerte para verse opacado por la derrota:

Yo recuerdo que la primera vez que vi al Santa Fe tendría catorce años, o algo así. Ese día debutaban varios jugadores, entre ellos un arquero, Bevilacqua, y un defensa, Milne. Ese día Santa Fe perdió cinco a cero. Uno fue un autogol de Milne a Bevilacqua.

Yo tenía franca inclinación por el color rojo del Santa Fe, pero cuando lo vi por primera vez en semejante desastre y vi cómo los jugadores abandonaban la cancha derrotados, nació en mí un sentimiento de solidaridad que me marcó durante toda la existencia.

Ahí nació esa devoción y amor por Santa Fe.

A sabiendas, incluso, de que el camino no sólo no iba a ser expedito, sino que sería tortuoso desde un inicio. ¿Será que al célebre periodista le gustan las causas complicadas? Por lo menos acepta que los retos lo motivan, lo hacen seguir adelante. Las dificultades se convierten no en obstáculos inquebrantables, sino en reales incentivos. De esta manera fue que se formó en el campo del periodismo; al principio, por supuesto, sin tanta técnica, pero con actitud y empeño.

Su enfoque siempre estuvo marcado por “ponerse las botas”, “meter las narices”, “untarse las manos”; es decir, arrojarse a la práctica sin reservas, con lo cual no niega la validez del otro camino, el de la teoría antes de la práctica:

—Lo que vemos es que usted ha aprendido en dos grandes campos. Uno, la experiencia directa, y otro, también la experiencia académica...

—¡No!, mi formación es absolutamente autodidacta, y lo lamento mucho, entre otras cosas porque lo que yo aprendí en quince años podría perfectamente haberlo aprendido en dos si hubiera asistido a la universidad.

Ahora bien, no sólo estudiando se aprende:

—La academia, en ocasiones, significa un gran desperdicio de tiempo y de ubicación. Algo se avanzó cuando en las carreras se buscó establecer ciertos énfasis: ahí se trató de ganar un poco de tiempo para que un estudiante tuviera claro hacia dónde está su inclinación. Ahí se liberó un poco de tiempo perdido, pero falta fundamentalmente la práctica.

Es que una cosa es estudiar periodismo en cualquiera de los énfasis pensando que uno vive en Suiza, y otra cosa es estudiar periodismo sabiendo que uno vive en Colombia. Lo que encuentra es un mundo totalmente diferente al que lo formó.

—Como el caso de un médico que conocemos: él estudió en Japón y llegó a Colombia a hacer su práctica rural. ¡Casi se vuelve loco! Allá no existía la puñalada con cuchillo oxidado, ni las lesiones ocasionadas por bichos tropicales, así que le tocó volver a estudiar... pero en la práctica.

—Eso es, ¡es exactamente igual! Yo no creo que en todos los países haya crónicas rojas. ¿Por qué?, ¿crónica roja de qué si no pasan esas cosas? En cambio aquí todos los periódicos, todos los medios sin excepción son rojos. Ya sea por el asesinato, o por la masacre, o por el secuestro, o por

un atropello, o por una violación.

Lo que dicen los libros es muy importante, pero sin duda hay que cotejarlo con lo que sucede en las calles. Yamid Amat está convencido de que en el panorama actual se requiere el complemento de las dos visiones: no sólo basta con arriesgarse y buscar fortuna guiados por la intuición; también hay que estudiar.

—Si bien usted es un autodidacta, ¿hoy en día le exige a los periodistas que trabajan con usted pregrados y especializaciones? ¿Por qué?

—Por supuesto. El hecho de que yo haya fumado, y me haya dado cuenta con el tiempo de que fumar es terrible, supone que yo tengo la obligación ética de decirle a mis alumnos “No fumen” así yo haya fumado.

Los retos siguen siendo complicados. En realidad, cada vez pueden hacerse más difíciles; no obstante, hoy hay mayores posibilidades de enfrentarlos con armas cada vez más especializadas, hechas a la medida. Por eso es bueno especializarse.

Lo que pasa es que, como dicen las abuelas, “bueno es culantro...”, pero no toda la mata. Nos cuenta reveladores casos en los que el exceso de especialidad a veces raya en el límite y puede dejar de ser una ventaja para convertirse en un impedimento, en un estorbo. Lo que nos lleva a preguntarle al hombre de las preguntas si cree que ¿La especialización excesiva es verdadero un problema?:

—Sí, totalmente. Aquí en la mesa de redacción muchas veces no hay un periodista disponible. Si ocurre un hecho y no está el especialista que lo cubre, tiene que haber otro habilitado para cubrirlo, así no se trate de su campo específico.

El periodista tiene que tener una información general, aún cuando está en la obligación de estar muy bien especializado en el tema que cubre; para no cometer errores, para no repetir hechos; para no considerar como nuevos hechos que no lo son. No por el hecho de estar especializado en deportes el periodista puede desconocer una noticia política si la tiene al frente.

Lo más importante es que tengan la capacidad de oír, de estar atentos al mundo, de lo contrario se quedan en sus mentes especializadas impenetrables: ni son comprendidos, ni comprenden. Para nuestro personaje el asunto es claro:

Los periodistas tienen un gran problema: no oyen. Preguntan, el personaje responde, y no lo oyen.

Yo, por lo general, cuando tengo la responsabilidad de entrevistar a un personaje tengo claras dos o tres preguntas, pero no más. El resto del reportaje nace de la respuesta.

Lo fundamental en un reportero es aprender a escuchar. Aprender a oír. De ese aprender a oír surge posiblemente el mayor premio que yo he recibido en mi vida de reportero.

Se refiere a una pregunta que seguro cambió la historia reciente de Colombia. Se la formuló al exministro de defensa Fernando Botero cuando estaba detenido bajo el gobierno de Ernesto Samper: Botero dijo: “Tengo que declarar con mucho pesar que a la campaña del presidente Samper sí ingresaron dineros del narcotráfico”, y Yamid le preguntó: “¿el presidente Samper sabía que eran del narcotráfico?” Botero respondió: “sí, él sabía”. Volvió el turno de Yamid: “¿usted sabía?”, y Botero respondió: “no, yo no sabía”. Y ahí se presentó la pregunta que cambió la historia: “¿y si usted no sabía, cómo sabía que Samper sabía?” La contradicción en sus respuestas salvó al presidente Samper que

logró permanecer en su cargo.

Sin embargo, este no es el único premio que ha recibido. Entre la lista encontramos uno de 1980: el “Ejecutivo del año”.

—¿Qué significó para usted, siendo periodista y compitiendo con empresarios, ganarse ese premio?

—Ahí la pregunta importante es ¿qué quiere decir ejecutivo?

Ejecutivo en ese galardón era —y sigue siendo— no solo una persona que produce riqueza. Es una persona exitosa, que ordena, que organiza, que obtiene el resultado que busca, que diagrama, que planea.

Cuando yo entré a la radio lo que encontré fue: lectura de periódicos de seis a siete, la Escuelita doña Rita a las ocho, Los Chaparrines a las ocho y media...

Transformé la estructura de la radio de ese momento, y esa revolución condujo a lo que es la radio hoy, una radio en vivo, un “medio caliente”

que todo el país oye en las mañanas.

—Mucho ha pasado después de este premio, pero queremos preguntarle por sus experiencias como empresario. Háblenos de su experiencia con CM&, Radionet, Caracol, ¿Cuáles fueron los aciertos? ¿Cuáles los desaciertos?

Desaciertos: Radionet, porque me sobredimensioné. Mi debut como empresario fue ese y fue un desastre. Yo no tenía una formación gerencial, ni administrativa, entonces —claro— terminaba haciendo locuras: contratando ciento veinte periodistas. Ningún medio de comunicación en Colombia en toda su historia ha tenido tantos periodistas. ¡Nunca!

—¿Y aciertos empresariales?

—CM&. Tenemos sólo una hora y con eso hemos logrado utilidades de desarrollo buenas. Algo totalmente increíble. Si en los grandes canales, que tienen cinco noticieros de dos horas cada uno, tienen el rendimiento que tienen, el nuestro que es la mínima parte de eso tiene un rendimiento que no es nada vergonzoso.

No tenemos el alto rating en sintonía de ellos, pero sí tenemos una gran ventaja: cuando un ejecutivo llega a su casa sobre las nueve de la noche ya no encuentra noticieros, solamente novelas y programas en los que no tiene realmente interés. Entonces está la oferta de CM&, y no ha desencantado, ¡Lo contrario!, se le exalta como buen noticiero.

Después de haber hablado del aprendizaje a través de la experiencia, del valor y el riesgo de las especializaciones, de la importancia de escuchar y del riesgo que se corre cuando se hace una empresa...

—¿Qué consejos le daría usted a los estudiantes de hoy?

—Que sean ellos. Que lo que no les guste no lo digieran. Que no se queden callados. Que protesten cuando hay que protestar y que acepten cuando hay que aceptar. Que presenten excusas cuando se equivocan. Que corrijan, que cambien cuando hay que hacerlo.

En cinco o diez años los medios de comunicación sufrieron la transformación más grande en muchísimo tiempo. El surgimiento de Internet acabó con la quietud en la comunicación. Todo está cambiando.

El consejo: hay que cambiar, hay que reformar, hay que pensar y hay que acomodarse a la dinámica del tiempo.

Respuesta que nos dejó, ahora sí, sin una sola pregunta más.

Capítulo 8

MIRANDO DESDE EL HELICÓPTERO

Cédric David

Los corsarios de *Saint Malo* eran temidos por los ingleses y los españoles. Se quedaban esperando ocultos detrás de las rocas hasta tener uno de los barcos que venían de América lo suficientemente cerca para atacarlo.

Entre estos se encontraba uno de los más famosos “Señores de *Saint Malo*”: Surcouf, el encargado de hundir más de dos mil barcos ingleses en su vida. Su imagen no sólo quedó en las leyendas, también quedó convertida en una estatua que les recuerda a muchos franceses que allá, al otro lado del mundo, hay lugares por descubrir.

Pero allá, a América, no sólo se llega siguiendo a los piratas, otros arriban con misiones diferentes aunque no menos arriesgadas. Por ejemplo, ser parte de la compra de una empresa.

¿Qué? ¿No les parece temerario? Pues para los incrédulos aparece este capítulo, para que vean que los negocios de ese calibre pueden poner en peligro nuestras vidas y también cambiar el sentido en el que sopla el viento sobre nuestras velas.

Este relato empieza en *Saint Malo* pero da sus primeros giros en *Rennes*, la ciudad que sirve de sede para *Trans Musicales*, un importante festival de música que ha presentado ante el mundo a grupos de la talla de Nirvana y a cantantes como Bjork o Lenny Kravitz.

Ahí estudió su primaria Cédric David; y fue entre el colegio y los festivales donde se empezó a armar su personalidad. En el colegio su materia favorita fue siempre las matemáticas; no resulta para nada sorprendente que en esa clase terminara los ejercicios entre los primeros.

Para mí las matemáticas eran un desafío intelectual y tenía que hacer los

ejercicios a toda.

En clase nos ponían diferentes ejercicios, primero unos para todos, después otros más difíciles, y por último unos ejercicios larguísimos para los que ya habían terminado el resto. Resulta que yo terminaba los últimos ejercicios y la profesora me mandaba al fondo del salón a leer un libro. “Cállese y lea”

Este gusto por los estudios hizo que la decisión de continuar su educación después del colegio no fuera una imposición; por el contrario, fue una decisión.

Cuando terminé el bachillerato decidí que sí quería seguir estudiando, no fueron mis papás, y escogí el camino de la administración de empresas.

¿Para qué? Pensando que era una plataforma para soñar. Ahí puedes trabajar en lo que te imaginas haciendo luego: en ser un ejecutivo y tener plata si ese es tu plan, o en poder trabajar en el extranjero si eso es lo que quieres.

Y lo puedes pensar porque te preparas para ganar un mega-diploma y en

Francia tener el diploma lo dice todo.

En efecto, en algunos lugares es el diploma el que lo dice todo, esto es algo sobre lo que constantemente nos cuestionamos... y algo que Cédric también piensa:

El tema del diploma, hermanos, siempre lo critiqué.

Por ejemplo: en una revista de negocios —como puede ser Dinero— anuncian que el nuevo director de marketing internacional de L'oreal se llama Fulano De Tal y que es de la promoción 1981 del CESA.

¿Pero qué hizo para llegar a esto desde 1981?! ¿Qué hizo para llegar hasta el 2013? ¡Eso es lo que me interesa a mí!

Y a nosotros también. Así que regresemos un poco en nuestra conversación para encontrar qué es lo que hay detrás de los diplomas.

En el caso francés encontramos un proceso de estudio que pasa por el colegio y el bachillerato. Aquí se divide en tres: un bachillerato literario, uno económico y otro centrado en las matemáticas y la ciencia. “Obviamente me fui por

el de las matemáticas”, nos dice Cédric.

Luego aparecen otros caminos: se puede parar ahí y empezar a trabajar, o se puede optar entre la universidad y el sistema de las Grandes Escuelas. Si se decide ir a la Universidad se puede hacer una carrera con diferentes extensiones: puede ser de dos años, de tres años, de cuatro o cinco dependiendo de si se quiere optar por tener una *Licence* o un *Master*.

En el caso de Cédric, él no tomó el camino de la Universidad, escogió el de las *Grandes Écoles* donde para clasificar tuvo que vivir dos años de “prepa” en los que el nivel de exigencia se vuelve altísimo para determinar quiénes llegan a las *Écoles* y quiénes no. Cédric lo logró y por esto viajó a *Nantes*.

Una vez adentro el proceso sigue: continúan las clases y las prácticas. Siguen también los aprendizajes, y si usamos las palabras prestadas de este bretón podríamos pensar que el mayor aprendizaje es andar “en helicóptero”. Esa fue una de las grandes lecciones de administración que le dejó la escuela:

Puede sonar evidente, pero lo más valioso de estos estudios es que te dan la capacidad de administrar. Tú no eres un experto en nada: no te vuelves experto ni en contabilidad, ni en finanzas, ni en derecho, ni en

marketing, pero sí sabes de todo y creo que eso te permite hablar con cualquier contador, cualquier financiero o cualquier abogado y saber de qué te está hablando; todo esto porque te tocó estudiar cuatro horas a la semana derecho y tres horas a la semana contabilidad. Uno tiene que estar en helicóptero para ver todo el panorama. Tú no eres abogado, no eres contador, pero tampoco eres un huevón.

Y este panorama no sólo estaba compuesto por clases y negocios. Otra parte del panorama eran las actividades complementarias, y es ahí cuando podemos hablar de “Por otro mundo”, la asociación encargada de poner en contacto a los estudiantes con proyectos de servicio a la comunidad.

Cuatro o cinco amigos que dábamos clases para la gente que estaba en las cárceles empezamos a trabajar con un magnífico proyecto de *Colouche* — un cómico muy importante de Francia— que se llama los “Restaurantes del corazón”. Ahí lo que se hace es dar comida de forma benévola para que la gente de la calle no se muera de frío durante el invierno.

La gente de la calle venía y tenía una hora o dos para compartir y hablar con nosotros o con los que los cuidaban. Tenía un momento para tomar

una sopa caliente con otros.

Nosotros en *Nantes* desarrollamos unas actividades de apoyo para esa fundación y decidimos poner cada noche dos estudiantes de nuestra Escuela —donde teníamos todos los privilegios— en un restaurante de los barrios más duros a darle comida a los indigentes. Así lo hicimos.

Así, trabajando para los “Restaurantes del corazón”, se integraron por primera vez los estudios de administración y la música.

Con la intención de recaudar fondos para la fundación, nuestro entrevistado planeó un concierto en la ciudad de *Nantes*: “Fue una experiencia muy bonita y logramos algo así como cuatro mil francos de esa época”. Y no sólo se ganó eso, pues si bien las ganancias económicas quedaron para los restaurantes, la experiencia y el aprendizaje quedaron para los organizadores. Parecería que este concierto fuera algo premonitorio.

Pero no nos adelantemos. Sigamos armando la cadena de eventos. Así, el siguiente eslabón tendría —sin duda— forma de llanta. Ya verán.

A estas alturas, nuestro joven estudiante de administración ya había terminado las clases y se alistaba para escoger una de sus prácticas profesionales. Pero él, antes que decidirse por las empresas favoritas de todos, pensó en otra cosa:

Hice una de las cuatro prácticas en *Michelin* y dentro me encontré con una empresa y unos personajes tan brillantes que decidí meterme a trabajar en las llantas antes de pensar en trabajar —como todo el mundo— en *L'oreal* o *Air France*.

Michelin no solamente fue un empleo, al parecer fue también una escuela que formó a este joven de veinticinco años para enfrentarse a un nuevo país y a un reto de trabajo gigante.

En ese momento empecé el proceso de capacitación y de formación como ejecutivo en *Michelin*. Ese es otro cuento: yo terminé de estudiar, recibí el diploma y me mandaron a esta empresa donde me pagaban un buen sueldo; pero antes de trabajar empecé con una etapa de capacitación. Pues resultó que la “Escuela *Michelin*”, en la que no te dan ningún diploma, fue mejor que cualquier otra.

Yo entré con un trato: “A mí mándeme lejos”. Yo quería estar en un lugar diferente, un país emergente, y pedí eso de forma estratégica porque sabía que si pedía un país específico seguro no me iban a mandar para allá.

Diez meses después de la capacitación me mandaron a un país emergente, ¿cuál? Colombia.

La fecha de su llegada la recuerda con claridad, casi con cariño: “Desde el 3 de julio de 1997 vivo en Colombia”. Acá llegó como un ejecutivo que hacía parte del proceso de compra de ICOLLANTAS y se encargaba de asuntos de marcas y distribución, por eso sus primeros meses en estas tierras se pasaron más entre reuniones que en las afueras.

Yo llevaba la vida de un ejecutivo de cincuenta años: me la pasaba en aviones, entre hoteles y reuniones, implementando proyectos con diez personas que estaban a mi cargo.

Tenía veintiséis años y demasiada responsabilidad, y en esas ¡tac! el cuerpo me mandó al piso, me caí.

Esa caída es casi como la de Pablo de Tarso. Iban a todo galope y de repente algo los botó al suelo transformando sus vidas.

En ese momento yo dije “No me voy a quedar en este mundo. Gracias Michelin por todo lo que me enseñaste, pero yo me voy.

Me voy a quedar en este país que me fascina, me voy a tomar un año sabático y voy a meterme en el tema de la cultura”.

Y así fue: empezó en un interesante proceso con la cultura y la música, teniendo como primer proyecto la transformación de un edificio de la Avenida Jiménez de Bogotá donde antes funcionaba una librería. Esos pisos de grandes ventanas se llenaron de proyectos culturales alternativos, cambiaron su silencio por sonido.

Nos imaginamos que debió ser difícil reconocer a Cédric en esta nueva vida. ¿Será que alguno de los negociantes de ICOLLANTAS lo habrá reconocido? Pues no es raro que haya sido así, ya que después de poner a andar El Edificio, empezaron a aparecer los artistas que le dieron renombre a ese lugar. Uno de ellos fue *Richard Blair* y el grupo *Sidestepper*.

Este grupo tomó una buena parte de la cultura musical colombiana y la combinó con algo de música electrónica generando así un nuevo esquema. En esto se veía una combinación de elementos europeos y americanos. Tenía algo de la rigurosidad de la escuela de administración francesa con algo de la tradición y la espontaneidad local.

Con esto en mente Cédric montó su empresa CECOM Música, con el fin de trabajar con proyectos musicales colombianos y latinoamericanos:

La formalización es una absoluta necesidad, la profesionalización también, porque tú no puedes pensar que por ser colombiano te vas inventar una forma de hacer negocio con la música cuando ya todo está establecido y funciona. Hoy, Europa, Estados Unidos, México y Argentina funcionamos de la misma manera: es absolutamente ritual.

Es necesario ponernos a ese nivel para interactuar con los demás compartiendo un discurso y compartiendo una forma de trabajar. No “a lo colombiano”. Si nos quedamos sólo con eso, no funciona.

Este equilibrio entre la espontaneidad y la meticulosidad que se da en el ne-

gocio de la música se muestra con claridad en los conciertos.

Ahí se vuelve evidente que todos los arreglos necesarios para una presentación deben estar hechos antes del momento en el que sube el telón: las personas en su lugar, los horarios coordinados, los cables bien enganchados y el grupo listo para salir a “desnudarse” ante el público.

Hay que saber cuidar la creatividad para que fluya. Esa es mi forma de responder a la necesidad de formalizar, de organizar, porque armar un concierto es ni más ni menos que seguir un manual. Lo único que tienes que hacer es abrir página por página y mirar el manual, si tú no lo haces así ¡blum! la catástrofe, las peleas, el mal ambiente y los odios... todo eso pasa. Entonces sólo la preparación, la anticipación la preproducción y las reuniones previas al show permiten que de las sorpresas que siempre pasan no ocurra nada grave.

¿No más que seguir un manual?! ¿Cómo es posible que un concierto sea algo que se hace *By The book*? Pues sí, y no. Sí porque se necesita mucha severidad en la preparación para que así, y sólo así, se pueda tener libertad en la presentación. Y no, porque además de tener el manual hay que saber usarlo: “Uno

aprende haciendo. Yo no creo que sea suficiente con las clases y las reglas. Hay que tener tabla, tener tarima. Con ese camino y esa experiencia es que se aprende a trabajar y se aprende a usar el manual”.

Ese complemento es lo que se busca, tener todo en orden y contar con la experiencia para que los músicos puedan transmitir las emociones al público. Eso, también, es lo que busca CECOM. Lo que busca es esa emoción.

Así que, no por el hecho de ser una persona que defiende todos los protocolos necesarios se deja de lado el *feeling* y el gusto. Mucho menos en la búsqueda y selección de los artistas. Eso pasó con *Sidestepper*, pasó con la Mojarra Eléctrica, Chocquibtown, Novalima, Teto Ocampo y Sargento García, los artistas con los que ha trabajado. Todos tenían un elemento en común: “Hermano: la emoción, únicamente la emoción. Algo de lo que oigo me gusta, me conmueve”.

Y al decir únicamente la emoción, creemos que lo dice en serio:

Yo no quiero caer en algo porque dé plata. No me importa el dinero, te lo digo, no me excita: para mí es papel, es un *Monopoly*, y creo que eso es

así por mi relación con las matemáticas, con los números.

Ahora quiero trabajar con un tipo de Brasil que se llama Curumín. Nadie lo conoce aquí y es un soberbio artista, un súper personaje. Creo que lo puedo mover, creo que lo puedo pegar, pero esto no responde a ninguna lógica económica: eso va a necesitar tiempo, va a necesitar fechas gratis, pagar tanto por una gira... Y es un poco loco, pero eso es lo que me gusta.

Acá paramos la grabadora y seguimos hablando mientras terminábamos de tomar nuestro té.

Estamos en Bogotá, en uno de los últimos pisos de un edificio de la diecinueve con cuarta. Abajo se oyen los pitos y los gritos, se ven las nubes de humo salir de los carros y subir al cielo. Parece raro, pero viendo la ciudad desde arriba, desde el “helicóptero”, nos dan ganas de repetir algunas palabras que en un comienzo nos sorprendieron: “La formalización es una absoluta necesidad, la profesionalización también”.

Tal vez sí, tal vez necesitamos de un mejor marco para nuestra creatividad

y nuestra experiencia. ¿Quién lo creyera? Cuando llegamos acá pensábamos todo lo contrario.

Capítulo 9

EL ESTUDIANTE QUE NO SE CANSA DE ESTUDIAR... Y DE ENSEÑAR

Efraín Forero

“En medio de la incertidumbre de las bolsas en todo el mundo, en octubre del año pasado el Banco Davivienda se atrevió a salir con una emisión de acciones con la que consiguió \$716.245 millones de pesos y que, tres meses después, permitió a la entidad proponer con tranquilidad al HSBC la compra de sus tres bancos en Centroamérica: Honduras, El Salvador y Costa Rica, por \$801 millones de dólares”. Eso rezaba un periódico de junio de 2012. La noticia apareció en todos los medios, emisoras, noticieros y portales del país.

Tremenda historia. Se necesita gran valor para arriesgarse en tiempos difíciles. Financieramente hablando, según los augures de la economía mundial,

estamos ante un panorama terriblemente azaroso, pavoroso. ¿Quién se atreve? Nos aventuramos a responder: sólo los chinos... y los más osados. ¿Por qué ellos? Porque en el país del dragón, crisis se escribe así:



Al peligro hay que enfrentarlo, y si se es sabio, hay que sacarle provecho. Es lo que ha hecho el protagonista de la nota económica del día, del mes, quizás del año. No es coincidencia, Efraín Forero, presidente de Davivienda, está curtido en crisis:

Fue muy duro pero, al final de cuentas, nosotros salimos de la crisis (en este caso de la 1998) afortunadamente un poco mejor librados que nuestros competidores. Afianzamos nuestros intereses: poder conseguir los objetivos propuestos, poder tener un banco que fuera integral y que estuviera en capacidad de competir con los principales bancos del país.

Y con los del mundo, como demuestra la sagaz jugada reseñada. Un poco más de diez años después, han adquirido los bancos centroamericanos de la Hongkong and Shanghai Banking Corporation (HSBC), quizás la institución financiera más grande del planeta. China, claro está. Y lo han hecho, de nuevo, en medio de la tempestad. Qué fortuna tener la posibilidad de comprar en periodos de “vacas flacas”. Además de valentía, se requiere estar preparado. Eso, precisamente, es lo que ha hecho el banquero durante toda su vida: “Realmente siento que he aprovechado mi tiempo: me he dedicado a aprender”. Sí que le ha servido.

No sólo es cuestión de cargarse de conocimientos, aprender se constituye en un principio estratégico. En una verdadera, y muy poderosa, arma. A Forero no le da miedo decir que: “Nosotros (Davivienda) podemos no saber tanto como sabe el Grupo Aval o Citibank, pero ellos saben que somos capaces de aprender”. Por eso recomienda, sin espacio para equívocos, optar por una educación profesional, de calidad y a conciencia: “La importancia de la preparación universitaria de los individuos que posteriormente participan en las empresas —para trabajar en ellas, para más adelante llegar a dirigirlas— es algo evidente. Creo que es como hablar de la importancia del agua en las

quebradas”.

Entre más avanzados sean los estudios, mejor. Habla desde su experiencia personal. Estudiar es lo que ha hecho toda la vida, y, al parecer, lo seguirá haciendo mientras pueda:

Después de haberme graduado de la Universidad Javeriana tuve la oportunidad de ir a Michigan donde hice una maestría en Ingeniería Industrial. La mitad la hice en una escuela de negocios y la otra mitad la hice en una escuela de ingeniería. Después regresé, me volví a vincular al Grupo Bolívar, y, desde entonces he hecho una especialización en banca en Los Andes, otros seminarios y congresos en la Sabana. Gracias a la forma de trabajar en la Organización Bolívar he estado permanentemente estudiando. Todos los años he estado estudiando.

La verdad es que el grupo empresarial, y Davivienda en particular, son verdaderas escuelas:

Aquí, por lo menos los primeros ocho días se dedican a un conocimiento vivencial de la esencia y de la cultura de la empresa. Lo que somos, lo que

creemos, y de cómo debemos actuar. Después sí empieza el entrenamiento relacionado con las cosas que harán.

En la parte central de la organización está el tema de la formación y capacitación, y por eso tenemos un proceso muy estructurado y una inversión muy importante en la capacitación a todo nivel. Tenemos un centro de formación que está en la holding y que desarrolla una serie de programas que cubren a toda la organización, a todos los funcionarios. Los directivos recibimos cada año una capacitación en desarrollo de destrezas gerenciales, de liderazgo, de administración, de gestión, que nos toma unas tres a cuatro semanas al año: tiempo completo, de lunes a jueves.

Le ha gustado tanto estudiar, que la empresa que preside se ha convertido en un centro de estudios de alto nivel. Asunto que, en la práctica, viene dándose de tiempo atrás con el legado que dejó José Alejandro Cortez, su mentor y gran ejemplo:

Su principal preocupación siempre fue poder velar por que el conocimiento se mantuviera. Ese es un elemento fundamental desde que yo entré a la organización, y creo que desde que se creó esta empresa ha

estado el convencimiento de la necesidad de poder educar, de preparar a los individuos. Yo, cuando llegué en el año 73, recién egresado de la universidad, estuve un mes de tiempo completo, de ocho de la mañana a tres de la tarde, en un curso de preparación.

“¡Sí, yo llegué directo a un curso!”, exclama con satisfacción. Ahora la cuestión ha tomado un carácter formal. Oficialmente, desde 1996, se estableció el Centro de Formación Grupo Bolívar. Poco tiempo después, como sabemos, se vino el mundo encima y, por lo menos en Colombia, se quebró medio mundo más. José Alejo Cortez, Efraín Forero y los demás dirigentes del conglomerado, en vez de cerrar las puertas de su recién inaugurada academia, tomaron la decisión de seguir adelante, de fortalecerla, de hacerla parte esencial de la estructura de la organización. Mientras muchos capoteaban y otros se jalaban los pelos gritando, ellos pusieron a la gente a estudiar. Como los maestros ajedrecistas, estaban pensando con varias jugadas de antelación.

Creemos mucho en nuestra cultura, la cual, entre otras cosas, está concebida con un objetivo de largo plazo. No solamente con las posibilidades de los próximos años, también pensando en la sostenibilidad de nuestra organización. La idea es poder generar valor para la comunidad. Eso es, en definitiva, lo que verdaderamente la hace sostenible.

Sostenibilidad que viene siendo cuestión de cultura, de real y efectiva cultura empresarial: “Pensando en cómo hacemos las cosas entendimos que el tema del conocimiento, el aprendizaje, la capacitación y el buen trato a la gente son esenciales en nuestra organización, al igual que el tema del ambiente de trabajo y la búsqueda de los mejores individuos. Todo esto es esencial”.

Entender el paisaje completo, observar el bosque y no sólo los árboles, es lo que les ha permitido mantenerse en el mercado, adaptarse y, ¿cómo no?, sobresalir. El ahorro ha sido especialmente valioso, nada descabellado tratándose de una institución financiera. Proyectarse en el futuro, y no quedarse atolondrado por el ahora, por muy portentoso que este pueda llegar a ser, se ha convertido para Efraín Forero en un criterio de conducta por excelencia, en toda una forma de vida. Es algo que francamente le preocupa:

En Colombia, infortunadamente, el tema del narcotráfico y la cultura en-focada en hacer dinero rápido han sido cosas muy perjudiciales para las nuevas generaciones. Los estereotipos que se formaron fueron los del audaz, el que se hace rico teniendo 25 años, el que sin pasar mucho tiempo ya es súper millonario...

Algunos lo hicieron legítimamente —no solamente se puede lograr con el tema del narcotráfico— y por supuesto que hay que pensar en ganar plata, pero para la sostenibilidad y para que todo este sistema siga en crecimiento ese cortoplacismo ha sido terrible.

Esta lección la aprendió por fuera de las aulas; en un lugar muy alejado, incluso remoto. El que está dispuesto a aprender no se limita, abre los ojos, piensa, escucha; así esté en medio de la ciudad o dando un paseo por alguna apartada vereda:

El campo enseña que uno tiene que sembrar para poder cosechar. En este mundo moderno hay muchas críticas al tema de Wall Street, a la importancia que tienen los resultados de corto plazo. Uno tiene que mirar esto en el largo plazo y no en las utilidades que va a tener este año o el siguiente. Debe pensar en la sostenibilidad de las organizaciones y en trabajar duro, no solo pensar en enriquecerse en un año, sino en ser una mejor persona en el largo plazo. Esas ideas tienen mucha fuerza, no sólo en algunas empresas, también en el campo.

¿El campo colombiano y Wall Street en un mismo párrafo? Así es. Las ense-

ñanzas más profundas e imperecederas, las que más le han servido en su vida, las recibió en sus paseos por el campo, siguiéndole los pasos a su padre:

Mi papá, además de ser químico, fue campesino. Parte de lo que me enseñó, entre muchas cosas valiosas, fue a negociar. A negociar ganado. A ir a una plaza de mercado a comprar novillos. Eso no se lo enseñan a uno en la universidad. Muchos de los profesionales cuando entran tienen que tomar una decisión y no saben negociar, les da susto.

Uno tiene que negociar, y parte de lo que yo he tenido que hacer es eso. En la universidad pude aprender algunas cosas que me ayudaron a obtener más información, pero el tema de poder sentarse con una persona y decirle “mire ese novillo no vale 100, vale 80 y yo le doy 80” no lo enseñan en la universidad y es un aprendizaje invaluable. Uno tiene que empezar a saber lo que el otro tiene y lo que el otro quiere, y poder enfrentarse a los mercados. Y un mercado de ganado es lo más parecido a una bolsa de valores.

Tal vez les falta un poco de campo a los alumnos de hoy. Ir a la plaza de mercado antes de salir a negociar en los mercados financieros. Tal vez lo que

necesitan es hacer las dos cosas al mismo tiempo. De nada sirven los estudios sin la experiencia, tal vez tampoco sirve de mucho experiencia sin estudios.

Otra cosa son los títulos: hay quienes lo logran sin tenerlos, y hay quienes se llenan de estos y no hacen nada por el mundo. Para el hombre detrás de las jugadas maestras de la banca colombiana, el tema es muy sencillo: “¡Es mejor ir a la universidad que no ir! Sí, definitivamente sí, ¡Eso es evidente!”

Evidente para Efraín Forero, y evidente con sentido profundo. No es sólo estudiar por estudiar o inscribirse en una carrera y ya; es saber por qué y para qué hacerlo:

Ahora, eso no quiere decir que individuos que no hayan ido a la universidad no puedan ser muchísimo mejores que los que sí... En la finca yo llevo trabajando con un muchacho mucho tiempo, y él, de verdad, es un ingeniero y es arquitecto empírico, ¿cómo no?... Es impresionante el talento que tiene. Ahora, yo lo que digo es que si él hubiera ido a la universidad sin duda sería muchísimo mejor. Lógicamente que es mucho mejor que uno haya ido a la universidad y que lo haya hecho con todas las de la ley.

Claro, hay algunos que van sólo por un título, que son un poco mediocres. Estos, como van obligados a sacar un título, allá no aprenden.

Mucho más que la falta de estudios profesionales, la mediocridad es la que más daño le hace al proceso.

En realidad, la universidad forma, ayuda, hace que las personas crezcan: “Yo creo que la universidad no hace daño. Nadie que haya entrado a la universidad sale peor”. Y con esta frase de nuestro entrevistado sentimos que nos acercamos al fondo de nuestra investigación. Para Forero, la cuestión es simple: formarse profesionalmente no afecta, no perturba, ni perjudica a quien lo hace. Sí tiene la capacidad de convertirlo en una mejor persona, en un empresario más categórico. Lo que no quiere decir, en ningún momento, que asistir a la universidad, por el sólo hecho de hacerlo, baste. La clave está en la actitud con la que se enfrente el reto, en la disposición para aprender.

Steve Jobs se retiró de la universidad, Bill Gates también, Julio Mario Santo Domingo hizo lo propio; seguro que existen muchísimos otros casos para considerar en esta historia. Son bastante conocidos y muy citados. Se retiraron, sí, pero no lo hicieron para rascarse las barrigas, para procrastinar, para dejar que

las ideas los encontraran. Ellos, mas bien, fueron en busca de estas, se pusieron a trabajar; nunca dejaron de estudiar, así fuese extraoficialmente. Nunca dejaron de aprender. Por otro lado están Albert Einstein, Sigmund Freud, Jeff Bezos, Warren Buffett, Carlos Ardila Lulle, Luis Carlos Sarmiento, Nicanor Restrepo y el mismo José Alejo Cortez, académicos por excelencia, graduados todos. Con honores algunos, casi “por ventanilla” otros; en últimas, universitarios con títulos. No fueron a perder el tiempo a la academia. Fueron a aprender, y a trascender. Se curtieron, complementaron sus conocimientos, obtuvieron rigor y estructura; salieron al mundo a transformarlo. Efraín Foreiro lo entiende a su manera:

Creo que pueden haber individuos que sin haber ido a las universidades pueden ser excelentes empresarios.

La experiencia que uno tiene en las universidades y en el colegio, el conocimiento, el desarrollo individual y profesional que ahí aprende lo que hacen es prepararlo a uno para tomar mejores decisiones, pero no puede pretender que eso sea suficiente. Eso debe estar complementado con la formación del individuo en su hogar, su entorno, en la comunidad, y en la manera como usa sus habilidades propias. Pero más allá de esto, mu-

cho se aprende en el proceso de las mismas organizaciones.

Y no sólo los empleados, las organizaciones también aprenden. Se preparan. DAVIVIENDA, por su parte, ha ido profesionalizándose en el mejor de los sentidos. Tras consolidarse como “La casita roja”, corporación de ahorro y vivienda, durante casi veinticinco años, pasó en 1997 a constituirse en un banco, para de ahí seguir con las fusiones, las compras, la salida a bolsa en Colombia y ahora en Wall Street y, ¿cómo no?, a competir a nivel regional con los grandes del paseo en un panorama que trasciende las fronteras del país y a partir del cual se establece como una reconocida institución de orden financiero en el ámbito latinoamericano. En otras palabras, ha pasado del colegio, a la educación técnica y de ahí a la universidad. DAVIVIENDA ya obtuvo su título profesional y ahora se ha propuesto hacer su posgrado; es todo un reto, como organización sabe que la única forma de salir airoso es siempre estar dispuestos a seguir aprendiendo. ¿Le quitamos las palabras de su boca?: “En el caso nuestro, esta organización está caracterizada por estar en un permanente proceso de aprendizaje”.

Es este permanente proceso lo que les ha posibilitado perdurar y afianzarse. Para ello, han sido flexibles, siempre con la intención de recibir conocimien-

tos nuevos, de adaptarse a las circunstancias y de instruirse en el sentido más amplio, escuchando a los demás y, sobre todo, valorando las oportunidades que se presentan, nunca imponiendo sin argumentos. Un ejemplo de ello fue la fusión con BANCAFÉ y BANSUPERIOR, a través de la cual se hicieron fuertes no sólo por lo que habían construido, sino, en gran medida, por aceptar los planteamientos de sus contrapartes, por incorporar al conocimiento de la organización otros conocimientos:

Nosotros hablamos con orgullo de que mucha de la gente que llegó con BANCAFÉ o BANSUPERIOR permanece con nosotros. Se incorporaron y fuimos capaces de crear con ellos una nueva cultura de la organización. Claro, tenemos unos fundamentos que traemos de la cultura del Grupo Bolívar pero cuando compramos a BANCAFÉ comprendimos que teníamos que aprender mucho de ellos.

Seguir aprendiendo...

Una fusión es como un terremoto o una gran tragedia; y lo más increíble de todo es que el problema no son los muertos, ¡El problema son los sobrevivientes! El problema no eran los 3.500 funcionarios de BANCA-

FÉ. El problema éramos todos, porque para poder ubicar a esos 3.500 funcionarios, los que venían de DAVIVIENDA tuvieron que cambiar sus funciones: si uno compara las funciones que tenían distintos ejecutivos, presidentes y gerentes hace cuatro años con lo que están haciendo ahora, el cambio es absoluto. Eso es complejo porque uno toca espacios, territorios, expectativas, ingresos, salarios... mil cosas. Es un proceso que en nuestro caso fue muy interesante y sin duda fue un proceso de aprendizaje.

Todo esto ha sido muy valioso; hoy tenemos una organización, en el caso del banco, de cerca de 10.500 funcionarios donde es un gusto que el 70% de los vicepresidentes y ejecutivos sean de BANCAFÉ y de BAN-SUPERIOR.

Así es como han llegado a donde están, a un nivel superior al profesional, uno en el que podemos entrar a hablar de posgrado, tanto así que nos aventurarnos a decir que son unos de los “maestros” de la banca en Colombia. Afirmación en la que basamos nuestro siguiente y último cuestionamiento:

—¿Usted cree que los posgrados son tan necesarios como los pregrados?

—¿Necesarios? Yo no le pondría ese adjetivo. Muy convenientes, sí. Mi hija está en este momento terminando ingeniería industrial y yo quisiera que ella vaya a obtener una maestría. En la maestría yo le daría un 25% o un 30% de importancia para lo que se aprende técnico: finanzas, mercadeo, sistemas, todo eso, y un 75 o 70% a la experiencia de conocer nueva gente, al poder vivir otro mundo. En mi caso particular, eso me enriqueció muchísimo más.

Lo que pasa con la universidad es que es esa oportunidad para estar cerca del conocimiento, poder estar con otras personas, ver cómo piensan. De poder trabajar en equipo. Ese es un laboratorio y ese es el ejercicio. No es solamente lo que el profesor va a decirle a uno, es todo lo que ocurre alrededor del proceso que uno vive en una universidad. Eso es lo que forma, lo que lo hace a uno mejor.

Claro, la gasolina es la matemática, las finanzas, el mercadeo, la ética, lo que uno quiera, pero lo que pasa alrededor es lo que verdaderamente hace al individuo mucho mejor.

En otras palabras, como canta Rubén Blades en una de sus más conocidas

composiciones: “Estudia, trabaja, y sé gente primero; ahí está la salvación”. Parafraseando también otra de sus obras y dándole un toque muy bancario al asunto —uno que por cierto nos remite a otro apartado de este libro— concluimos que, en definitiva, por muy tautológico que suene, aprendiendo se aprende en la vida.

Capítulo 10

EL ARTE DE LA RESTAURACIÓN

Leo Katz

Si algo ha resultado difícil en este recorrido ha sido este capítulo. Claro está que también debemos afirmar desde un comienzo que los platos más elaborados resultan ser los más satisfactorios. No lo decimos por nuestra narrativa permeada de aromas y gastronomía, tampoco por las pizcas y ralladuras de comino, aceite de oliva y nuez, sino porque, en realidad, nos hemos topado en el camino con uno de los manjares más exquisitos para cualquier estudiante, aprendiz o sibarita.

En algún momento nos dio por conseguir al restaurantero por excelencia de la cocina bogotana, a aquel que abre uno tras otro, tras otro, tras otro restaurante

deleitando, sin ambages, a comensales, diseñadores y artistas por igual. Su ingenio se cristaliza en una oferta para todos los gustos, y para todos los días. El creador de este prodigioso plato empresarial está al frente del negocio día tras día, noche tras noche. No se cansa. Es asediado; le viven solicitando que salga en esta foto, en la otra, que dé charlas aquí y allá, que saque libros, que exponga, que haga entrevistas. Él prefiere evitar todo aquello. Lo suyo es lo suyo y tiene que dedicarse a lo que sabe. Por algo está donde está.

Claro que a veces le toca toparse con los testarudos y persistentes, aquellos a los que una, dos o tres negativas no los detienen. Por ejemplo, con estos dos investigadores a los que tuvo que recibir porque si no lo hacía lo volvían loco. Así es como, a regañadientes, nos abrió sus puertas y, lo mejor del cuento, se abrió. Si ya no hay más alternativa que enfrentar los cuestionamientos de este par de obstinados, la mejor forma de hacerlo es con todas las de la ley: “Nos vemos en la T [en la zona T]; ustedes escojan a dónde quieren entrar”.

Nos la puso difícil. Al principio el espíritu de esa tarde estuvo por llevarnos por un martini en Pravda; luego terciamos, porque la cuestión era de hambre, por un entrecote en Balzac; no nos pusimos de acuerdo, mejor sería una buena pasta y queso di buffala en Luna; demasiada comida para hablar de aprender, así que, finalmente, nos decidimos por Oriente, por Watakushi más

específicamente, para una buena dosis de sushi y sake... y de sabiduría. Nos esperaba una de las mejores veladas de nuestro recorrido por el mundo de los empresarios... y de los artistas; este en particular hace que los dos panoramas se fundan como la mejor de las salsas de alguno de los cientos de platos que ofrecen sus restaurantes.

Leo Katz es un tipo apasionado. Se nota, en cada palabra que emplea y en el reflejo de sus ojos, que ama lo que hace. Sus restaurantes son una parte esencial de lo que es él. A cada uno de los platos que ofrece les ha metido empeño y corazón. Cuando llega el rollo Michelle, uno de nuestros preferidos, nos revela el secreto:

...Sí, Michelle... así se llama una hija. Cada restaurante está dedicado a alguien, tiene un motivo y es un momento en mi vida muy particular. Café Renault es mi papá, Il Panino apareció cuando nació mi hija, Luna fue cuando nació mi otra hija... Amarti tiene sentimientos, Il Giardino es el amor de mi vida...

...Cada restaurante está dedicado a alguien o a algo de mi vida, pero la gente nunca se da cuenta de nada. En el menú y en los fósforos hay poemas, hay palabras... cada restaurante es, en verdad, una obra de arte.

¿Una obra de arte? Así es. Por lo mismo, no nos queda más remedio que hacer referencia a Picasso quien decía que “Un pintor es un hombre que pinta lo que vende. Un artista, en cambio, es un hombre que vende lo que pinta”. No es que no les importe el dinero, o el éxito; simplemente no lo hacen por enriquecerse, sino por trascender, y ello, en definitiva, les permite vivir a plenitud gracias a su arte: “No hago las cosas por la plata, lo hago porque lo siento. Cuando atiendo a un cliente me nace: lo consiento, lo atiendo y quiero que se vaya feliz, no lo hago por lo que me va a dejar en signo pesos”.

Mientras hablaba con nosotros no descuidó los pormenores de la comida. Hizo devolver el sake porque no estaba lo suficientemente caliente, además de recabar aquí y allá en los detalles al parecer más insignificantes. Con ello, definitivamente, sin querer quererlo, se ganó unos fieles clientes. Creemos que precisamente es esa generosidad la que le ha sido pagada con generosidad. Él cree en algo más: “Creo en la energía, creo que si uno trabaja con el corazón y hace así las cosas, lo que resulta son obras de arte”.

Y se suelta: “Vean, yo creo más en la energía y en el feeling que en la Academia”.

¿Cómo es eso?, le preguntamos un poco sorprendidos: “Yo nunca he hecho un estudio de mercadeo y no me guío por eso. Me guío por mi feeling, por mi nariz... por mi papá”.

¿Más importante la nariz y el papá que los estudios formales? Y ahí si Katz se abre, se desahoga tal vez:

Se dice que la academia te da una formación; a veces puede que no sea así. He tenido PhDs trabajando conmigo y lastimosamente en ocasiones me toca cambiarlos porque... algo les falta. Por supuesto, hay algunos muy destacados, pero otros, definitivamente, no ven lo que otros ven, tal vez no sienten, y a veces no entienden, se guían “por el libro”, y no hay nada peor que eso.

No queda duda: de la teoría a la práctica hay una brecha a veces insondable. Cierto. Para alguien que nunca haya estudiado esto parecería sencillo de decir. Bien afirma la sabiduría popular cuando nos asegura que es “muy fácil ver la paja en el ojo ajeno, y no la viga en el propio”. Lo que sucede es que en esta ocasión, como ocurre con las fusiones culinarias que parecen improbables y terminan por sorprendernos, estamos hablando con un verdadero maestro,

ingeniero industrial de la Universidad de los Andes, lo que complementó con estudios en la Universidad de Cornell en Nueva York.

Nos confiesa que nunca antes lo había pensado, pero que, a su modo de ver, hay ciertas cosas de la universidad que no sirven para la empresa. Es simple, sincero: “Yo no soy crítico de la academia. Lo que no creo es que la academia sea una garantía del éxito comercial”.

Lo irónico es que Leo sólo pudo enterarse de ello tras haber pasado por las aulas. Y aquí es donde nos comemos un jengibre bien fresco y aromático, para cambiar completamente de sabor. Es decir, para volver a abrir el paladar, abrir la mente, y cuestionar nuestro propio cuestionamiento. La academia tal vez sí sirve, claro que sirve, incluso es oportuna para percibir que hay en ella cosas que no sirven. Suena raro, pero así es. Tal vez aquí esté la magia de Picasso, de Einstein, de Steve Jobs y de los grandes genios, académicos o no académicos. Si se quiere innovar —y lo dicen las escuelas más innovadoras de todas— hay que romper las reglas, pero para ello hay que conocerlas e, incluso, en el mejor de los casos, como le pasa a Prince, el gran músico, hay que ayudar a crearlas: *“Make the rules, then break them all 'cause you are the best”*:

Me parece que uno tiene que ir al colegio, ir a la universidad, sacar un

posgrado, así, en últimas, nada de eso le sirva; y después sí, vivir. Uno no puede salir a trabajar a los diez años, tampoco se puede casar a los trece: todo tiene su momento en la vida.

Igual, si hay algo bueno en estudiar profesionalmente, es la disciplina, la estructuración; el poder pensar en procesos. Fundamental para cualquier restaurante y para cualquier empresa. Katz lo acepta, y lo entiende, lo que pasa es que también se ha dado cuenta de que esa estructuración y ese “pensar en procesos” no es algo que exclusivamente se encuentra en los centros universitarios:

La academia enseña una disciplina, verdad... pero la disciplina también la aprendí en mi casa viendo a mi papá levantarse a las cuatro de la mañana. ¡Yo vi a mi papá llevar los pedidos, lo vi cargando bultos de harina!

Creo que la universidad es una etapa que uno tiene que vivir. Aunque a algunos les pasa como a mi papá: a él le tocó trabajar desde los nueve años porque mataron a su mamá y a su papá, y él alimentaba a sus hermanos. Por eso no tenía con qué estudiar ni cómo estudiar; él trabajaba.

Y sí que fue disciplinado. Tanto que pudo sacar adelante a su familia entera y logró que el pequeño Leo pudiera estudiar en uno de los mejores colegios que

hay en la ciudad, en el Liceo Francés. Uno que, sin vergüenza alguna, logró dejar una huella más profunda en el futuro empresario que todos los estudios posteriores:

Yo he estudiado mucho, y me fascina aprender y estudiar, pero creo que lo que a mí me marcó fue mi familia, mis padres y mi colegio. El Liceo Francés me marcó duro. Tanto, que creo que pasé Los Andes por lo que había aprendido en el Francés, y en Cornell también apliqué lo que había aprendido en el colegio.

Se dice que allá, en “el Francés”, el ambiente es bien competitivo; se busca ser siempre el mejor. No sólo enfrentándose a los demás, sino — y esto ante todo— enfrentándose a uno mismo. Por su parte, sus padres también le inculcaron el principio empresarial básico de que para satisfacer a los clientes es primordial primero estar satisfecho con uno mismo. Lo que pasa es que, en este ejemplo específico, la cosa ya raya en lo obsesivo: “Yo soy neurótico, soy competitivo, soy perfeccionista...”

Tan así que en su primer negocio, Donut Factory, no escatimó ningún esfuerzo, ni se hizo el de la vista gorda en nada, y nada es nada. Desde un inicio supo

que tenía que metérsela toda:

Mamá estudió en el conservatorio de música de Viena y mi papá tenía un hotel en Austria. Tenían dinero y vivían bien, pero lo que tenían lo perdieron todo. Llegaron a comenzar acá de cero y sin el idioma. Por ejemplo, mi papá hasta que murió hablaba mitad rumano, mitad español.

Cuando llegué de Cornell, para demostrarle a mí papá que yo era más berraco, si él se despertaba a las cuatro, pues yo me despertaba a las tres y media... Cuando llegaba me veía pálido, descolorido y cansado, y me decía que me fuera para la casa a descansar o que me fuera a jugar tenis... Mi papá no me quería dejar trabajar.

En esas, un día vi una máquina que hacía donuts, pero no tenía plata para comprarla, entonces me asocié con dos familias y montamos el negocio...

Negocio al que le imprimió su estilo desde el arranque:

Era tan perfeccionista que botaba a la caneca las donuts que salían tor-

cidas, recogía lo que llevara más de diez horas por fuera —súper estricto con los vencimientos del producto—, e importaba la materia prima hasta que el gobierno colombiano prohibió la importación de harina. Fue durísimo, pero salimos adelante.

No se puede decir de buenas a primeras que “le sonó la flauta”; sí que se ganó, con su propio trabajo y visión, su estatus de empresario. También lo hizo sabiendo ver, haciendo un real benchmarking, observando aquí, cortando allá y pegando acá. Adaptándose como un camaleón, asunto que le saca una tremenda risa a uno de los autores de este libro que en su anterior obra, desde la misma academia, con todas las de la ley —y siendo completamente enfático en contra del plagio —le hace un homenaje al Copy/Paste (Capítulo 8 de La fábrica de ideas)¹: “Un cliente mío de Donut Factory se quebró y me pagó con un localito acá —dice señalando hacia la 83 desde el interior de Watakushi— y ahí monté un restaurante de hamburguesas que se llamó Fridays, ¿por qué? Porque lo vi en Estados Unidos y me gustó”.

Así de sencillo. Sobra decir que el Fridays de Estados Unidos es muy diferente al Fridays colombiano, que hoy por hoy lleva orgullosamente el nombre de

1

Correa, Juan Daniel, *La fábrica de ideas*, Bogotá, Editorial CESA. 2010

Diner. De un momento a otro, en un abrir y cerrar de ojos, gracias al trabajo esmerado, la disciplina, el feeling y la pasión, el negocio fue floreciendo:

Puse diez mesas y ahí vendía hamburguesas, y desde el primer día nos fue muy bien. Después monté un sitio de sándwiches que se llamó New York Deli, y también fue exitoso. Después monté los helados Benny's, y otra vez, le pegamos... No lo sé, como que he sido bendecido.

Seguramente. También es verdad que se lo ha ganado. Así que nos toca preguntarle, sin sutilezas, porque ya que estamos hablando así de francamente, para qué ponernos con rodeos:

—Existe la leyenda de que todos sus negocios han sido exitosos, tanto así, que por ahí se dice que usted nunca ha fracasado, ¿es cierto? O, en realidad, ¿alguna vez le ha ido mal?

—(Lo piensa con calma, hace un esfuerzo para recordar y se queda completamente callado, casi por dos minutos. Nosotros aprovechamos para tomar más sake y mirarnos de reojo, y decirnos con el pensamiento: ¿Será que la embarramos?)... él, tranquilamente, después del embarazoso silencio, dice:

—No, creo que no.

¡Increíble!... nos volvemos a mirar y saboreamos nuestras gyozas con placer. La pregunta que nos queda en el aire es —¿cómo no?— ¿cómo lo ha logrado? En este momento es cuando la tarde, que ya hace rato ha tornado en noche, se pone apetitosa, muy apetitosa. El hombre se emociona, se para de la mesa en forma impulsiva, nos deja ahí sentados sin respuestas y expectantes...

Al rato regresa. No lo hace solo, sino muy bien acompañado. Y toma la palabra: el entrevistado se convierte, de un momento a otro, en entrevistador:

—Les presento a Alberto Sánchez, uno de mis mejores chefs... Alberto, ¿usted cuánto lleva trabajando conmigo?

—Llevo trabajando veinte años.

—¿Y cuando entró a trabajar conmigo a qué entró?

—Yo empecé trabajando en un restaurante que tenía don Leo de comida americana, Fridays.

—¿Y usted qué sabía hacer, o qué había hecho antes de trabajar conmigo?

—Yo trabajaba en un restaurante tradicional, un restaurante de almuerzo corriente, y cocinaba ahí.

—Desde que usted entró ¿qué más ha aprendido? ¿Qué más ha pasado?

—Cuando ingresé yo no tenía ni idea de lo que me esperaba. Se me han abierto unos horizontes impresionantes, mi vida se ha mejorado en un ciento por ciento. La estabilidad de la empresa es buenísima, lo que aprende uno a diario es increíble...

Pues resulta que si se quiere aprender, aprender de verdad, una de las mejores escuelas de gastronomía que hay en el país es la de Leo Katz. Ahora somos nosotros los que interrogamos a Alberto:

—¿Ustedes han tomado algunas capacitaciones en este tiempo trabajando con el señor Katz?

—Muchísimas. No solo una ni dos, son incontables. ...Después de que dejé la comida americana, don Leo me dio la oportunidad de aprender comida italiana, y ahí recibí la educación de un chef italiano: Riccardo Michi de la famosa Riccardo Trattoria de Chicago, a quien considero como un padre. Él nos entregó todo lo que tenía: su capacidad, su organización, su entrega por el restaurante y nos la heredó.

Nos enseñó a hacer una pasta desde cero y nos dijo: “Miren, ustedes se pueden defender en la vida con esto”, nos enseñó a agarrar una masa, prepararla, y de ahí crear una infinidad de platos... me demoraría una eternidad contándoles cuáles.

Entonces, Leo Katz, como el mejor de los cocineros, mete la cucharada:

—Le hago una pregunta, ¿usted dónde cree que se aprende más, trabajando conmigo o estudiando en una escuela de cocina?

—¡Noooo!... La práctica es la mejor escuela. A veces, un practicante de una escuela de cocina llega con la filosofía de dirigir, pero sin saber hacer, y eso es como empezar un edificio de arriba hacia abajo: si las

bases están mal montadas, el edificio se va a hundir.

Ahora los que salpimentamos somos nosotros:

—¿Alberto, a usted le ha tocado dirigir a jóvenes que estudiaron en los colegios de cocina “elegantes”?

—Sí. Pero uno se limita a delegarles funciones y a mirar cómo lo hacen, cómo se desempeñan. Y algo que les molesta o les incomoda es que los estén mandando, que les den una orden, que los corrijan. No doblegan, no son obedientes.

—¿Eso es bueno o malo?

—Malo, porque si a uno lo están corrigiendo y no acepta, no aprende. A veces traen cosas buenas y de eso aprendemos, pero otras veces no.

...Es muy importante que a uno le enseñen cuáles son las bases, pero en verdad a uno no le enseñan lo que es esto de la cocina: la dan unas pistas pero cuando llegan a la práctica se pierden. No pueden con el

boleo y el movimiento de un sitio. En la gastronomía tiene que haber mucha agilidad, un servicio rapidísimo y exacto.

A Katz le pica la lengua y vuelve a preguntar:

—Alberto, ¿usted hasta qué grado estudió?

—Hasta bachillerato... vengo de una región de Boyacá: gente echada para adelante... Después me vine para Bogotá a buscar alternativas y ahí fue cuando encontré a mi patrón, y mi vida cambió.

La de él, y sin duda la de muchos de sus más de 1400 trabajadores. Una empresa seria y pujante, que tiene muchos matices y, aunque en términos generales nunca haya fracasado, también tiene sus altos y sus bajos; una empresa que está cimentada en la gente, en las personas que Leo Katz ha incorporado con mano fuerte y cariño a la vez. Muestra de ello es lo que sucede a continuación; ya no se para, ni se pierde dejándonos con curiosidad; sino que grita con afecto:

—¡Neftalí, venga para acá... Señores, este es el “sushero” de WATAKU-

SHI ... ahora, Neftalí, lo que usted sabe ¿dónde lo aprendió?

—He sido empírico. Yo empecé en la escuela de HATSUHAN y después, cuando llegué acá, estudié con los chefs que ha traído don Leo. Aquí la gente también nos enseña, las personas que vienen de viaje nos dicen: vi este rollo en Londres o vi este rollo en Japón, y de eso aprendemos.

—Y usted ahora es profesor, ¿cierto?

—Sí. Todos los que entran al restaurante pasan por acá y se reparten para las diferentes barras de sushi que tenemos: Café Renault, Los Andes, Bavaria...

—¿Y cómo se siente después de eso?

—¡Yo me siento feliz!.. ¿cómo no?... este restaurante empezó hace doce años cuando era uno de los pocos restaurantes de comida japonesa. Ahora que hay cincuenta restaurantes de comida japonesa la gente sigue viniendo, y a veces cinco veces más. Eso a uno lo emociona.

Emocionados estamos nosotros. Satisfechos, cenados y aprendidos. Por estar tanto detrás de la academia, hemos dado con ella, una real academia, sin títulos, ni grados, pero formal, concluyentemente, muy formal. Así como su rector, patrón o dueño, un personaje muy formal que nos despide con la siguiente máxima: “A mí nadie me puede decir que hay una universidad para estudiar ‘cómo ser un buen restaurantero’; a eso sí no le como, es puro cuento”.

Capítulo 11

CAZADORA DE CABEZAS

Ana Cristina Botero

No es el Medioevo, ni estamos en un juego de rol; mucho menos andamos entre los indios jíbaros que achican cráneos, ni en las tinieblas del vudú. Sin embargo, nos encontramos, en pleno siglo XXI, en una gran oficina digna de los tiempos modernos, con una verdadera cazadora de cabezas. En realidad, estamos con la cabeza misma de los cazadores de cabezas.

Ana Cristina Botero es orgullosa de su cargo, “*head hunter*” como reza en inglés y, sin vacilaciones, seguirá cazando mientras la vida se lo permita. Ha logrado establecer toda una industria alrededor de la búsqueda, clasificación y selección de “cerebros” humanos. Ella, presidiendo una de las firmas más importantes del país en el área, se encuentra permanentemente al acecho, son-

deando posibilidades laborales para incontables aspirantes y consiguiendo talento, mucho talento, para las empresas.

Llegamos hasta Ana Cristina indagando sobre nuestro eterno tema, el de la educación y los empresarios. En la marcha descubrimos enseñanzas sorprendentes. Lo hicimos en dos vías relacionadas: la de la vivencia particular de esta gran empresaria, y la de las habilidades de aquellos que ella selecciona para dirigir las compañías.

Estamos ante una mujer independiente y “echada pa'lante”, como le dijeron en su natal Medellín desde muy pequeña. Recuerda, como si fuera ayer, que siendo una niña la vida le enseñó, sin demeritar en ningún momento el amor de sus padres, a defenderse por sus propios medios debido a que ellos tomaron la decisión de separarse en una época en la que todavía esa era la excepción y no la regla. Esa circunstancia le entregó su primera reveladora lección:

De mis cinco a mis ocho años fue una época en la que estuve muy sola. Mi mamá se fue y regresó tres años después. Creo que esta época me dejó una gran enseñanza en la vida, pues aprendí que uno tiene que valerse por sí mismo y que uno es el único dueño de su vida; yo aprendí esta lección muy chiquita.

No le bastó nunca con hacer lo suficiente para subsistir, no podía pasar desapercibida; su anhelo siempre ha sido sobresalir. Ir un poco más allá. Superar las expectativas. La competencia es su eterna compañera. Desde que tiene uso de razón se encuentra en un enfrentamiento contra sus contrincantes y, ante todo, contra ella misma; en todo momento se encuentra en la búsqueda de la excelencia. En esos primeros años fue la natación la que le dio el aliciente para emplear todas sus energías; se lo tomó literalmente a pecho, como uno de los más sonados estilos de la disciplina:

Recuerdo que nadaba de cinco a siete de la mañana, todos los días. Pasadas las siete me vestía, me organizaba, y subía hasta el colegio caminando; siempre fui la mejor estudiante. Después de terminar el colegio, bajaba y volvía a nadar de cinco de la tarde a siete de la noche. A esa hora regresaba a mi casa y hacía las tareas, aunque a veces me adelantaba y las comenzaba a hacer mientras esperaba ,después del colegio, mi segunda ronda de natación. Creo que esa fue la mayor enseñanza y la mayor formación que he tenido en mi vida.

Se formó en las piscinas y a brazadas, en uno de los deportes más exigentes que existen. Lo hizo sin escatimar ningún esfuerzo, a sabiendas de que para

llegar a la meta es necesario entregarlo todo; entendiendo perfectamente que la meta es la meta y que en el deporte, así como en las empresas, los casis, lastimosamente por muy buenas intenciones, no valen: “Yo no podía salir antes de completar la meta, es decir, tenía que nadar 100 piscinas de calentamiento y no 99... ¡Eran 100 piscinas! Esa fue una enseñanza muy grande en mi vida, pues desde muy temprana edad me exigía y comprometía con lo que hacía”.

Tal vez esto es lo que, en definitiva, marca la diferencia entre los que participan y los que triunfan; nos atrevemos también a decir que es lo que separa a los emprendedores de los empresarios. Los primeros efectivamente se lanzan al agua, arrancan, emprenden, dan ese paso esencial para acometer los retos; a veces lo logran, muchas otras desisten. Los segundos son los que no sólo se arrojan a la piscina de cabeza, sino que son capaces de persistir hasta alcanzar los objetivos propuestos; no sólo los que sueñan despiertos, sino los que se le miden a transformar esos sueños en realidades. Nuestra cazadora, sin duda, se encuentra en este grupo: “Yo competí como pechista a nivel nacional y obtuve récord en las competencias departamentales. Algunos años después mi mamá regresó y nos fuimos a vivir a Estados Unidos...”

Le esperaban otros retos, otras competencias. Dejó las piscinas, pero eso no

le impidió practicar otros deportes, ni mucho menos la alejó de la motivación de ganar:

Cuando estuve viviendo en Estados Unidos ingresé al equipo de básquet, y cuando regresé a Colombia fui integrante de los equipos de básquet y fútbol. Siempre los deportes fueron una gran parte de mi vida y gracias a ellos aprendí a ser disciplinada y a tener un sentido de la competencia muy alto. Yo soy una persona muy competitiva y creo que, en gran parte, esto se lo debo al deporte.

Seguro. Además, con esa misma abnegación que le dedicó a los deportes se compenetró con el entorno y aprendió con todas las de la ley el nuevo idioma, asunto que le ha facilitado la vida de forma manifiesta, y que le ha permitido estar un paso adelante y competir en el espinoso mundo laboral. No es ningún invento de ella; hoy en día, con los candidatos a puestos gerenciales —que son su especialidad— no hay excusa que valga: el segundo idioma es tan importante como la propia carrera profesional.

En realidad, casi más importante. Es cierto. El ejecutivo que no habla inglés gana la mitad y su logro profesional se limita en la mitad. Les puedo

decir con toda certeza que el 95% de los procesos que nosotros tomamos en ARISTOS (su empresa) tienen como requisito que la persona tenga un muy buen nivel de inglés... y que la persona sea profesional.

En esto de la caza —de talentos— las condiciones son estrictas, demandantes; para salir elegido hay que estar preparado, muy preparado. Hay ciertos requisitos básicos que no se pueden sustituir. Uno de ellos es el cartón. Nada que hacer, aquí no hay cabida para los genios empíricos, no señores.

Este es el mundo de las firmas, y no es algo nuevo si lo pensamos con cuidado, incluso si nos trasladamos al tiempo de las cavernas donde, por muy despiadado que suene, el que sobrevive es el que tiene ingenio, habilidad y, sobre todo, el que mantiene bien afilados los colmillos:

Nosotros realizamos procesos de búsqueda, evaluación y selección para gerencia alta y gerencia media y, por supuesto, siempre nos piden que la persona sea profesional. También, preferiblemente que tenga una especialización o un posgrado y, si lo ha hecho en el exterior, aún mejor. Y así, poco a poco se van sumando más requisitos: si el inglés lo aprendió desde pequeño, todavía mejor; y si su carrera profesional la realizó en el exterior y en otro idioma, aún mejor. Sí, ser profesional es indispensable

hoy en día en el mundo corporativo.

Esto si se ha elegido el camino institucional, ¿cómo no?

Sin embargo, si uno es empresario, pues lógicamente no es indispensable ser profesional... Y no necesariamente el que tiene una carrera va a ser más exitoso que el que no la tiene. En mi opinión, si la persona es talentosa, hace las cosas bien y con respeto hacia los demás, puede llegar a ser más exitoso que alguien que haya pasado por la universidad. Pero, en el mundo corporativo, en el mundo de las empresas, buscamos personas con una estructura profesional importante, y con otro idioma. Esta es la realidad.

Alternativas hay muchas. Cada quien elige la suya. Si quiere ser gerente, presidente o director, lo mejor es que se ponga a estudiar, y lo haga muy en serio. Empresario es otro cuento pero, igual, seguro que el título no lo va a afectar demasiado. En realidad, como en el caso de Botero, sirve y mucho. Ella es directora y empresaria a la vez, y asegura que jamás lo hubiese logrado si no fuera profesional, en este caso administradora de empresas del CESA.

Yo creé ARISTOS hace 22 años. Era una empresa muy chiquita: éra-

mos dos personas con Olga Celina, quien aún trabaja conmigo. Nuestras operaciones iniciaron cuando en Colombia tan sólo existían algunas pocas empresas multinacionales. Para esa época, ya había trabajado en una compañía multinacional de búsqueda de ejecutivos, sin embargo, esta compañía sólo buscaba ejecutivos de alto nivel: presidentes, vicepresidentes, etc... En ese entonces había mucha demanda de la industria petrolera, pero para posiciones de segundo o tercer nivel: el jefe de compras, el geólogo, el topógrafo, etc., y como no existía una empresa que atendiera el mercado de la gerencia media, vimos una gran oportunidad de negocio. Fue en ese momento cuando decidimos crear una compañía que atendiera la gerencia media: empezamos, literalmente, en un garaje haciendo nuestras primeras búsquedas.

Con su espíritu de competencia y su trayectoria enfocada hacia el triunfo, ¿qué se podía esperar? “Por ejemplo, cuando British Petroleum (BP) inició operaciones en Colombia, ARISTOS buscó todas las secretarías que requirieron”. Le creemos.

Lo mejor es que, como ocurre en los grandes campeonatos, la empresa fue subiendo de escalafón, creciendo en experiencia, ocupando espacios y, sobre

todo, fue ganando:

Así inició Aristos, una empresa dedicada a la búsqueda, evaluación y selección de ejecutivos para posiciones de gerencia media. En ese momento cogimos mucha fuerza porque nuestros clientes nos comenzaron a pedir búsquedas mucho más grandes.

Mientras fuimos creciendo conseguí rodearme de un equipo de trabajo excepcional, como lo fue Martha Vélez, quien se vinculó a ARISTOS hace 16 años, y a quien posteriormente hice mi socia en este proyecto. Martha ha sido un elemento indispensable en el crecimiento de ARISTOS y en los logros que hemos obtenido desde entonces. En mi experiencia, complementarse adecuadamente y formar un buen equipo de trabajo hace la diferencia...

Hoy en día, ARISTOS está dedicada a ambos negocios: buscamos gerencia alta y gerencia media. En su momento, decidimos no dejar nuestra gerencia media porque aprendimos que si no hay una buena gerencia media, las compañías no pueden lograr las metas de sus líderes... El capitán puede llevar muy bien el barco, pero si no tiene todo un equipo que

lo apoye, difícilmente va a llegar hasta el punto donde tiene que llegar. Es por esta razón que ARISTOS está donde está.

Así sucede en el mundo de los deportes, donde el campeón nunca está solo; es la compañía, la buena compañía, la que lo hace grande, la que lo lleva al triunfo. Nadal, Fernando Alonso, Messi, Ussain Bolt, Michael Phelps y María Sharapova definitivamente se destacan entre todos los demás y sobresalen; lo esencial es que detrás de ellos siempre hay un equipo, hoy por hoy con entrenadores físicos y mentales, nutricionistas, psicólogos, deportólogos, kinesiólogos... Tal vez esa también ha sido la clave de ARISTOS, un buen equipo que ha hecho que la empresa que empezó en un garaje bogotano actualmente tenga oficinas en Medellín, Barranquilla, Bogotá y Panamá. Y el equipo puede crecer, se puede profesionalizar, hasta el punto de alcanzar los escenarios de élite y entrar a competir en las grandes ligas:

ARISTOS es nuestra empresa; fuimos nosotros quienes la bautizamos con ese nombre... Sin embargo, hace aproximadamente siete años iniciamos una relación con la firma internacional Stanton Chase, una de las cinco compañías consultoras más prestigiosas del mundo en la búsqueda y selección de ejecutivos, la cual cuenta con oficinas en 72 países. Este

vínculo nos ha ayudado a posicionarnos con compañías internacionales, en proyectos muy importantes. Hoy en día, ARISTOS es una de las empresas más grandes del país en nuestra actividad.

Tal como ha pasado con Falcao García, quien empezó en el modesto club de segunda división Lanceros de Boyacá —en términos prácticos se puede decir que fue como el garaje para ARISTOS— para de ahí saltar a las inferiores de Millonarios quienes por alguna falta de visión o quizás sólo por un capricho del destino, nunca lo tuvieron en cuenta para el equipo profesional (Ana Cristina Botero, por su parte, se formó en el Citibank y las circunstancias de la vida le hicieron dar un paso al costado), y de ahí sí pasar al River Plate donde no le bastó con pisar la grama del “Monumental” sino que se convirtió en ídolo y se coronó campeón (en el caso de nuestra head hunter, pasando a ser la consentida de la BP y de otras reputadas multinacionales), para dar el gran brinco hacia el viejo continente con el Porto donde alcanzó lo más alto de la liga portuguesa y, ¿cómo no? de Europa levantando la segunda copa continental en importancia (y, en el horizonte de los cazatalentos, de la gerencia media a la gran gerencia, a los cargos directivos, a dirigir en todo el sentido de la palabra el curso de algunas de las más influyentes compañías de Colombia), y de ahí sí a la “Liga de las Estrellas”, donde con Atlético de Madrid volvió a coro-

narse nuevamente como campeón de Europa para después pasar al Mónaco, donde se sigue codeando con los mejores del mundo, sólo superado por los dos monstruos de la actualidad: Lionel Messi y Cristiano Ronaldo a quienes viene pisándole los talones (en cuanto a nuestra empresaria se refiere, ahora con Stanton Chase, compitiendo, como siempre se lo propuso, en el orden latinoamericano, de la mano de un equipo de talla mundial).

Por el momento el samario y la paísa, cada uno en su campo, andan firmes, y siguen para adelante, tanto que el futbolista suena para conformar algunas de las plantillas más prestigiosas del mundo, y la empresaria se consolida como goleadora por excelencia en el horizonte del talento humano; lo importante es que continúan haciendo goles y más goles.

Como la pequeña nadadora que fue, Ana Cristina no se cansa de brincar en el azaroso panorama de la competencia empresarial. No es que cargue consigo la clave del éxito, nadie tiene una varita mágica ni posee la famosa bola de cristal; sin embargo, sí ha estudiado a profundidad el asunto; por lo mismo recomienda *Outliers, The Story of Success* de Malcolm Gladwell. Ella, por su parte, también quiere comprender —día a día— cómo es que se logra triunfar; es su trabajo, su motivación, su fascinación. Con el tiempo ha entendido por lo menos por dónde empezar: “Personalmente, considero que para ser exitoso

tienen que confluír tres cosas: ser talentoso en lo que se realice, encontrar su oportunidad, y ser juicioso y muy disciplinado”.

Tres pilares fundamentales y complementarios que se van fortaleciendo desde el inicio, desde la raíz, desde esas primeras piscinas... y en el caso del trabajo, desde la primerísima experiencia laboral:

Uno es como un arbolito: si el arbolito tiene unas raíces fuertes, el arbolito va a crecer y va a dar frutos. Pero, si las raíces son enclenques, pues le va a quedar muy difícil crecer fuerte y dar esos frutos. La primera experiencia laboral impacta mucho en cómo le seguirá yendo el resto de su vida profesional. Puede que cambie de área o cambie de industria, pero si se cuentan con unas bases sólidas y una buena formación, y ha tenido un buen ejemplo y un buen jefe, ya tiene un avance grandísimo en su trayectoria profesional. Casi una garantía para que sea exitoso.

Nosotros, por lo que nos atañe, si algo hemos de garantizar es que: ¡El que quiere aprender; aprende! Cada uno a su manera según las circunstancias en las que le toque enfrentarse al camino. Es cuestión de proponérselo y —claro está— de talento, oportunidad y disciplina... y, por encima de todo, de ¡Voluntad!

|

|

Capítulo 12

EL INGREDIENTE ESENCIAL

Cristina Merchán

Una de las cosas que hemos aprendido a través de este recorrido es que la experiencia en el trabajo es una de las mayores fuentes de aprendizaje y que, en ocasiones, las empresas cumplen un papel de educadoras.

También hemos aprendido que muchas de las grandes lecciones no se dan en las aulas, sino que se encuentran entre los amigos y la familia, en la forma en la que las personas son, y en la manera en la que sus integrantes se comportan.

Pues bien, el siguiente es un interesante ejemplo. En el caso de Cristina Merchán, el aprendizaje empresarial no empieza dentro de las empresas donde se

desempeñó y tampoco en su propia empresa; todo empezó, según nos contó, años antes, cuando ella tenía doce y había comenzado a trabajar con su padrastro, Giuseppe Alajmo, un hombre que después de haber trabajado varios años en industrias químicas y laboratorios había aprendido lo necesario para crear por sí mismo desde los equipos hasta las recetas de una empresa de golosinas.

Sumémosle a este aprendizaje la creatividad y el gusto de María Elvira Vargas, su madre, quien aportó a esa empresa una imagen y una presentación innovadoras que permitieron que se popularizara una tienda de dulces y chocolates llamada DULCES EMILITA.

Esta no era cualquier tienda: en vez de tener un mostrador usual los productos giraban en un carrusel, en vez de estar envueltos en plástico tenían un envase de cerámica, y, en vez de las chupetas de siempre, tenía colombinas enormes: usaban un concepto diferente.

Detrás de los dulces que daban vueltas, y detrás de estas imágenes llamativas, se veía a alguien: si miramos con cuidado encontramos a Cristina Merchán cuando era niña. A veces la encontrábamos anotando en los libros de cuentas cuánto se vendió, cómo se pagó y si se consignó o no; y otras veces decorando

los productos en la época de Navidad con moños o con barbas de Papá Noel.

Desde este momento, creemos, empezó el proceso de aprendizaje, combinando elementos familiares y experiencias de trabajo. “Las navidades las estoy trabajando desde chiquita, y ahora con Cascabel esa es la época más dura... Eso de las novenas, como que me quedó faltando”.

De forma inconsciente estos aprendizajes terminaron aplicándose, años después, en la formación de una empresa que combina el buen sabor con el buen gusto, la calidad de los productos y la belleza de sus empaques. Regresemos un poco para ver cómo se dio todo este proceso de aprendizajes.

Cristina estudió en un colegio femenino de Bogotá, pero el estilo que tenía, al parecer, no era su preferido: “El colegio, sinceramente, no me gustó. Sentía muchas competencias y envidias. ¡No! me aburría horriblemente y no veía la hora de salir”.

Y al llegar la hora la decisión estaba clara, y no es difícil imaginar por qué si recordamos la experiencia en Emilita: administración de empresas.

En ese momento había furor de que el CESA era un lugar con unos profesores excelentísimos y nunca dudé que ese era el sitio al que yo debía entrar.

Las que a mí me tocaron fueron personas con unas hojas de vida impresionantes y también con unas enseñanzas en valores muy válidas y muy importantes.

Los profesores que recordó Cristina cuando le preguntamos por las lecciones aprendidas en el CESA fueron Juan Carlos Esguerra, Gladis Rojas y Freidell. El primero “Por buen profesor: por ser tan claro en lo que dictaba y tan exigente en sus exámenes”, la segunda “Porque así uno sea periodista o artista, debería tomar, por lo menos, una clase de contabilidad”, y el tercero “Porque me acuerdo de él cada vez que veo la manera de organizar los procesos productivos en Cascabel”.

Con esto no está diciendo que sólo los profesores sean los encargados de enseñar. En algunos casos los compañeros son, también, grandes maestros. Uno de ellos fue Eduardo Macía. “De ‘Lalo’ Macía se me quedó grabada una frase: ‘todo lo que se hace en una empresa debe ser sencillo’. Los procesos complejos

lo que hacen es enredar las cosas. Así lo recuerdo, diciendo: lo que haga, hágalo sencillo”.

Después de hablar de esto, aparece otro elemento interesante. Luego de nombrar a estas personas y sus enseñanzas Cristina nos comparte un comentario que le cambia el significado a lo anterior:

El estudio de esos años a uno le da las bases. Pero pienso que la experiencia del día a día le enseña a uno más que lo que enseña la parte teórica.

Claro que saber sacar un costo, saber sobre balances, sobre legislación laboral y sobre estrategias de mercadeo son bases importantes, pero pensaría que lo que toca vivir en un negocio es lo que más le aporta a uno.

Teniendo en cuenta la importancia de las experiencias pasamos al negocio, mirándolo desde su inicio para ver algunas de sus lecciones.

Después de graduarse, Cristina trabajó en el Banco Colpatria y llegó a ser subgerente de la sucursal de la Calle 74. Ahí manejaba la cuenta de Pizano Madera y fue esta empresa la que le ofreció el cargo que después ocupó por

ocho años.

Pasado este tiempo viajó con su esposo a Berkeley en California e hizo una pausa para estar con sus hijos. Al regresar a Colombia se encontró con su amiga Yamile Pérez quien estaba en una situación familiar similar y con la misma idea en mente: las dos tenían ganas de crear un negocio. “¡Inventémonos algo!”, decían.

Así empezaron a buscar ideas para hacer empresa, pensando desde una cervecería, pasando por un parque para niños y llegando también a considerar un negocio de eventos. Ninguna de estas ideas las satisfacía, y estando en esas llegó la Navidad.

Cristina nos recuerda cómo se dijeron: “No podemos ser tan bobas de que nada nos funcione”, y así decidieron hacer y vender algo de comer para la temporada, claro está, sin que ninguna de las dos tuviera experiencia en asuntos de cocina.

Así empezaron a buscar la receta, y la encontraron después de ensayos y errores: un *fruit cake*, un ponqué tradicional inglés que a las dos les gustó y que además se conservaba bien en el tiempo. ¡Listo! Ya tenían el primer elemento.

A esta idea le añadieron un hallazgo de Yamile, quien había visto en uno de sus viajes que vendían las tortas empacadas en latas, y así esta tarea navideña empezó a tener pinta de lo que es hoy CASCABEL.

Para esa Navidad nos propusimos hacer mil ponqués y terminamos haciendo mil ochocientos entre las dos: nosotras despepábamos la ciruela, los horneábamos, los empacábamos y los llevábamos donde el cliente.

Terminó esa Navidad y dijimos: ¡Este negocio está muy bonito! pensémoslo en serio para el año entrante.

Así, se animaron a hacer diez mil ponqués para la siguiente Navidad: consiguieron una bodega y la adecuaron con hornos y mesas. Consiguieron también los ingredientes y el personal, y ellas vendieron y se “maletearon” todas las latas. Había vuelto a funcionar.

En esta nueva etapa se alistaron de nuevo para producir, pero ahora de manera permanente aprovechando el Día de la secretaria y, en mayo, el Día de la madre.

Lo que fue enero, febrero y marzo, trabajamos —yo creo— 15 horas día-

rias haciendo y haciendo ponqués. Como no sabíamos mucho de cocina, eso fue un dele que dele.

Al cabo de los tres meses salimos con cuatro recetas e hicimos unos catálogos que entregamos entre una base de datos muy buena de personas que nos habían comprado.

En un primer momento todo esto se ofrecía en un aviso en el periódico, pero no daba tan buenos resultados. Solo un tiempo después apareció la posibilidad de tener un primer local en la carrera 11 con calle 85, y con esto las cosas cambiaron: en el mes de diciembre lo llenaban de tarros de Navidad y todo se vendía. Corrieron con la suerte de que a los pocos meses les ofrecieron un local vecino, y tomaron esa como la oportunidad para abrir Cascabel al mercado.

—En ese momento nuestra línea era muy pequeña: cuatro variedades de ponqués y unas galletas. Fueron los mismos clientes los que se encargaron de pedirnos más. Nos decían “Hágame algo para el té”, y nosotros les hacíamos unas quiche deliciosas. Después nos pedían otra cosa: “Quiero dar algo diferente”, pues desarrollábamos otras galletas.

Así se fue conformando toda la línea de productos que tiene CASCABEL: oyendo qué era lo que quería el cliente y qué era lo que necesitaba.

—¿Entonces fue un aprendizaje sobre la marcha más que otra cosa?

—Totalmente. Comenzando porque nunca habíamos hecho un ponqué en nuestras vidas. ¡Nunca! Y entre todo eso se imaginarán las anécdotas: catástrofes y dichas.

Le pongo un ejemplo: cuando uno está comenzando un negocio quiere abarcarlo todo y a todo le dice que sí, pero resulta que hacer ese tipo de trabajos genera tantas complicaciones que no siempre vale la pena.

Hace muchos años, cuando apenas estábamos aprendiendo, nos encargaron hacer un ponqué con forma de avión que alcanzara para cuatrocientas personas. ¡Imagínese las complicaciones!

Hoy en día CASCABEL tiene treinta y cuatro almacenes en Bogotá, tres en Medellín y uno en Guadalajara, México. Tiene también una fábrica con ciento setenta empleados, y si bien muchas cosas han cambiado, otras permanecen:

permanece la posibilidad de seguir aprendiendo con la experiencia, el interés por el arte y la tradición de compartir una mesa.

CASCABEL es una empresa en la que todos aprenden de sus experiencias, desde Cristina y Yamile, pasando por el gerente y llegando también a las personas que están en las cajas o en la producción.

El primer ejemplo llega con José Luis Cala, gerente de CASCABEL, y uno de los pocos hombres de la planta de producción. Él está atento a los asuntos económicos y a los que involucran a las personas que trabajan ahí.

Le preguntamos a Cristina si de vez en cuando el gerente llamaba a pedirles auxilio: “No tanto. Además, tratamos de que eso no suceda porque es él quien tiene que tomar las decisiones. Que tome la decisión bien o mal pero que la tome, porque esa es la manera de aprender”.

Sucede algo similar, aunque en una proporción diferente en los puntos de venta:

Si se enfrentan a una queja, solucione el problema, no se quede espe-

rando a ver si el cliente se pone más de mal genio o si llama a gerencia a poner una queja: resuélvale el problema ahí. No es dentro de un día, no es dentro de cinco días, ¡es ya! Si tomó una mala decisión, se corrige. Yo prefiero eso a que no haya decidido por miedo. ¿Que le entregó quién sabe qué producto al cliente y eso resultó costando quién sabe cuanto? No importa: así aprende.

La siguiente parte de la historia podría llamarse Por amor al arte. Comenzó con veinte mil cosas iguales: veinte mil latas traídas de Taiwán pensadas para empacar la segunda gran tanda de productos Cascabel. Tenían dos modelos: uno era de Navidad y el otro no, y punto.

Sobre esa idea aportada por Yamile se han impreso las obras de diferentes ilustradores, caricaturistas y artistas, dándole la sorpresa a los clientes de qué va a venir después.

Sin embargo, para esto que hoy ya es cotidiano, dar el primer paso no fue algo fácil. Cuando empezaron a buscar los artistas para las latas de CASCABEL pensaban que no les iban a parar bolas, y sin embargo hicieron el ensayo. Tomaron el teléfono y empezaron a marcar: “Yo preguntaba: ¿A usted le intere-

saría hacer un diseño para los empaques de Cascabel?... y a la tercera vez que dijeron que sí supimos que era algo grandioso, divino”.

Primero estuvo la serpiente, diseñada por Olga Cuéllar, rodeando la tapa de la lata; después “Siete artistas, siete sabores”; no pasó mucho tiempo hasta que aparecieron los modelos de la colección “Siembra lectores”, y las colecciones “Circo” y “Pop”. Pasando a un estilo más cotidiano Cascabel se encuentra con la obra de Eduard Moreno quien hizo las colecciones “Flora” del 2010 y “Mercado” del 2011. Y las más recientes “Alimentar la mente” y “Animales”

En estas colecciones de latas CASCABEL muestra su equilibrio. No es sólo por las obras que estos empaques han sido bien recibidos, tampoco es sólo por el sabor del producto, es también porque conservan el producto y resisten en el tiempo: son belleza, son arte, y también son utilidad y permanencia.

Después de años estarán ahí, llenas ahora de todo lo que uno quiera guardar: ganchos, especias, adornos... lo que se imaginen.

Son también un símbolo: hablan de un producto con su propia historia y se vuelven, en ocasiones, algo aspiracional. No representa lo mismo tener una

torta en una caja de cartón que llegar con una lata de Cascabel: muestran cosas distintas, hablan del producto de manera diferente, reflejan algo especial.

Y, hablando de símbolos, la tercera cosa que permanece es la posibilidad —y el deseo— de compartir una mesa. Este símbolo tiene su historia: al principio Cristina y Yamile eran las que hacían casi todo en una casa pequeñita de Chapinero. Hoy, veinte años después, y cuando ya tienen una fábrica donde caben más de doscientas personas, siguen con una tradición muy simbólica que traen de los primeros días:

Nosotras éramos mensajeras, gerentes, contadoras. Hacíamos de todo y teníamos un solo escritorio en el que nos acomodábamos las dos.

Cascabel fue creciendo poco a poco y se dio la oportunidad de trasladarnos a otra casa en la que también estaba el centro de producción, y para nosotras todavía solo cabía un escritorio.

En el 2006, que nos pasamos a una planta con mucho más espacio dijimos: bueno ahora sí tenemos la oportunidad de que cada una esté en su escritorio propio... Pero no, qué jartera tener cada una su oficina: nos ha

ido bien, nos ha dado buena onda, sigamos como estamos.

No es solo por la mesa que las cosas han durado todo este tiempo; la mesa, podríamos decir, es principalmente una metáfora del trabajo conjunto de estos años:

Lo más aleccionador ha sido la disciplina que hemos tenido Yamile y yo en este negocio. Seguimos llegando a las siete de la mañana todos los días para reunirnos con nuestros vendedores y analizar el cumplimiento del presupuesto.

Somos niñas aplicadas. Esa es la palabra: demasiado juiciosas y aplicadas con el trabajo.

Tal vez, ese es el ingrediente esencial.

Capítulo 13

APRENDIENDO EN VARIAS DIMENSIONES

Clase con Daniel Correa Senior

Pensador, maestro, empresario. En este caso en particular, como sucede con las multiplicaciones, el orden de los factores no altera el producto. Es la combinación lo que vale y lo que le da fuerza a la historia.

Maestro, como ninguno. Graduado y más que graduado en las artes marciales. Cinturón negro sexto Dan de Judo, el deporte que escogió como carrera. Varias veces campeón nacional en la categoría de mayores. Es profesor desde hace más de 25 años. Sigue practicando la disciplina con fervor, entusiasmo y una buena dosis de sabiduría. El Judo, aunque no es su profesión principal, se

constituye en su pasión vital. Por lo menos tres veces a la semana, puntual a las 6:30 p.m., lo podemos encontrar en el Dojo, lugar de práctica, competencia y templo de los judokas, del polideportivo de la Universidad Nacional entrenando y compartiendo su conocimiento con los alumnos.

Empresario, curtido en las lides de los negocios. Superando obstáculos, enfrentando desafíos y construyendo —literalmente— a Colombia. Partícipe y, en sus palabras, “craneador” de proyectos de infraestructura y obras que (muchas veces con el apoyo de su primo y socio Santiago Correa) se han convertido en orgullo de la ingeniería nacional como los puentes “Alcaraván” sobre el río Ariari, y la Paloma sobre la quebrada la Cubillera, en Granada, Meta; el puente en San Pelayo, sobre el río Sinú, aquel con mayor luz en estructura metálica del país; las estructuras para los talleres de mantenimiento de los grandes camiones de la mina de El Cerrejón y las bodegas de llantas gigantes de los vehículos en esa mina. También el cargador de buques para carbón en el puerto de Santa Marta, único en su tipo desarrollado y construido con ingeniería colombiana; las primeras —e icónicas— estaciones (y puentes) de acero para Transmilenio en Bogotá, lo cual constituyó una pelea gremial y empresarial titánica en favor del acero contra el concreto; en fin, más de cuarenta años dedicado a la industria metalmecánica, como empresario y líder gremial... y

haciendo, como escribía Machado, “camino al andar”.

Pensador, el que se sienta a hablarnos en esta tarde de aprendizaje. Como estudiantes motivados, mucho más que por una nota, por lo que nos podamos llevar en las alforjas de la memoria para el camino, lo escuchamos atentos. Daniel Correa reflexiona, recuerda, piensa, entiende:

Uno se nutre de diferentes fuentes. La formación de una persona no es lineal ni meramente acumulativa, sino que realmente es una mezcla de diferentes sitios, personas, lugares, situaciones que alimentan a los individuos. Se alimenta de las realidades y de los sueños. Absorbe ejemplos de los maestros y de los héroes de la historia.

En mi caso tengo varios héroes que me han dado nutrientes: Bolívar, “el hombre de las dificultades”, es uno; Aristóteles Onassis, el empresario visionario, audaz y ambicioso, es otro; Winston Churchill, el aristócrata, el militar heroico, el hombre de Estado. También está Mandela, el luchador por los principios de su pueblo y triunfador de la causa noble en Sudáfrica; Armand Hammer, el hombre duro de la Occidental Corporation a quien conocí personalmente cuando estábamos haciendo trabajos para

esa petrolera en Caño Limón... bueno, y están los mitológicos: Aquiles, Ulises, los hermanos Karamasof, el Quijote de la Mancha; Bond, James Bond... de nunca acabar...

Todos esos ejemplos de los héroes lo que muestran es que el verdadero temple de un líder, en la vida, en los deportes y en los negocios se mide ante las adversidades. El enfrentarlas con dignidad y con sentido de la grandeza es la demostración de la excelencia en el ser humano

La historia tiene muchos ejemplos, pero el que se me viene a la cabeza es el del Libertador Simón Bolívar: después de salir derrotado por una conspiración en el Perú, llega con un puñado de hombres a Pativilca, un pequeño caserío en la costa peruana, allí la fiebre lo detiene y lo postra en peligrosa debilidad.

Allá llega, regresando desde Chile, su amigo el general Joaquín Mosquera, buscando al Libertador y encuentra al héroe en un rincón del huerto, con la cabeza atada con un pañuelo, cadavérico lo percibió, y viéndolo así moribundo le preguntó: “¿Y qué piensa hacer usted ahora, mi general?” Con tono decidido Bolívar le contestó: “¡Triunfar!” Y así fue, se levantó

de ese trance y salió a terminar su misión libertadora.

El protagonista de este capítulo, de a poco va llenando su apetito, alimentándose de citas, de recuerdos, de anécdotas. Entre más aprende en la vida quiere seguir aprendiendo más y más, porque según él mismo comenta: “sobre mucho, todo lo ignoro”.

Su curiosidad intelectual parece no tener límites. Así, trascendiendo lo académico, ha llegado a dominar, además del español natal, el inglés y el francés, con dicción y pronunciación como si hubiese nacido en Nantes o en Birmingham, y, como nos cuenta, haciendo diariamente un formidable esfuerzo continuo por lograr la excelencia de llegar a hablarlos cada vez mejor.

No se cansa, ahora a los sesenta y tantos años, comienza a dar pasos firmes con el italiano, que se le había quedado a medio camino, entre el tintero:

No se equivoquen. Hoy en día, con el mundo globalizado en el que vivimos, es tan importante tener otro idioma como hacer una especialización o una maestría. Incluso, a mi modo de ver, saber inglés o francés, es como tener una y otra carrera además de la propia que, en mi caso específico,

es la administración de empresas.

Lo que pasa con las lenguas es que son de aprendizaje de por vida, como la música, todos los días hay que practicar, hacer ejercicios. Si uno hablara mandarín y tuviera que ir a la China se evitaría que el intérprete se quede con al menos el 10% de cada negocio que usted haga allá.

Una interesante lección para el mundo empresarial. Por eso es administrador de empresas. Se graduó de la profesión en 1975, no lo hizo con honores, ni mucho menos. Más bien, acepta, no sólo fue un estudiante poco destacado, sino que, en su época, según afirma con franqueza, la carrera que estudió y en la facultad que lo hizo, le dejaron mucho que desear:

Hoy por hoy, veo algunas facultades de administración que son muy buenas. Una es el ICESI, allá en Cali, otra es el CESA, por ejemplo, aquí en Bogotá.

Tengo que ser franco, a mi parecer la de administración no era la mejor facultad de mi universidad, porque el claustro donde estudié creció y se reprodujo alrededor del derecho. Es decir, todo giraba alrededor de la

carrera de leyes. Mientras que a nosotros nos dictaba economía el jefe de personal de ETERNIT, a los estudiantes de derecho, del mismo nivel, les daban la cátedra de economía maestros como el doctor Indalecio Liévano Aguirre, el presidente del Banco de la República, el presidente de ECO-PETROL o el doctor Alfonso Palacio Rudas.

No es que yo sienta que el paso por la universidad me haya dejado una huella académica indeleble, pero me divertí mucho y aprendí “mundología”, más con algunos de mis “compinches” de carrera que con los profesores; y bueno, también con algunos profesores y decanos a quienes los convertimos en compinches.

Ahora bien, en la mayoría de los casos el problema no es de “flecha, sino de indio”... de pronto no era la facultad, sino el estudiante. Reconozco que si bien en mi época las cosas eran más o menos así como las he pintado, muy seguramente la Facultad de Administración de Empresas, como muchas otras en el país, ha mejorado con el paso del tiempo: de hecho conozco algunos muy destacados administradores egresados de mi misma universidad más recientemente.

¿Frustrado? No. ¿Realista?, tal vez. Su desencanto es producto de una combinación de factores, dentro de los cuales la falta de interés por parte suya, es necesario aceptarlo, fue decisiva; esto, sumado a una desmotivación general a causa de poco rigor y, lo que muchas veces sucede, docentes que no logran convencer. ¿Qué le vamos a hacer?, en las universidades y hasta en las mejores facultades proliferan los decepcionados. Razón que nos lleva a preguntarnos en voz alta si más bien hubiese valido la pena escoger otro camino y no haber ingresado nunca a una carrera profesional: “No creo. En mi caso la universidad fue crucial, importantísima. No precisamente por lo que aprendí en el salón de clases, sino por todo lo que hay alrededor: los contactos, las experiencias asociadas, las mismas actividades extracurriculares... todo fue muy productivo”.

La administración la fue asimilando en la empresa familiar que pasó de ser un pequeño taller a una gran organización destacada del sector, uno de los pesos pesados en la construcción de estructuras metálicas en el país. Y la universidad seguro tuvo mucho que ver con ello. Correa lo que hizo en sus años universitarios fue aprovechar todo lo que venía alrededor del estudio académico, no precisamente lo académico en sí. Sin demeritar el valor que tuvieron algunas materias de la carrera, como las que tenían que ver con derecho, historia de la economía, psicología industrial, entre otras:

Si le preguntan a uno que si la formación formal, académica, tiene importancia, pues tiene que tenerla porque es un marco clave, unos puntos de referencia para la profesión en la vida real...

Pero esto no es todo. Una cosa es la educación superior, pero también es importante todo el bagaje de la educación cuando estudió en el kínder, después en primaria y más adelante en bachillerato. Cada una de esas etapas le tiene que dejar una huella a la persona, buena o mala, pero se la deja.

¿Será que las enseñanzas del colegio les sirven a los empresarios? ¿Pueden llegar a ser, incluso, de más arraigo en algunos individuos que las de la universidad? En el caso que nos ocupa, sin duda fue así. Si de formar estamos hablando, pues son esos años iniciales los que moldean el carácter, cuando se estructuran los conocimientos fundamentales que impregnan al individuo.

Yo pienso que a mí me dejó una huella bien marcada el colegio donde estudié: el Anglo Colombiano de Bogotá, que es un colegio en donde el inglés se aprende como segunda lengua, con una formación enmarcada dentro de la cultura inglesa.

Se puede decir que en mi época era un colegio coprogramático. ¿Qué quiero decir con eso? Que si bien seguía el pénsum del Ministerio, tenía una serie de disciplinas adicionales que le daban un bagaje grande al estudiante.

El colegio estaba dividido en cuatro casas con nombres de antiguos almirantes de la flota inglesa: *Hood*, *Beatty*, *Rodney* y *Nelson*. Se los pusieron en memoria de tipos que fueron prohombres en la historia de Inglaterra.

Entonces, los alumnos de una misma familia, por tradición, pertenecían a la misma casa y había competencias periódicas entre las casas durante todo el año en diferentes temas: en lo deportivo, en lo cultural (teatro, literatura, baile, debates) en la parte académica inclusive. Eso hacía que los muchachos tuvieran que estar permanentemente en una actitud de competencia y actuando con sentido de equipo.

¿Competencia? Crucial en la vida de Daniel Correa. Entrenó, se preparó, se concentró y siempre estuvo listo en el Dojo para combatir con cualquiera; además, acepta que siempre supo que no tenía talento especial para esta actividad que le fascinaba, entonces, ¿cuál fue el secreto de su trayectoria de triunfos en

judo? Haber hecho la tarea cotidiana de entrenar. Su forma de enfrentarse a la competencia es de admirar:

—Yo nunca estaba pendiente de los cuadros, de con quién me iba a tocar. Sabía que si era muy célebre, me iba a intimidar... y que si el tipo más bien tenía fama de no saber pelear, corría el riesgo de confiarme. Lo de los cuadros, repechajes, escalafones, se lo dejaba al maestro, que a veces me explicaba cómo quedaba la cosa y a veces no... Lo único que tenía incrustado en mi mente era ganar y así fue. No que no hubiera perdido algunos combates, pero los combates clave siempre tuve la satisfacción de ganarlos. Tuve muchos y muy duros, pero como decía uno de los maestros de la filosofía oriental que se aplica a las artes marciales: “entre más dura la lucha, más dulce es la victoria”.

—¿Eso quiere decir, entonces, que es bueno no fijarse en la competencia y más bien, concentrarse en uno mismo?

—Pues, ¿qué les digo?... en ese momento me sirvió; ahora veo que la cosa puede cuestionarse porque, por ejemplo, en una licitación donde compiten las tres mejores empresas de ingeniería del país, además de tres

o cuatro internacionales de gran importancia, a uno no le sirve hacer un buen papel y quedar de segundos; ¡No!, hay que ser primeros... de lo contrario se queda uno sin nada y para ello hay que saber contra quién se está compitiendo. En los negocios, “para la virreina no hay paraíso”.

En el colegio llegó a ser capitán de su casa, de *Hood*, escogido en elección popular por sus compañeros y compañeras. Otra distinción del colegio era la de *prefect* (prefecto de disciplina o algo así) que era nombrado por parte del staff de profesores y el rector. Nunca creyó tener el perfil del prefect, del “sapo institucional” como jocosamente lo pone, pero siempre respetó la autoridad y fue nombrado precisamente eso a “sus espaldas” y no tuvo más remedio que “sapear”, pero con “cariño” como dice, y los compañeros “lo respetaban a uno”, relata, “porque al ejercer ese tipo de autoridad entre iguales se aprende a ejercerla con sentido de equidad”.

Rememorando se da cuenta de que tal vez se sentía tan bien formado según sus propias reflexiones, que dejó de formarse en el sentido tradicional. Pensaba que lo que aprendió desde pequeño: sobre todo a leer, a interesarse por los distintos temas, a meter las narices en mundos diferentes, a tocar las puertas de la cultura, en fin, a sorprenderse de todo... es lo que definitivamente lo convirtió

en la persona que es:

Cuando usted se sienta con alguien a hablar de negocios no solamente habla de la parte financiera del negocio, ni exclusivamente de la de ingeniería del negocio, ni únicamente de los cronogramas o del contrato. Seguramente termina hablando sobre la comida que pidieron o sobre el vino que se ha escogido para acompañar el plato, sobre los eventos del día, sobre política, sobre temas culturales, sobre sexo.

Se va también a “mamar gallo” porque donde usted no haga eso, realmente no avanza la conversación y se convierte en una cosa demasiado seca y de repente se acaba el negocio.

Dice la sabiduría popular que las mujeres poseen un sexto sentido: la intuición femenina, que es su herramienta para defenderse en la vida. El hombre tiene otro sentido equivalente: el sentido del humor.

Sin ese sentido la vida sería muy aburrida y los negocios imposibles, ni qué decir de las relaciones de pareja. Entonces a mí sí me parece que todo eso, todo lo que tiene que ver con la cultura, le puede servir a uno más

que las fórmulas que se puedan aprender en la universidad.

¿Hacia dónde vamos? Nuevamente no nos queda más remedio que preguntarnos, ¿entonces, vale la pena pagar la matrícula y optar por una profesión? o mejor, ¿de una vez salimos al café o al museo a aprender?

Interesante. Claro, infortunadamente, como este no es un libro de texto, ni un manual de educación, ni nada por el estilo, no tenemos la respuesta. Cada quien que resuelva la cuestión a su manera. Steve Jobs lo propuso en su famoso discurso en la Universidad de Stanford, el 12 de junio de 2005, cuando les cuenta a los graduandos que él había dejado la universidad como estudiante y se dedicó a asistir a clases de materias que le llamaban la atención y no volvió a aquellas oficiales “de su carrera” que no le parecían. ¿Rebeldía o genialidad? Nuevamente, cada quien sabrá responderse. Nosotros vinimos aquí a aprender, y así es como nos damos cuenta de que la preocupación por los temas culturales, por las humanidades, por la literatura y por el baile no sólo se constituyen en una inquietud de Daniel Correa; desde sus días de estudiante de administración hasta los nuestros, vemos que la lógica ha venido cambiando.

No sólo en administración de empresas, sino incluso en carreras más técnicas

como la economía, la ingeniería o la propia biología cada vez hay mayor caída para materias que involucran creatividad, filosofía, sociología e historia; los paradigmas se rompen. Ese es el gran anhelo que tienen las instituciones de educación superior actualmente, propender por una “educación integral”, incluyente, heterogénea. No exclusivamente una educación racional, lógica y técnica enfocada a nutrir el lado izquierdo del cerebro humano; cada vez se preocupan más por asuntos subjetivos, espirituales, artísticos.

Integralidad que está presente en la experiencia universitaria de este singular personaje, la cual precisamente está cargada de “universalidad”. Aliteración pertinente que toma sentido si comprendemos el valor de las relaciones públicas —y personales, ¿cómo no?— en la actividad empresarial; universalidad que tiene como pilar fundamental la cultura, el conocimiento general:

Una persona culta a mi modo de ver es una persona que puede expresarse y relacionarse mejor, alguien que es capaz de ser buen emisor de conocimiento y también de ser un receptor atento del conocimiento de los demás. Es, ante todo, alguien que entiende el mundo... y esto es básico al momento de sentarse a hacer negocios.

Pensar en lo universal para poder comprender el mundo y de ahí pasar a negociar. Vamos superando la superficie, comenzamos a leer entre líneas. Comprendemos que quizás el irse por las ramas, aprovechar todo lo que puede tener una universidad más allá del aula, también es importante. Ahora bien, desde esta perspectiva, ¿cuál es el fin de los negocios? o mejor, ¿de las relaciones personales para los negocios?, ¿es un asunto exclusivamente de estrategia empresarial?

Sí y no...Creo que todo esto del conocimiento general como base del diálogo y la interacción abre el camino de las posibilidades empresariales; para mí definitivamente es clave la relación personal con los clientes y con los alumnos. Francamente he ido un poco más lejos y he tenido la oportunidad de desarrollar algunas amistades alrededor de los negocios y sin duda amistades perdurables entre los compañeros de Judo.

Se han convertido más en personas con las que tengo amistad que en clientes, alumnos o competidores. Y eso me ha permitido avanzar en una confianza mutua que me ha permitido tener acceso a los posibles proyectos que la persona tiene... y, en cierta medida, acceso a la vida misma de la persona...

Suspira, y deja en suspenso a estos dos estudiantes...

... porque, ¡ah, hombre!, si les soy muy sincero, considero que aunque la rentabilidad es fundamental, hay cosas en la vida de un empresario que son más importantes aún, ¿cómo les explico?... el hecho es que, a mi modo de ver, hay gente de gente, algunos muy exitosos y reconocidos pero que no le aportan nada al mundo. Mejor dicho, lo que les quiero decir es que hay gente que es tan pobre que sólo tiene plata, nada más.

¿Gente tan pobre que sólo tiene plata? ¿Dónde aprendería eso? Qué valioso, en todo caso. Tomamos nota y seguimos con estos apuntes. Mientras, nos encontramos de lleno con el pensador. Uno que le ha metido una buena dosis de filosofía a sus pasos por la industria de la infraestructura del país. Seguramente también con esa actitud afrontó los retos deportivos en su largo camino que lo han llevado a establecerse como un real y reconocido maestro de Judo. Uno que ha luchado siempre para llegar lejos, para trascender y que sabe que no lo ha hecho solo; a lo largo de la vida se ha encontrado con seres especiales, con guías, con personas que le han dejado marcas indelebles:

También tiene uno maestros, grandes maestros. Los que le proporcionan enseñanzas directas, lo influyen, lo forman... Yo reconozco a tres

maestros en mi vida: uno fue Emilio Correa, mi papá, quien me enseñó una vaina que se llama honorabilidad: a ser correcto. Él decía, “si usted es correcto lo van a respetar en cualquier tienda, tomando aguardiente sentado sobre un bulto de papa, o en el Jockey Club con frac tomándose unas copas de champaña. Si usted es correcto todo el mundo lo va a atender y lo va a saludar y usted va a adquirir un nombre.

¡Gran lección! Ojalá la asimilaran todos los estudiantes, empíricos, profesionales, técnicos, profesores y doctores.

La otra persona que también tuvo una fuerte influencia en mi vida como maestro fue un señor que se llamaba Guillermo Squella, campeón olímpico de equitación, profesor mío de adiestramiento, chileno. Fue mi maestro por más de cuarenta años hasta cuando se murió a los 86 años.

¿Qué me enseñó él? El dominio de la bestia. Sí; para dominar una bestia usted tiene, primero, que dominarse a sí mismo, dominar la bestia que llevamos por dentro.

Si usted no se ha dominado a usted mismo, le va a transmitir sus an-

gustias, su atortole y el caballo lo que va a hacer es descubrirle instintivamente el miedo y ¿qué le va a pasar? Que al ratico va a estar usted mordiendo el polvo. Squella gritaba: “deje el poto tranquilo y verá cómo se tranquiliza el ‘burro’”.

No olvidemos que el caballo tiene mucha más fuerza y peso que el jinete, pero ahí está la victoria de la inteligencia y el dominio sobre la fuerza bruta.

Otra gran lección. Sun Tzu, maestro del Arte de la Guerra, lo ponía así: “Quien conoce al enemigo y se conoce a sí mismo disputa cien combates sin peligro.

Quien conoce al enemigo pero no se conoce a sí mismo vence una vez y pierde otra. Quien no conoce al enemigo ni se conoce a sí mismo es derrotado en todas las ocasiones”. Ahora, ¿será que hay algo en lo que se parecen estos dos maestros?

Claro, ¿cómo no? Squella tenía un común denominador con Emilio Correa: la generosidad, con mayúscula. Porque un maestro que no tenga generosidad, pues no es un maestro; es un tipo que se va a guardar

todos sus conocimientos para ser alguien muy sabido, pero como no tiene generosidad no transmite, no comunica lo que sabe, se guarda el conocimiento. Squella no era así. Emilio Correa, mucho menos... eran generosidad pura.

Qué importante; compartir el conocimiento, transmitir, escuchar, enseñar...

¡Ah!... y otro tercer maestro que tuve fue un coreano que se llamaba Sung Oh Ban; fue profesor, maestro mío en el Judo. Yo sigo transitando el camino del Judo, que significa literalmente en japonés “camino de gentileza”. Él, ¿qué me enseñó?: la disciplina y la constancia; eso es. Es lo que le permite a uno en un momento de la carrera de la vida, después de la lucha permanente, llegar a ser maestro de una determinada actividad. Esas dos nociones son fundamentales.

Nociones que le dan peso a las ideas, que hacen que los sueños pasen a convertirse en posibilidades reales. Sin disciplina es imposible trascender, por mucho talento que se tenga. Y sin constancia, pues, jamás se podrá llegar a maestro...

Entonces, si usted pone a esos tres maestros, el uno diciéndole “sea correcto”, “sea honorable”, “busque que su nombre sea respetado”; con otro

señor que le dice: “domínese a sí mismo” y “sepa dominar a la bestia” en un término incluso más figurado; y con otro que le reitera: “tenga disciplina y constancia para las vainas”. Todo complementado por la generosidad... que, infortunadamente, a veces se puede tomar mal, porque realmente en los negocios cuando usted es muy generoso, cuando usted es un libro abierto, es posible que la contraparte, la competencia y mucha gente que no tiene la filosofía de la generosidad se aproveche para joderlo a uno.

Lo cierto es que sobre las enseñanzas de esos tres maestros es en lo que se basa mi actitud ante la vida y mi comportamiento en los negocios. Hay que ser más “constante que un coto”: ir allá a la fábrica todos los días, poner la cara ante el sindicato, poner la cara ante el proveedor a quien se le está debiendo un montón de plata, ante el banco, caerle al cliente y estar ahí permanentemente, para cumplirle a todos. Y, mientras tanto, usted dominado, enfocado, consciente del nombre que se ha ganado...

Todo eso se le convierte a uno en su personalidad; tres patas que si las analizamos a fondo, es sobre ellas sobre las cuales está montado todo mi andamiaje existencial. ¡Eso es!

Bases de un trípode que le permiten ser maestro, empresario y pensador a la vez.

Capítulo 14

EL PODER DE LA MODA

Amelia Toro

Ana Cristina Botero, nuestra cazadora de cabezas, fue quien nos recomendó que habláramos con otra persona que no solamente había tenido dudas acerca de la universidad; además de esto estaba tan convencida de lo que quería hacer desde niña que no veía la razón por qué seguir estudiando cosas diferentes en el colegio.

Para averiguar esta historia nos pusimos una cita en una pastelería, cerca de la boutique de la diseñadora. Esperamos un rato hasta que, vestida de negro, llegó Amelia Toro.

Pedimos unos merengues y algo de tomar, y mientras tomábamos onces, fuimos averiguando la historia de esta diseñadora y el papel que jugaron en su vida los estudios y los títulos.

Para empezar, una pregunta que para nosotros es fundamental y sirve de marco para entender todo lo demás:

—Amelia ¿Cuáles cosas de cuando eras niña todavía permanecen?

¡Muchas! Yo siempre fui creativa y mi familia también.

Mi mamá nos daba las paredes de la casa para que nosotros hiciéramos pinturas, y con esas pinturas organizaba exposiciones... en un momento en el que mi papá tuvo un revés económico, nosotros lo que hicimos fue crear nuestros propios juguetes y armar maquetas de papel donde jugábamos. Por eso no es raro que entre mis hermanos nos dediquemos a temas de creatividad: tengo una hermana que es fotógrafa y estilista de moda, otra hermana dirige teatro y escribe guiones para cine, otro es un exitoso *entrepreneur* en USA, los otros dos son consultores en temas financieros y por último mi hermano menor que es escritor. Todos somos

creativos de alguna manera, y creo que eso viene de la formación, pero pienso también que viene en la sangre.

La creatividad se alimenta de más creatividad, y el entorno es definitivo al momento de forjar a un artista. Así fue en el caso de Amelia Toro:

A mí siempre me encantó el tema y la moda siempre me gustó: Desde chiquita yo hacía muñecas de papel y le vendía la ropa a mis hermanas para que vistieran sus muñecas, y algunos años después, cuando salía del colegio, me iba horas a donde unas costureras a verlas trabajar y hacer moldes, también me iba a los almacenes de telas a mirar... Lo tenía clarísimo.

Cuando cumplí 14 años comencé a trabajar en una fábrica de blusas y así, a los quince años, con un sueldo, sentí que ya no era indispensable estudiar en el colegio.

Le decía a mi papá ¿Para que voy al colegio si ya sé lo que me interesa hacer?

¿Qué hacer en este caso? Difícil decisión; más aún si uno sabe que su hija tiene talento, disposición y ganas. Pero, ¿cómo?, no graduarse del colegio es impensable. ¿Qué dirían los demás personajes de esta historia? Por ahora vamos al dictamen del señor Toro, sin atenuantes, por cierto:

Frente a la pregunta, ¡Mi papá me apoyó!... y me fui a *New York* a estudiar moda y hacer cursos en *Parsons* más allá de que aún no me hubiera graduado del Colegio.

¡Qué gran oportunidad!, gracias al apoyo de su familia pudo viajar para estudiar lo que le apasionaba, dejando en pausa el colegio. Pero pausa es pausa, y no algo definitivo como a ella le pudo parecer en algún momento. Sus padres de ninguna manera le iban a permitir quedarse sin graduarse de bachiller.

Yo no me quería devolver, así que tuvieron que ir por mí para traerme de vuelta.

Volví, pero seguí con la moda, así que hice mi proyecto de grado sobre moda. ¡Hice una colección de ropa y la presenté en una pasarela! Todo esto lo trabajé en una fábrica de ropa que se llamaba Manhattan de

Colombia y realicé desde los moldes hasta completar los vestidos. Por el momento, todo solucionado, pero después aparecía otro dilema: Si ya estaba haciendo moda, innovando, ganándose la vida con su creación, ¿había tiempo y espacio para seguir estudiando lo que quería? Difícil en un país donde esa opción no existía. Menos mal, otra vez contó con el apoyo de su familia quien de nuevo le dio la mano:

En esa época no había ninguna de las escuelas de moda que hoy hay en Colombia, así que volví a Estados Unidos a estudiar en *Rhode Island School of Design*, pero más allá de esto lo que yo quería era estar en el *Fashion*, vivir rodeada de moda, así que vendí toda mi ropa, me retiré por un tiempo de la Universidad y me fui para Italia...

Lo cual no quiere decir dejara de estudiar y ya. Es posible que ahí haya empezado el verdadero estudio, el que da la experiencia, en esta ocasión la del mundo de la moda:

Yo no hablaba italiano, pero aún así me empecé a ubicar y conseguí un empleo trabajando para diseñadores de alta costura. Sin embargo, mis papás querían que me graduara, así que me devolví y terminé de estudiar.

Aún más, cuando yo estudiaba en Estados Unidos, ya trabajaba en Colombia: Durante todo el tiempo que estuve en la universidad trabajé, entre otras porque es una carrera donde hay que hacer colecciones, y para esto hay que salir a comprar las telas y buscar modelos... lo cual no es económico.

Trabajaba para una marca en Bogotá mientras estaba en Nueva York. Venía en verano y dejaba toda la moldería y las tallas para que ellas produjeran la ropa, y así fue que desde ese momento se empezó a vender mi marca, sólo que en esa época eran creaciones por encargo y aparecían como Amelia Toro para Octopuss.

No le bastó con eso. Sus horizontes eran mucho más amplios:

En otra época, buscando en el periódico, encontré un aviso en el que solicitaban una diseñadora para ir a trabajar a una fábrica fuera de los Estados Unidos. Yo estaba buscando trabajo, así que decidí aceptar la oferta. Era una empresa de Nueva York que confeccionaba todo en Sri Lanka y necesitaban una diseñadora para hacer el seguimiento de la confección; por eso, mientras seguía en la universidad también asesoraba esta fábrica al otro lado del mundo.

La verdad es que mi estilo no es el de quedarme quieta...

Lo que nunca faltó fue el estudio y el aprendizaje; en todo momento tuvo los ojos abiertos para seguir aprendiendo. Ese ha sido siempre su “estilo”, como no se cansa de repetirlo. Algunas personas disfrutaban del santuario que encuentran en la Universidad – como el que brindaban los claustros cerrados en algún momento – pero otras, en vez de encontrar la dicha en eso prefieren sumarlo con el movimiento y el bullicio del exterior.

Es cuestión de gustos personales. Sin embargo, sobre el gusto de estudiar por fuera de las aulas existen juicios y prejuicios. Igualmente, existen prejuicios sobre lo que significa estudiar ciertas carreras, y sobre esto giró nuestra siguiente pregunta:

—¿Tus compañeros y los papás de sus compañeros qué decían de que estudiaras diseño de modas?

Difícil en ese momento entender de qué se trataba una carrera que no existía en Colombia.

Ser diseñador de modas es algo que se empezó a entender desde hace más o menos seis años. Es una carrera que en Colombia es muy nueva, cosa que se logró a raíz de mucha lucha de parte nuestra. Lograr lo que hoy reconocemos como una moda colombiana es algo que se ha conseguido con muchos años de esfuerzo.

En Colombia hay un mercado, existen pocas textileras, pero todavía el diseño de moda es muy nuevo.

—¿Y no te preocupaba que pensarán que no podrías conseguir un trabajo y plata diseñando moda?

No, nunca me preocupé por eso. El poder de la moda es enorme, y un ejemplo de esto son algunos diseñadores: Versace, Armani o Ralph Lauren son poderosísimos y tienen unas compañías de billones de dólares... Es cuestión de entenderlo.

Ella sí lo ha entendido; y muy bien:

Nosotros somos una multinacional: hemos vendido en Chile, México,

Costa Rica, Panamá, Nueva York, Londres... Hemos sido de las primeras latinas en las ferias internacionales.

Claro, abrir puertas como latina es difícil, pero abrir puertas como colombiana, en esa época, era mucho más difícil: en el mundo Colombia era el narcotráfico y Pablo Escobar, y desde el punto de vista de la moda no había ningún punto de referencia.

Fue una lucha de muchos años. Solo después de todo ese tiempo de constancia y trabajo, hemos logrado que se respete nuestra labor.

—¿Y sí ha habido cambio en estos últimos años? ¿Crees que las nuevas generaciones aprovechan estas puertas abiertas?

Claro. Hay más espacios para ellos y tienen el apoyo de una estructura detrás. Pero los medios se olvidan de todo lo que se ha hecho.

La gente que lleva muchos años de experiencia debe tener un gran valor, pero en Colombia eso no sucede. Si uno piensa en un personaje como Karl Lagerfeld que lleva 50 años diseñando, se da cuenta de que tiene

un valor inmenso, pero aquí no se valora la permanencia y constancia de años.

Las nuevas generaciones quieren que todo pase ya, y en la realidad eso no es así. En la vida hay que caminar y caminar.

Así es como se aprende. El caso de esta diseñadora de modas no es la excepción. Durante un tiempo tuvo un almacén en Nueva York, la situación ideal para alguien en la escena de la moda ¿Quién iba a pensar que, de repente, dos aviones fueran a cambiar todo el panorama de la economía y la sociedad de esa ciudad... y de paso todas las perspectivas para Amelia Toro?:

Después del once de septiembre cambié completamente la estructura de mi negocio, y cuando volví a empezar, lo primero que me pregunte fue ¿Hay necesidad de otra diseñadora en el mundo?

Me respondí que había necesidad de otra diseñadora pero sólo si le aportaba algo nuevo al mundo, algo que perdurara, Por eso fue que desde hace doce años iniciamos el tema indígena.

Como yo viví tantos años en el exterior me sorprendió que la gente pensara que lo que compraba afuera era mejor. No importaba el precio, no importaba la calidad de los textiles, se suponía que si era extranjero ya era mejor.

Fue por eso que inicié una campaña invitando a querer y proteger lo que somos, y para esto hay que buscar en nuestras raíces.

Así se creó este compromiso: por un lado con lo nativo, con lo propio; por otro, con la ecología: entendió que una camisa era mucho más que una simple camisa, detrás de ella había todo un campo de algodón, y si la camisa resultaba desechable, las consecuencias eran claras. Ahí no termina todo, el compromiso también tenía que ser social:

En el medio de la confección hay diferentes maneras de trabajar: una de ellas es la de los talleres satélite, donde se entregan las partes de la prenda y ellos la confeccionan.

Nosotros estamos creando una multinacional con bases muy sólidas para el futuro y para esto hay que dar para recibir. Creo que ese es un

tema fundamental al momento de crear una empresa. Por eso desde el comienzo he tenido un taller propio en el que formo a la gente y donde las personas que trabajan ahí hacen toda la prenda, de tal manera que si algún día tienen que irse, podrán sostener una familia porque ya saben hacer una prenda completa y no solo una parte del proceso.

Y esto ¿Dónde lo aprendió? Posiblemente en sus experiencias o posiblemente en la Universidad, y hablando de eso, aquí nos sorprende nuestra entrevistada cuando le preguntamos para qué le había servido la Escuela de Diseño en este proceso:

¡Para todo! En especial para formar la disciplina y la constancia. No puedo decir que no aprendí en la universidad o que no aprendí de mis profesores, pero mi mejor profesor no lo tuve en la universidad, fue un profesor en Colombia que me enseñó a entender cómo funcionaba mi proceso creativo.

—¿Y el título te ha servido?

Creo que puede ser útil en una entrevista para responder ¿dónde estu-

dió? Haber estudiado en las mejores universidades tiene un valor grande, no solo en el mundo de las teorías, sino también en el mundo real. El simple hecho de haber sido admitido habla de ti y habla de tus cualidades.

En todos los gremios es importante tener un título. Si miras el gremio de la moda, muchas personas no lo tienen: Yo trabajé con Gianfranco Ferré, y él, un gran diseñador, no estudió moda, estudió arquitectura. Pero sí tuvo una estructura académica.

Otras personas lo que hacían era trabajar por un periodo muy largo con un diseñador, y ahí encontraban su aprendizaje, siendo asistentes de otro grande. Por ejemplo: Yves Saint Laurent fue asistente por muchos años de Dior.

Sin embargo, el hecho de que algunos tengan el título puede ser un detalle que haga la diferencia.

—Y en tu caso ¿Había algo de la universidad que en particular no te gustara?

No es que no me gustara. Lo que pasa es que nosotros los creativos necesitamos dejar fluir nuestras ideas para poder crear, y algunos temas de la universidad eran limitantes.

Creo que es muy valioso poder estudiar y simultáneamente trabajar en el área de estudio. La universidad es importante, pero sería mejor si existiera un curso sobre “la realidad de la vida”, para no quedarse únicamente en lo teórico y poder defenderse en el mundo.

Capítulo 15

¡MAESTRO AUTODIDACTA!

Fernando Gaitán

¿Cómo llegamos hasta aquí? Caminando, preguntando y tocando puertas. Claro está que, en verdad, eso no es lo importante en este momento. La real cuestión es ¿cómo llegó Fernando Gaitán, vicepresidente creativo de RCN y el libretista más destacado de la historia del país, hasta acá? Esa sí es la pregunta.

Sin haber estudiado más de dos semestres en la universidad es uno de los maestros más reconocidos de todos los tiempos de la televisión colombiana; maestro es maestro, titulado y todo. Tiene dos títulos honoris causa: es Maestro en Industrias Audiovisuales de la Universidad Autónoma de Occidente y

Maestro en Ciencias Audiovisuales del Politécnico Grancolombiano. Todo se lo ha ganado a pulso. En este caso la expresión es literal: lo ha hecho escribiendo... a mano, a máquina y en el computador.

No es exageración alguna decir que desde décadas atrás ha estado presente casi a diario en nuestras vidas cotidianas, y en muchas ocasiones la expresión es nuevamente literal. En un país tan televidente como el nuestro, sus obras se han convertido en parte esencial de lo que es Colombia; de hecho, algunos de sus personajes son considerados como ciudadanos ilustres y representan muy bien el espíritu de muchos colombianos de carne y hueso. Francisco “el matemático”, Gaviota, Méndez y Betty “la fea”, como los más famosos entre un universo de personalidades surgidas de su pluma, se han grabado en las retinas —y en los recuerdos mismos— de millones de televidentes, y han trascendido fronteras.

Beatriz Pinzón, por ejemplo, la más famosa entre todas las feas del mundo, ha aparecido, tal y como es, en los televisores de más de cien países, su historia ha sido doblada a quince idiomas, y hasta la fecha cuenta con al menos 22 adaptaciones en los lugares más diversos de este planeta. Basta con referirnos a un puñado de ejemplos para entender la trascendencia de esta mujer en el

mundo contemporáneo: es conocida como *Bela, a Feia*, en Brasil; *Chou Nu Wu Di*, en China; *BrzydUla*, en Polonia; *Ošklivka Katka*, en la República Checa; *Sensiz Olmuyor*, en Turquía; *Cô Gái Xau Xí*, en Vietnam, y *Ne Rodis' Krasivoy*, en Rusia, por nombrar unos cuantos territorios donde, por sus propios méritos, se ha convertido en una gran estrella. Record Guinness indiscutible; otro título más para su creador quien, irónicamente, sólo pasó medio año como estudiante en la universidad: “En verdad sí estuve en la universidad: hice un semestre y medio de publicidad en la Central, pero fue un desastre, siempre tuve las notas más aberrantes en dibujo y en diseño, y en ese tipo de materias. No me adapté”.

No sólo fue falta de interés o de voluntad lo que lo hicieron desistir; las circunstancias de la vida no se lo permitieron. Desde muy joven, recién graduado del colegio, cuando su primera mujer quedó embarazada, le tocó salir a buscarse la vida trabajando. Además de que el tiempo era escaso y en realidad no tenía los medios económicos para pagarse los estudios que hubiera querido (entró a estudiar publicidad porque se ganó una beca) nunca tuvo la paciencia que se necesita para resistir en la academia. Simplemente su cabeza estaba en otro lado: tenía una familia que mantener.

Afortunadamente le tendieron una mano, una muy generosa por cierto. Rafael Santos lo llevó a El Tiempo y lo metió en el mundo del periodismo. Profesión que además de proporcionarle el sustento que necesitaba, le pareció tan interesante que ayudó a que terminara de olvidar el cuento del estudio universitario, o a que lo pospusiera, con la promesa —de esas que uno sabe que quizás nunca va a cumplir— de ingresar a la facultad de periodismo en la Universidad Central cuando abriera sus puertas de la mano del propio Santos.

Nunca sucedió. Ya cuando Gaitán tuvo la oportunidad de matricularse, había realizado mucho periodismo del bueno, ya se había formado en una real academia, una que le hizo poner los pies en la tierra:

Esa, sin lugar a dudas, fue mi otra gran universidad: El Tiempo. Ahí me aterrizaron, prácticamente a bala, en la realidad: aprendí qué era un ministro, qué era una empresa de acueducto, qué era un político, qué eran unas elecciones, en fin, aprendí de la vida...

Tenía una formación filosófica muy fuerte, pero no aterrizaba... no lograba entender el mundo real, y el periódico en eso fue una universidad extraordinaria.

Inició su carrera en el mundo laboral como aprendiz, como “todero” del periodismo, desde lo más básico. La experiencia fue a la vez traumática y maravillosa:

Empezaba recogiendo muertos en las comisarías: todas las mañanas iba con un tipo de la policía a hacer los levantamientos de la noche anterior. Eso era entre terrible y fascinante, investigaba todos los archivos, los expedientes, todas las narraciones de crímenes... Crímenes anónimos, entre otras cosas, porque eran del tipo de la tienda que apuñaló al otro en una borrachera, una pelea a varilla, un ladrón que salió corriendo y lo patearon entre varios y lo mataron... en fin, historias que muchas veces no aparecían en los periódicos. A mí me seleccionaban los muertos, a ver cuáles eran los interesantes.

¡Qué interesante! Se topó con las historias de la calle, se encontró con los protagonistas de carne y hueso, con aquellos que seguramente tiempo después se convirtieron en los personajes de sus novelas; no necesariamente los muertos de las frías aceras, quizás sí sus parientes y allegados, y con seguridad aquellos que medran por la ciudad ganándose la vida a punta de esfuerzo y “verraquera”, como no se cansa de afirmar Gaitán refiriéndose a sus héroes y a los colombia-

nos en general. Porque evidentemente no sólo fue en las comisarías, morgues y funerarias que le tocó ejercer el oficio, ¡no!; con el pasar de los días se convirtió en un investigador de tiempo completo y también en un cronista sin par, uno que ha sabido muy bien combinar los hechos históricos con la imaginación:

Eso para mí fue importantísimo, la fusión de investigación y escritura, realidad y literatura. Creo que ese terminó siendo mi estilo en televisión: trabajando en el periodismo terminé con un gran background, con una investigación profunda en café, carbón, textiles, en mil cosas, que después combiné con la imaginación.

Excelente manera de aprender; quizás la más certera de todas: meter las narices en los distintos mundos que ofrece este mundo, profundizar, indagar, averiguar, hablar con la gente; tratar de saber cómo piensan, tratar de pensar como ellos. Siempre como autodidacta porque fue él quien se caminó las calles con libreta en mano y discutió y debatió con cada uno de los personajes; la vida, gracias a EL TIEMPO, lo puso en un lugar insuperable para desempeñar a cabalidad la crónica: “Había muy buenos cronistas en ese entonces en el periódico, había una competencia maravillosa. En esa época nos formamos con gente muy grande: Germán Santamaría, Fernán Martínez, Oscar Cas-

taño, Enrique Santos, Daniel Samper, Gerardo Reyes... estaban todos ahí, grandes maestros”.

Adentro o afuera de las aulas, son estos, los maestros, los que guían el camino. En este caso en particular, los suyos fueron los mejores. Los grandes profesores también están en la calle, en el trabajo; lo único que se necesita para aprender es tener la disposición para ello, y ¿cómo no?, también, estar en el lugar y en el momento indicados.

Lo que para muchos se podría ver como un desperdicio, para Fernando Gaitán fue una gran ventaja. Haber entrado a la universidad, y haber estado en ella de tiempo completo, hubiese implicado un enorme costo y lo hubiera alejado de muchas experiencias. Claro que no por ello las cosas se le facilitaron: el hecho de no ser profesional siempre es una limitante. “No podía firmar artículos por falta de tarjeta profesional. Nunca la tuve, mi tarjeta profesional era mi credencial de EL TIEMPO... que era poderosísima”, agrega. Sacó provecho de las circunstancias y siguió adelante. Hoy en día es un maestro por méritos personales. En esa época le tocó —a muy buen provecho, por cierto— figurarse sus propios métodos de estudio, siempre guiado por el sentido común y por su intuición, y siempre acompañado, en permanente interacción:

—Nosotros, entre compañeros, aprendimos leyéndonos y preguntándonos... hubo mucha reunión de cafetería con los amigos.

—¿Y eso sí sirve?

—¡Es fundamental!, porque uno tiene el feedback de todos los demás, de lo que leyeron, de lo que saben. Yo fui un escritor de cafetería muchos años de mi vida... y esa formación fue muy importante, sí, absolutamente importante: los debates son clave, las discusiones y mantenerse comunicado con otros escritores. No es algo obligatorio, porque hay escritores que crearon solos como Kafka o Joyce, pero para mí sí fue una experiencia importante estar en combate, en batalla, oyendo, debatiendo en los cafés.

A pulso, a puro pulso, reiteramos. Si su vocación hubiera sido la de boxeador, se habría curtido en el ring y no en el gimnasio. Claro está que no llegó indefenso a la pelea, siempre supo ponerse los guantes; preparado sí estaba, y desde mucho tiempo atrás. En verdad Gaitán considera que su universidad, además de ser la vida y el tiempo, en sentido literal y figurado, fue su colegio, el ya extinto Liceo León de Geiff a donde fue a dar tras perder tercero de bachillerato

en el Washington School. Tal vez por castigo, tal vez porque no encajaba en su antiguo plantel, o tal vez por pura suerte, entró a este particular instituto que, definitivamente, le cambió la vida, y lo hizo ser quien es: “¡El León de Greiff fue para mí una universidad!”

Este liceo se caracterizó siempre por su gran desarrollo humanístico. Fundado por miembros del MOIR, el colegio flexibilizó aquellas materias relacionadas con la ciencia, como física, cálculo, matemáticas, para enfocarse plenamente en las humanidades; en la literatura, la música, la filosofía y el teatro. Incluso desde el mismo raciocinio científico, sus profesores se las ingeniaban para que los alumnos reflexionaran con carácter histórico y cultural:

Había un profesor de física que era un genio: el tipo dividió el curso entre los matemáticos y los artistas. Cuando el tema de la clase fue el tiro parabólico, dijo algo que nunca se me olvida: Los científicos me explican qué es el tiro parabólico, sus ecuaciones, y todas esas cosas; y los artistas me averiguan dónde lo descubrieron y qué estaba pasando en ese momento.

Unos se iban a las fórmulas, a la matemática; y los otros salíamos corriendo a la biblioteca, a la Luis Ángel Arango... pues, claro, no había

Internet. Él calificaba así: puntos para los que mejor les iba con las matemáticas, y puntos para los que hacían la mejor investigación histórica.

No fue fortuito, entonces, que la investigación se convirtiera en su fuerte. Lo mejor de todo fue que él, que toda su vida fue visto como un mal estudiante, comenzó a divertirse aprendiendo: “En este colegio había encontrado un gusto por hacer las cosas, había desafíos, nuevos conocimientos, y fue para mí el encuentro con la literatura, con la filosofía y con la lingüística”.

Desde entonces comprendió que no se estudia por cumplir con unos requisitos o por una nota; se estudia por placer. Independientemente de si se hace en forma tradicional, o no, estudiar es una maravilla. Y, de ahí en adelante fueron los libros, “los buenos libros”, los que le han entregado las mejores enseñanzas. Ellos no piden nada a cambio y siempre están disponibles para ser consultados, cuestionados, y, sobre todo, para ser disfrutados.

El León de Greiff, entre muchas otras, le entregó esta gran lección, y le dejó unos recuerdos que jamás se le olvidarán. Los rememora con tanta gratitud que, en realidad, parece como si los hubiese acabado de vivir:

- El profesor de química tenía la capacidad de resolver temas

entre la física y la metafísica y documentar la historia de la química...

Con nuestras preguntas poníamos a los profesores en aprietos... había grupos que decían que lo que hacía el profesor de química era brujería; cuando el tipo combinaba elementos en el laboratorio, le decían que eso eran trucos, magias o brujerías. El tipo iba a la rectoría y decía: “mire, los alumnos me están diciendo que lo que hacemos en el laboratorio es brujería, ¿qué hago?” y ¿saben lo que le contestaba el rector?: “ demuéstreles que no es cierto”.

Aprendió a “no tragar entero”, a ir a la fuente, a leer entre líneas. Esto fue esencial años después cuando se sentó a escribir sus extraordinarios libretos. Ahora lo entiende en forma mucho más clara y sabe cómo funciona su oficio de escritor; en ese entonces apenas lo comenzaba a comprender:

El escritor tiene tres fuentes de alimentación importantes: una es la realidad: la historia, los chismes, el periódico, las noticias, lo que uno ve, todo eso es una fuente primaria muy importante... La segunda es la ficción: la literatura, el teatro, el cine, la televisión, en fin... y la tercera es la habilidad propia, la imaginación, la capacidad para tomar todos estos elementos y convertirlos en una historia, para volverlos ficción y para que

sean coherentes. ¡Las tres armas son muy importantes!

Y a estas tres armas se les suma, en la opinión de Gaitán, un método:

“El mejor método para escribir es meterse a escribir, eso no hay vuelta de hoja, conocerse a uno mismo a través del ejercicio de la escritura. En mi caso nunca hubo de otra”.

Se puede venir de las mejores academias y tener un cúmulo enorme de conocimientos, pero si estos no se pasan a la hoja en blanco, si no se hacen prácticos, se pierde el tiempo. Para nadar no basta con aprender los movimientos o con dominar la respiración; para hacerlo, indefectiblemente, hay que lanzarse al agua y hay que estar dispuesto incluso a remar en contra de la corriente. El asunto es así de claro, lo cual no quiere decir que sea necesariamente fácil. Si lo fuera tendríamos igual número de escritores que alumnos matriculados en las facultades de literatura o igual cantidad de guionistas que estudiantes de guión:

En televisión pasa una cosa muy curiosa, sobre todo en escritores, y es que hay escritores que tienen mucho pergamino, muchos estudios, mu-

chas cosas... Gente que ha estudiado cantidades, pero “horrores”, y tienen una información impresionante, pero que al momento de hacer un guión son unos paquetes enormes.

La conclusión no puede ser más certera: “¡Tu tarjeta de presentación es el guión, no la hoja de vida!”

Al grano. Sin atenuantes. Lo cual no puede ser, de ninguna manera, un desincentivo para estudiar, para formarse académicamente, y para seguir haciéndolo a lo largo de la profesión:

La formación es muy importante porque te da recursos. Cuando un escritor tiene muchos conocimientos tiene más posibilidades para resolver una situación que cuando no los tiene, y eso funciona en cualquier área del conocimiento: si tú eres ingeniero y has participado y estudiado para cuarenta construcciones en todo el mundo, cuando te enfrentes a un problema de ingeniería es posible que tengas más herramientas para resolver el lío que el que sólo haya trabajado en dos obras: ¡El background es muy importante! Entre uno más lea, más conocimiento, más técnicas y más herramientas va a tener para defenderse.

Los diplomas vienen por añadidura. Por sí solos no sirven de mucho, tal vez sólo para decorar las paredes. Por supuesto que son concluyentes, y esenciales, si están acompañados de conocimientos reales y certeros; de disciplina, compromiso y tesón, y también, hay que decirlo, de aptitud y talento: “Los títulos son chéveres, es problema suyo si le sirven o no... Mi problema como productor es ‘actúeme o escribame’ si no funciona, pues, ‘llévese sus títulos y chao’. Los títulos uno los lee por chismosear, pero lo que realmente importa es el guión”.

Vuelve y juega. Llegamos a lo mismo. Claro que no se consigue ser un buen guionista si no se ha hecho el esfuerzo de intentarlo, si no se ha estudiado para serlo, con título o sin título.

Gaitán no es la excepción; él tuvo que meterle la ficha, tuvo que estudiar. Cuando ya despuntaba como cronista de periódico, recibió una oportunidad, una oferta que nunca se imaginó, y en vez de rechazarla, de cerrarle las puertas al mundo de lo desconocido, optó por aprovecharla:

...gracias a una amiga me llamaron. Me dijo que Bernardo Romero Pereira, libretista, director, estaba buscando libretistas y a ella se le ocurrió

que yo podía ser uno bueno porque tenía una buena redacción, buen sentido del humor, en fin... yo le dije, “yo no tengo ni idea de escribir un libreto”, y ella me dijo, como gran solución: “yo le consigo libretos”.

En esa época en las librerías no había mucha bibliografía sobre guión, era muy escasa, entonces ella me consiguió una gran cantidad de fotocopias de libretos que utilizaban los actores en los estudios y después botaban. Me los entregó, y empecé a estudiar técnica de televisión con fotocopias de libretos.

Con eso me arrojé a hacer una comedia que pasaban al medio día, una comedia muy mala: “Los de al lado”... y a Bernardo le encantó, él era un tipo muy severo, muy seco y muy parco, y me dijo “listo, usted se queda haciendo televisión”.

Y arranqué a hacer televisión a los 22 años. Lo que más me daban eran comedias con muy bajos presupuestos. Lo que quería hacer, sólo lo pude hacer ocho o diez años después: mezclar periodismo y realidad. Nunca me soltaron un espacio grande... pasé cuatro o cinco años en espacios de mediodía, y cuatro o cinco de la tarde máximo, no me soltaron *prime*...

¡Fui carpintero de guión durante mucho tiempo!

Ahí está la clave. Si se quiere aprender en la vida, en cualquier disciplina y en cualquier campo de acción, hay que estar dispuestos a pagar el precio; si hay que solucionar un problema, por pequeño que sea, se hace indispensable “cacharrear”, practicar, “buscarle la comba al palo”, como se dice por ahí, ir adquiriendo la técnica a punta de esfuerzo... y de intuición. El día menos pensado, o quizás ese con el que siempre soñó, resulta al frente de toda una producción, en horario estelar, con la responsabilidad auestas no sólo de una historia bonita, sino de toda una empresa:

Una telenovela por sí sola es una empresa: tiene un productor, que vendría a ser el gerente, hay un tema de P y G, de impuestos, de presupuestos... es una empresa que maneja catorce mil, quince mil millones, y otras que manejan veintidós mil, veinticinco mil millones de pesos en seis u ocho meses, es un capital importante

Todo corresponde a una estructura empresarial, porque el producto tiene que hacerse de acuerdo con la capacidad de venta que tenga el espacio: ¿Cuánto han vendido en ese espacio?, ¿cuándo me reintegran la plata?,

¿cuál es la utilidad?... Hacer una novela necesita de todo esto, no sólo es poesía televisiva: es un esquema muy serio.

¡Escribir es cosa seria! Fernando Gaitán podría ser, sin lugar a dudas, uno de sus mejores personajes. Un tipo que escribiendo ha logrado batir todos los récords, alguien que ha alcanzado éxitos antes impensados para la televisión colombiana. Tanto así que, como el país no había estado preparado para tal exposición internacional, la industria ha aprendido de su mano, y hoy en día se encuentra más preparada que nunca para competir con los grandes del paseo. Es reconocida en el mundo entero:

Una empresa es una marca y una marca es un contenido... el nuestro es único, se diferencia mucho de la televisión mexicana, de la venezolana, la argentina, la puertorriqueña, la española... en fin. Eso trae una identidad que es muy importante, no sólo para los proyectos nuestros, también para el negocio por fuera: cuando la gente va a un stand nuestro en una feria internacional van a buscar sorpresas porque saben que no es la telenovela clásica, la de siempre. No, lo que se preguntan es ¿a ver qué se han inventado estos “locos” colombianos? Eso es un sello.

Un sello indeleble. Uno que, más allá de esas grandes producciones dedicadas al narcotráfico y al conflicto, en realidad muy alejado de ellas por principio, ha puesto la creatividad colombiana en primer plano.

Porque la misión en la vida de Fernando Gaitán ha sido crear. Su creación trasciende el ámbito artístico; va mucho más allá. Por eso es que es un maestro, uno verdadero, incluso en el panorama de la academia donde no le ha bastado con los grados honoríficos, sino que, siguiendo su instinto y las enseñanzas de su propia formación, decidió crear el CREA. ¡Creatividad pura! Más que un simple juego de palabras, se trata de un esfuerzo desde la empresa, desde RCN, para formar a los estudiantes universitarios, por medio de la práctica, en cine y televisión:

Hace tres años diseñé una cosa que se llama el CREA, una plataforma académica, en donde ya hay 350 estudiantes (gente de sexto, séptimo, octavo semestre) donde buscamos acercar más rápidamente a los estudiantes, principalmente los de afuera de Bogotá, al desarrollo práctico de actividades de televisión.

Si alguien se está perfilando como director o escritor, la universidad lo va detectando y nosotros los vamos llevando de una vez al set, a la pantalla.

La cuestión va mucho más allá de una simple práctica empresarial. Es una forma expedita de tender un puente entre la teoría y la práctica; de acabar con esa brecha de una vez por todas. Al CREA llegan los que ya tienen un enfoque y saben para dónde van. Los que académicamente están preparados, en adelante lo estarán experimentalmente:

Tenemos 37 universidades afiliadas. Gracias a esto tenemos en el CREA actores, directores, productores, escritores... les damos un training sobre el campo, les enseñamos a hacer cositas que dan para pantalla. ¡Toda la cadena de producción hecha a partir de estudiantes universitarios!

Es una jugada maestra: gana la universidad, gana la empresa y, sobre todo, gana el estudiante, que pasa a ser un practicante, un trabajador. Esto evita delaciones innecesarias, es tan eficiente como los mejores métodos de venta ingenidados por Méndez en “Hasta que la plata nos separe”, o aquellos esquemas empresariales que Betty concibió para “Don Armando”:

...no es que no los dejemos terminar de estudiar, pero los mandamos a trabajar, a darle, a que se especialicen rápidamente, y no esperar la salida a ver “en ¿qué trabajo?”, o “póngame a hacer lo que sea” o “yo le saco la fotocopia” o “le sirvo los tintos”. ¡No!, de una vez vamos cogiendo los que

son y los vamos desarrollando rápidamente...

¡Y eso es crear!

Capítulo 16

INTUICIÓN Y RAZÓN

Santiago Rojas

Antes de cada entrevista nos reuníamos para acordar cuáles de nuestras preguntas iban a ser formuladas y cuáles se quedaban en el baúl. En esas estábamos, en la labor de “esta sí, esta no” cuando nos dimos cuenta de que iba a llover. Justo después recibimos una llamada en la que nos adelantaban una hora la reunión: “Mejor a las seis”.

Salimos a la calle con nuestras sombrillas, trotando cuando no podíamos correr, queriendo alcanzar un taxi que nos llevara al lugar de encuentro acordado. Imposible. Con el diluvio y la hora pico si nos montábamos en un taxi lo que pagábamos era más el asiento que el transporte.

¡A correr se dijo! Mientras saltábamos charcos y esquivábamos lozas rotas

Juan Daniel contó cómo había conocido a Santiago Rojas: después de una gira por el pacífico colombiano, llegó a Bogotá enfermo. De repente le daban fiebres altísimas y brotes, pero ningún médico encontraba la solución acertada pues no se sabía qué era lo que causaba la fiebre ni cómo pararla. Ninguno, hasta que llegaron a donde el doctor Rojas. No hablamos mucho de cómo fue la consulta, ni de qué se había recomendado para sanar, pero sí de cómo se curó. Había dado en el clavo.

A esas alturas de la conversación llevábamos quince cuadras corridas. Ya casi llegábamos. Bajamos el paso, nos alistamos y entramos pasando por una puerta con una gran figura geométrica. Nos presentamos en la recepción y seguimos.

¿Abrazos gratis? Sí. Eso es lo que dice el botón que tiene enganchado en la bata. Puede que no sea algo extraordinario, pero por lo menos era la primera persona con la que nos encontrábamos que nos ofrecía eso: un abrazo. Empezamos a hablar de nosotros, de nuestros libros, de cómo nos habíamos conocido y de qué estábamos haciendo. Después de un buen rato de conversación, nos decidimos: “Bueno, empecemos con las preguntas”. “Ya habíamos empezado” Nos dijo Rojas, “la vida se construye con los hechos, no con lo que se pensaba hacer. Además, me encanta lo que sea de facto”.

Por supuesto, hace rato estábamos entre preguntas y respuestas, así no hubiéramos dicho: “primera pregunta”.

Más allá de esto, si quisiéramos seguir el orden del cuestionario que habíamos planeado para esta entrevista empezaríamos a hablar de *Dos mundos*, una novela escrita por Santiago Rojas y publicada en el 2009. Esta narra la búsqueda de las piezas de un rompecabezas y con esto presenta una serie de metáforas en las que también se busca unir otras piezas: el hemisferio derecho y el hemisferio izquierdo, el hombre y la mujer, este mundo y otro.

Uno de los personajes principales es Laura. Ella es una joven que creció en el campo aprendiendo gracias a sus maestros sobre la naturaleza y sobre los elementos. En un punto del relato nos cuentan que Laura tiene que salir del campo e ir a la ciudad, y entre otras cosas, registrarse como ciudadana.

Cuando llega a la Registraduría se enfrenta por primera vez a otra forma de entender el mundo. Cuando le preguntaban por su fecha de nacimiento, ella se quedaba pensando, lo mismo cuando le preguntaban por su familia. ¿Qué edad tenía? ¿A qué familia pertenecía? Para ella, estas preguntas podían ser

contestadas de formas diferentes a las que aparecen en las cédulas.

Otra pregunta que le hizo la registradora se parecía a las que nosotros hacemos en este libro. “¿Nivel de educación?”, y al igual que en los otros casos el personaje no encontró que fuera fácil dar su respuesta.

Lo que queda claro en esta escena es que cuando uno responde “primaria”, “bachillerato” o “doctorado” sólo se está refiriendo a un espacio limitado de lo que efectivamente es su educación. Miremos qué piensa el autor:

-Queremos preguntarle algo sobre Dos Mundos: cuando Laura llega a registrarse y le preguntan por su educación, ella —después de unos problemas con la registradora— deja de lado toda su educación espiritual, toda su educación en alquimia, y aquella que consideraba más importante, y termina diciendo que tiene bachillerato básico. ¿Qué quería mostrar usted con esa cita?

Que la gran mayoría de las personas para poderse relacionar en el mundo externo tiene que hablar el lenguaje de los demás, aunque se tenga un bagaje más grande. Ella se demoraría mucho explicando una cantidad

de cosas sobre su educación, y esto generaría más controversia y menos entendimiento.

Siguiendo esta respuesta empezamos a hablar de lenguaje y de cómo esto estaba relacionado con la educación. Los ejemplos que nos ponía Rojas eran, casi todos, personales: vivencias recientes o vivencias de la niñez y de la juventud en las que el lenguaje había jugado un papel importante.

Primero Santiago nos habló de su colegio, de cómo iba desde muy chico a acompañar a su mamá —la profesora— sin conocer el lenguaje de las letras o de los números. También nos habló de cómo, al acompañar a su hermano en un proceso con medicina alternativa, había entrado en contacto con el yoga, la meditación y la naturaleza. Lo interesante es que el aprendizaje de estos dos conocimientos se había dado de forma similar: empírica.

Yo tuve un conocimiento empírico de la naturaleza y también de los temas que se hablaban en el colegio porque cuando me acerqué a estos con mi mamá no tenía ni las palabras ni el lenguaje para entenderlos de otra forma: no sabía leer, ni sabía escribir ni sabía sumar. Sólo después, cuando entré al colegio, empecé a aprender cómo traducir lo que sabía al

lenguaje matemático y puntual de las palabras, las letras y los números.

Y esa “traducción” me costó mucho trabajo y me generó algunas dificultades. Incluso me generó dificultad en el momento en que entré a la universidad. Ahí tuve una crisis muy importante, que además es muy simbólica para mi vida: yo entro a la universidad hablando de la energía de la luna, de la fuerza del planeta... y, por eso, me pusieron matrícula condicional.

En ese momento, el doctor Janer me dice: “Venga, ¿usted quiere ser médico? Pues aprenda a usar el lenguaje de los médicos”. Y eso me hace ¡clic! Ese momento en la universidad es el que me muestra que uno tiene que aprender a hablar el lenguaje de los demás, sin perder lo que uno es.

Entonces, no sólo son conocimientos lo que se gana estudiando medicina, es también un lenguaje. Compartir esta “lengua” permite, al igual que con los otros idiomas, entender lo que se dice dentro de una comunidad y ser parte de esta. Si uno habla español puede relacionarse con los hispanohablantes y a través de este compartir uno puede terminar haciendo parte de su grupo y de su cultura. “La profesión le permite a uno hablar con un gremio, relacionarse y tener vínculos más fácilmente, pero no lo hace hábil ni exitoso en lo que hace.

Eso sí es clarísimo para mí”.

Centrémonos en la primera parte de esta cita y dejemos la de la habilidad y el éxito para después: “La profesión le permite a uno hablar con un gremio, relacionarse y tener vínculos más fácilmente”.

Vemos entonces que no es sólo una cuestión de lenguaje, es una combinación entre lenguaje y práctica, y sobre eso no nos quedamos con las ganas de preguntar.

—Entonces, además del lenguaje ¿qué más le permitió la universidad?

—La universidad me permitió crear al doctor Rojas. Yo construí un médico en la universidad, pero mi práctica médica sigue siendo la de un hombre que es totalmente no convencional.

A mí el noventa y cinco por ciento de las persona no me llaman doctor, y no porque yo les diga: “Oiga, no me diga así”; lo que pasa es que no represento los esquemas de ser “doctor”.

Yo cargo aquí una frase que dice: “Abrazos gratis”, no tengo escritorio,

soy totalmente analógico, me importa más el sentir... y toda esa estructura que tengo la traduzco al lenguaje médico.

¡Bingo! Acá está uno de los puntos que estamos buscando. La universidad, en este y en otros casos, ofrece una combinación: enseña un lenguaje con el cual comunicarse, y enseña una práctica, una forma de hacer las cosas dentro de esa comunidad, pero al igual que con el lenguaje, aprender una práctica no significa que se tenga que dejar de ser. No. Es más importante ser a través de eso, usarlo como un traductor.

De vuelta a la Universidad... Algunos salen de sus estudios universitarios con pocas ganas de volver. Otros se demoran menos en salir que en estar de nuevo como estudiantes o como integrantes de un equipo en la academia. Eso depende.

Los que salen y regresan no sólo retornan a aprender, regresan en ocasiones a enseñar, y no siempre porque hayan estudiado en otra institución o porque se hayan clavado a leer; lo hacen desde lo que han vivido, desde lo que han aprendido con el paso del tiempo: por las experiencias.

“La experiencia es el cúmulo de errores aprendidos” nos recordó Santiago Rojas dejando en claro que una de las cosas que más enseña son las lecciones que dejan las equivocaciones. Con esto encima las personas que vuelven a ser estudiantes —o profesores— enriquecen la teoría.

No siempre estas experiencias son una comprobación de lo que se había dicho en la universidad; de vez en cuando son algo contrario o algo diferente, y esto es lo que oímos en nuestra entrevista.

Su forma de practicar la medicina, de entenderla, fue considerada por algunos como equivocada. Hoy parecería que la historia ha cambiado.

Lo que para mí fue un problema en la universidad, es algo que ahora me piden que comparta. Eso es lo que me resulta interesante.

Le pongo un ejemplo: yo me sentaba en la cama de los pacientes a ver la novela y mientras tanto hablábamos de ellos. Cuando llegaban las enfermeras y veían eso me acusaban con el doctor y me peleaban: “Es que él está ahí en la cama del paciente, con la vieja abrazada, viendo la televisión”.

Pero yo les decía “Pregúnteme qué tiene la señora, o cómo está el hijo de la señora, pero no me pregunte solamente qué es lo que le duele”.

Eso es empatía y de eso ahora se habla en la universidad.

Sin embargo, hablar de “universidad” implica limitar el tema. Por ejemplo, algunas personas crearon sus empresas o aprendieron sus oficios sin estudiar en una universidad cómo se hace. Otras tomaron un tiempo para ser estudiantes y después sí lanzarse.

Pues bien, entre estos dos puntos parecería haber una brecha, pero en una de las respuestas de Santiago Rojas encontramos un puente para pasar de un lado a otro de este aparente cañón.

La brecha se cierra por el deseo de aprender. No es suficiente con ser “Maestro” todo el tiempo. Si el maestro no da lugar a aprender de nuevo, se estanca. “Los orientales hablan de tener mente de principiante, porque la mente del maestro siempre está llena, mientras que la mente del principiante siempre está buscando”. Hay que dar lugar a esta mente de principiante, entre otras cosas, para restar la distancia entre academia y empirismo. “Creo que la brecha

la creamos por ignorancia de los dos lados: por el lado del empírico porque no quería aprender, y del científico que no quería aprender nada diferente. Cuando los dos quisimos aprender algo diferente, la brecha se fue cerrando”.

¡Eureka! Otra respuesta a nuestras preguntas.

Bueno, ahora pasamos a los empresarios, pero antes de hablar de ellos, hablemos de energía y aprendimos que tenemos tres tipos: la energía de gasto, la de reserva y la de patrimonio. Esto fue lo que nos enseñaron:

La energía de gasto “es la que usamos en este momento para poder hablar”. Esta se activa con los dulces —los carbohidratos simples— y con los resultados individuales. Sin embargo, esta energía se desvanece cuando no está el estímulo:

El que mete un gol siente una fuerza inmediata porque los triunfos aumentan su energía. También el reconocimiento fortalece la energía de gasto: si la niña que me gusta me mira y me sonríe, o si la gente me aplaude uno está cansado pero puede seguir, pero esta energía se va cuando pasa el estímulo.

La segunda energía es la de reserva, “algo parecido al dinero que tenemos en el banco y que nos permite llegar al final de mes”. Esta la activamos con los frutos secos o el aguacate, y teniendo proyectos y alegría. Sin los proyectos, según esto, sería más difícil llegar a fin de mes.

La tercera es la energía de patrimonio: “una energía ancestral que compartimos con todas las especies biológicas”. Es la que nos da fuerza para conseguir proyectos a largo plazo.

Esta energía nace con cada uno y no se puede cambiar. Se puede activar a través de las proteínas y, esencialmente, a través de tener sentido de vida.

Eso es fundamental, ser capaces de escuchar nuestra voz interior, de ser coherentes y seguir nuestra misión, sea la que sea. Cuando uno es cantante y le da por ser ingeniero, uno empieza a enfermarse, a acabarse, porque no está siguiendo su voz interior ni su sentido de vida. No es necesario que uno sea cantante famoso. La fama no es un problema importante: a uno no le da éxito personal que lo reconozcan, se lo da sentir que uno está a gusto con lo que está haciendo con su vida.

Esta sería la tercera energía y ahí podría terminar la explicación, pero para entender con más claridad nos hicieron una traducción:

Voy a ponerlo en otro lenguaje: la energía del gasto la fortalece un estímulo externo de aprobación, a la energía de reserva la fortalece el que haya persistencia en lo que uno hace y que uno se pueda mantener, y la otra energía, la ancestral, solamente se activa cuando seguimos nuestra voz interior: nuestra misión personal.

Nuestro sistema lo que tiene que hacer es aprender a utilizar la energía de gasto de manera responsable porque de otra forma consume la de reserva y después consume la energía de patrimonio.

—¿Y esto cómo se ve entre los empresarios?

—El empresario que está siendo coherente con su proyecto tiene una gran energía ancestral.

Para mí la empresa es una semilla, y una persona con una correcta energía ancestral es capaz de ver el árbol en la semilla. Ve aquí un árbol de olivo

siendo que tiene una pepa de aceituna. En cambio el que no es un empresario, ve la pepa, pero no ve el árbol.

—Ahora sí, hablemos de empresarios.

—Yo creo que un empresario llega a ser líder porque es capaz de ver el futuro desde el presente y se mantiene hasta lograrlo. Para mí es esencial la persistencia. En la lucha entre el agua y la roca, el agua siempre vence a la roca, no porque sea más fuerte sino porque persiste, termina moldeando la roca y modificándola por la persistencia.

El empresario no tiene que ser una persona fuerte, tiene que ser una persona de resistencia. Ahora, la persistencia sólo se da en una persona que tiene los objetivos claros y que es capaz de comprender que la vida es cíclica. Un empresario sabe que hay ciclos, entonces el tipo se aguanta: sabe que ahora está de noche pero mañana volverá el día, o como quien tiene un negocio de paraguas: sabe que en este momento está haciendo sol pero está seguro de que va a volver a llover. Es capaz de mantenerse, y cuando todo el mundo paró de hacer paraguas y llega la lluvia, esa persona triunfa. Claro, sin olvidar que dentro dos o tres meses no va a

volver a vender, pero sabe aguantarse a que llegue el momento, y así llegar primero porque lo vio desde antes.

Aprendimos también que un empresario es una persona que podría definirse por tres características: control, compromiso y desafío. La primera está relacionada con la habilidad que se tiene en lo que se hace. “Usted me ve acá y me echo un carretazo bien bueno, pero si me pone a dirigir un banco yo llego inmediatamente a mi nivel de incompetencia, ¿por qué? Porque si bien tengo capacidad humana, no tengo ni idea de bancos: no tengo control”. Claro está que con el control y con las otras características es esencial encontrar un equilibrio: ni falta de control ni control absoluto.

Después nos presentaron el compromiso, pero no desde una perspectiva usual sino desde una un poco más compleja: el compromiso también da energía, llena de fuerza:

Si uno tiene compromiso con la pareja, funciona, si uno tiene compromiso con su cuerpo, este responde, y si tiene compromiso con el trabajo tiene la fuerza para llegar al final. “Es que yo me comprometí”: decir eso es un valor agregado y una carga de energía porque el compromiso hace parte

de la energía de reserva.

¿Y el desafío?

Eso es lo que más fortaleza le da a un ser humano y hace parte de la energía ancestral. Si yo quiero llegar lejos, entonces por favor póngame el jugador difícil, no me ponga el fácil. A veces los estudiantes dicen “Profe, cambie el examen y hágalo fácil” ¡No! Si se queja de lo estricto que es el profesor, sepa que el jefe va a ser peor.

En conclusión:

La persona que es capaz de ver desafíos y meterse a ellos tiene energía para toda la vida. El que tiene control está listo en el momento y no se pierde por bobadas, y el que tiene compromiso se aguanta todo el día de trabajo sin decir “ya no hay más trabajo, me voy”.

Pero esto no termina acá. Para nosotros se volvió costumbre hacer una pregunta final, algo relacionado con nuestras tareas como profesores y también con nuestro papel de estudiantes.

Es, para ser sinceros, más un consejo que una pregunta. Así, a todos nuestros entrevistados les pedimos una recomendación para los estudiantes de administración, y cada uno, desde su forma de entender las cosas nos dio su opinión. Ahí va:

—Como colofón ¿qué mensaje le puede dejar a los empresarios y a los estudiantes de Administración de Empresas?

—Que validen por igual su intuición que su razón, porque así no se van a traicionar. Uno no se traiciona cuando le sigue haciendo caso a la intuición, cuando uno sólo le hace caso a la razón —que está construida más por el conocimiento y las ideas de otros— uno se traiciona, y eso es algo que uno nunca se perdona.

Cuando uno no escucha la intuición la vida le pone crisis para buscar soluciones diferentes para el mismo proceso. La sola razón nunca lo saca a uno de una crisis, la razón le dice a uno “no se puede” mientras que la intuición le dice “se puede”.

Las crisis llegan en la vida para que uno vuelva a poner atención a la in-

tuición, y la intuición guía a la razón para salir porque no puede salir la una sin la otra.

—¿Y cómo se entrena la intuición?

— La intuición no se entrena, se escucha. Y eso se logra haciendo silencio, esa es la única forma. La intuición ya sabe.

Detuvimos la grabadora y salimos del consultorio. Nos despedimos y regresamos caminando. Poco a poco fuimos digiriendo, entendiendo, concluyendo, escuchando. Así sigue nuestro camino.

¿APRENDIMOS?

Sabemos que las conclusiones más importantes son las que deduce quien lee mientras va pasando página por página, combinando la lectura con sus vivencias. Es decir, las conclusiones aparecen en cualquier momento, no sólo al final. Aparecen durante el camino, y tal vez es esta la mayor lección para nosotros: los mayores aprendizajes se ganan caminando, viviendo.

Más allá de esto queremos resaltar algunos puntos que fueron los aprendizajes centrales de nuestras conversaciones.

Para nuestros entrevistados la familia se constituye en un apoyo primordial, no sólo en términos afectivos, financieros o morales, sino que es, en realidad, una fuente esencial de conocimiento. Fueron las experiencias vividas con padre y madre, abuelas o hermanos las que formaron, en muchas ocasiones, al indivi-

duo y al empresario.

Recordemos el caso de Leo Katz que viendo trabajar a su padre y a su madre obtuvo grandes lecciones de compromiso, o a Daniel Correa Sénior quien grabó en su corazón el valor de la honestidad escuchando a su papá, o Amelia Toro quien contó con el apoyo y dirección de su familia para poder seguir su camino o Efraín Forero que nos contó que una de sus mayores lecciones económicas la recibió negociando ganado con su padre en la plaza de un pueblo.

¿Cómo olvidar el ejemplo de Charles King con su tío o su abuelo?, o ¿el de Harry Sasson que sintió el empuje y las enseñanzas a través de las lecciones empresariales de su padre y las experiencias de cocina de su abuela y su madre? Lo mismo Cristina Merchán, observando y trabajando en las tiendas de Emilita, o Pedro Gómez que desde Cucunubá extrae lo que él considera fundamental: los valores y los principios. Todos, en mayor o menor medida, aprendieron de sus familias las bases, y no es descabellado decir que aprendieron lecciones empresariales fundamentales ahí.

Algo que nos sorprendió gratamente fueron las lecciones obtenidas en el colegio: los estudiantes del Liceo Francés —Jean Claude Bessudo y Leo Katz—

quedaron marcados por la disciplina y el enfoque del colegio. Tanto así que los dos aseguran sin pena que de estos años vienen las lecciones más trascendentes. Lo mismo le sucedió a Gossaín quien en el internado en Cartagena dice haber descubierto lo esencial: a leer bien y a escribir bien... todo lo demás ha sido complementario.

Y ¿cómo no?, Sassón y Correa, egresados ambos del Anglo Colombiano, adquirieron muchas lecciones ahí, con puntos de encuentro notorios en su carácter empresarial como, por ejemplo, el espíritu competitivo; pero con diferencias radicales: mientras que Correa vio sus decisiones completamente respaldadas, Sassón fue fuertemente cuestionado.

Todos ellos sienten un gran aprecio por sus días colegiales, no obstante, otros tienen críticas: Martha Gallo pone en evidencia que si bien la formación académica de su colegio fue excelente sentía que algo faltaba: el desarrollo de la parte social que ganó en la universidad. Otro es el caso de Cristina Merchán quien habla de cómo en ocasiones el ambiente en el colegio puede ser favorable, pero en otras puede resultar desalentador.

Terminemos este punto con el caso de Pedro Gómez. No es mucho lo que nos contó de su experiencia en el colegio más allá de ver cómo se interesaba por

las humanidades y no por las ciencias exactas. Sin embargo hoy, años después, está convencido de que apoyar la educación en el colegio es clave en Colombia pues sus lecciones, esas cosas básicas, son de vital importancia.

Esto debe ser visto dentro de un contexto cambiante. Al contar con herramientas de investigación nuevas y nuevas tecnologías, la forma en la que se investiga y se aprende cambia constantemente. Sobre esto podemos ver las entrevistas de Sassón, Gaitán, Amat y Gallo, en las que se nos deja claro que el cambio de tecnología, principalmente los celulares y la Internet abrieron un espacio de aprendizaje que se debe tener en cuenta.

Las cosas no quedan aquí, encontramos otro aprendizaje clave en la empresa, en el mismo trabajo: son muchos los casos que nos mostraron cómo dentro de las empresas se obtiene una de las mayores lecciones.

Para Ana Cristina Botero el primer trabajo y el primer jefe con el que uno se encuentra pueden ser determinantes tanto para los futuros empresarios como para los futuros ejecutivos. Por otra parte, instituciones como Arquitectura e Interiores, el Grupo Bolívar, Aviatur, RCN, CMI y Zona K (el conglomerado de restaurantes de Leo Katz), son academias en las que los empleados, los

colaboradores e incluso los empresarios se educan por los aprendizajes cotidianos o por los constantes entrenamientos que promocionan sus empresas.

Muchas de las personas con las que hablamos se entrenaron de diferentes maneras en las empresas: Gossaín llegó como practicante a El Espectador y salió como director de RCN; Efraín Forero empezó en el momento en el que todavía estaba en la universidad, y años después sigue dentro del Grupo Bolívar donde, no por ser el presidente de Davivienda, ha dejado de estudiar. Leo Katz y todos sus colaboradores han alcanzado la élite de la restauración gracias a la combinación de los aprendizajes de todos sus restaurantes y de las vivencias de algunos que entraron a la empresa como lavadores de platos y, hoy en día, son los chefs más respetados del país.

Además de considerar la empresa como un lugar de aprendizaje resultó recurrente ver la aparición de nuevas instituciones, en ocasiones derivadas de la empresa, en las cuales se puede estudiar. Ejemplos de esto son CREA, espacio presentado por Fernando Gaitán, en el que con la ayuda de las universidades se encuentran personas interesadas en poner en práctica sus conocimientos, y la escuela de periodismo en la que Gossaín encontró un escenario de aprendizaje en el que sigue trabajando.

Ahora bien, aquí tenemos que agachar la cabeza, pues esto es algo que no pensábamos desde el comienzo: los estudios universitarios son instrumentos de gran valor para que los negocios y las empresas se desarrollen de buena forma.

Esto no significa que ir a la universidad, por sí solo, garantice el éxito, ya sea como empresario, como ejecutivo, o lo que se quiera. De repente nos puede suceder como a Cédric David, quien después de adelantar un juicioso trabajo académico descubrió durante la práctica que lo suyo estaba más por el lado del negocio de la cultura que por otros asuntos que parecían “más empresariales”.

Sin embargo, el mismo Cédric resalta que algunos de los elementos que aprendió en la escuela de administración le han servido al momento de hacer un concierto o firmar el contrato con un artista. Es decir, si bien la universidad no garantiza todos los elementos, sí aporta actitudes esenciales para la empresa como son el rigor, la disciplina y un lenguaje específico que nos permite entender lo que se dice dentro los diferentes campos de estudio, para así poder compartirlo.

Así las cosas, nos quedamos con la frase de Efraín Forero cuando asegura que “La universidad no le hace daño a nadie”... a menos que —y aquí comple-

mentamos nosotros— se haga más como una obligación que por el hecho de que se tenga interés. Sin compromiso ni conciencia no hay educación formal que valga.

Pero aquí no termina este asunto. Aún más, en las aulas de clase no se acaba el aprendizaje; las personas, el ambiente, los contactos, el contexto son tan importantes como las materias y sus contenidos. Esto lo pudimos ver en las respuestas de Efraín Forero. Para él, conocer nuevas personas y vivir nuevas experiencias fue lo que le dio el setenta por ciento del aprendizaje mientras que el otro treinta lo encontró en las clases. Otros casos en los que vimos algo similar fueron los de Daniel Correa y Cristina Merchán. El primero nos habló de que algunas veces aprendió más de sus compañeros que de sus profesores --con la excepción de los profesores que se volvieron sus “compinches”-- y la segunda nos dijo que además de las lecciones de sus profesores, todavía recuerda consejos de sus compañeros para aplicarlos en su empresa.

Todo lo anterior nos trae hasta acá:

¿Cómo aprendieron algunos de estos personajes? Encontrando lecciones en todos los entornos: en la academia, en el hogar, en la cultura, en la empresa, en

la ciudad, en el campo y en su entorno. Estando atentos y tomando elementos de todos los lados posibles.

LOS ESCRITORES

Pedro Javier López Cuellar

Actualmente trabaja como profesor y Director de Cohorte en la Universidad del Rosario. Ha intentado responder algunas preguntas sobre educación a través de sus búsquedas recientes. En *La profesión va por dentro*, su primer libro, encontró algunas respuestas a ¿por qué algunas personas estudian derecho y no lo ejercen? y en *Con título o sin título* se ha propuesto, con la compañía y ayuda de Juan Daniel Correa, averiguar qué papel juega la educación universitaria y cómo ésta se complementa – o en ocasiones se reemplaza – con la educación obtenida en la familia, el trabajo, y la experiencia personal.

Juan Daniel Correa Salazar

Economista y Profesional en Estudios Literarios de la Pontificia Universidad Javeriana. Escritor, Creativo, Empresario e Innovador. Ha ingeniado y gestionado proyectos en diversos campos, incluyendo música, cultura, medioambiente y educación. Su libro *La fábrica de ideas*, publicado a finales de 2010, refleja su trabajo sobre los procesos que llevan a la generación de ideas y su transformación en productos exitosos. Ha trabajado en el Periódico *El Tiempo*, en los ministerios de Comercio, Industria y Turismo, y Medio Ambiente y Vivienda, en la Federación Nacional de Cafeteros y como Director de Creatividad en Acción, centro especializado en el estudio y la aplicación de la Creatividad a contextos empresariales. Actualmente se desempeña como Director de Comunicaciones del Programa BIODREDD+ de USAID.

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Bogotá, noviembre de 2013

CON O SIN TÍTULO

Historias de teoría y práctica

¿Qué tienen en común un cocinero, un cantante y el presidente de un banco? ¿En qué se parecen el negocio de los restaurantes con el negocio del diseño o con el del turismo? ¿Qué semejanzas existen entre aquellos que estudiaron en la universidad y los que tomaron el camino empírico?

Con título o sin título presenta 16 experiencias en las que algunas personalidades que se mueven entre la empresa y el arte cuentan cómo aprendieron a hacer lo que hacen. Desde diferentes perspectivas, muestra cómo existen muchas formas de aprender y cómo la brecha que parece existir entre la teoría y la experiencia se va cerrando, poco a poco, gracias a un interés común por el conocimiento.



Colegio de Estudios
Superiores de Administración