

El retorno a los clásicos

por Philippe de Woot

QUISIERA ORGANIZAR ESTA presentación sobre tres grandes temas. El primero es la globalización, la internacionalización de los negocios, que toca a todos los países y sus empresas; ella será el telón de fondo sobre el cual las empresas deberán practicar nuevas estrategias. El segundo tema es el de la adaptación de la empresa europea (no conozco suficientemente las empresas de América Latina como para hablar de ellas). Y el tercero es el de las respuestas que las universidades tienden a dar a este nuevo desafío que encuentran nuestras empresas.

E l a u t o r

PHILIPPE DE WOOT. Doctor en Derecho y Ciencias Económicas, Universidad de Lovaina.

La globalización de los negocios

Por supuesto, en Europa nos llama mucho la atención esa realidad que llamamos la "triada". Se ve desarrollarse muy rápidamente un vasto mercado de 750 u 800 millones de individuos, compuesto por Estados Unidos, Europa y Japón, que compiten en forma desenfadada no solo en las tecnologías de base sino también en las tecnologías avanzadas. Y menciono este concepto de la triada como uno de los que nos preocupan más en Europa, pero, por supuesto, es un punto de partida que incluye muchos otros en Economía. Pienso en ciertos países de América Latina que entran también en este juego de la economía internacional.

Considerando las inversiones acumuladas de los tres grandes elementos de la triada en 1982, podemos comprobar que Japón invirtió en Europa diez veces más que Europa en el Japón --los japoneses invirtieron 5.000 millones de dólares y en el mismo periodo nosotros sólo habíamos invertido 500 millones--. En cuanto a la relación entre Estados Unidos y Japón, los japoneses invirtieron en Estados Unidos seis veces más que los americanos en Japón. En cambio, en la zona atlántica nos sentimos más o menos equilibrados: invertimos en Estados Unidos más o menos lo mismo que los americanos invirtieron en Europa.

* Síntesis de la conferencia "Estrategia de internacionalización de las empresas europeas y nuevas tendencias de la enseñanza europea para la formación de ejecutivos", celebrada en Montevideo el 1 de diciembre de 1988, organizada por el Círculo Europeo de Montevideo - Grupo de Coimbra.

Creo que los primeros componentes de la triada son los japoneses, y que constituyen un verdadero desafío, no tanto en las tecnologías (no creo que Europa ni Estados Unidos estén atrasados respecto a Japón, salvo quizás en sectores muy precisos como la electrónica de consumo) sino en la internacionalización, en el sentido triádico del término, donde los japoneses se comportan mejor que los americanos.

Un cierto número de empresas se convierten en actores mundiales, es decir que las decisiones que toman unos japoneses en Australia pueden tener influencia sobre sus negocios en Europa, en Brasil o en el propio Japón. Es el actor global para el cual el conjunto de las decisiones se integra a nivel mundial.

Llama la atención esta mundialización de los negocios y esta convicción de que el mercado de 750 millones de consumidores se ha convertido, para muchos, en un verdadero mercado interno. Es decir que hay que ser competitivo sobre el conjunto de estos elementos. Siemens debe ser competitivo en Japón como lo es en Europa. Boeing debe ser competitivo en Europa y en Japón como lo es en Estados Unidos. Por lo tanto, se crea un cierto tipo de mercado interno de las empresas adelantadas, y el primer desafío es mantenerse en la carrera.

El segundo elemento de este telón de fondo es que Europa no está aún totalmente unificada, totalmente integrada. La adición de las potencias y de las capacidades nacionales de Europa no dará nunca un resultado igual al de una economía integrada que crearía el gran mercado. Nuestro mercado se mantiene muy fuertemente fragmentario, y muchos de nuestros intentos de unificación han encontrado dificultades políticas de las cuales todavía no hemos salido. Tratamos de evaluar el costo de una situación de este tipo y el resultado fue que un mercado integrado aumentaría el producto nacional bruto europeo de 4 a 6 %, lo cual es un salto considerable: representa un año de crecimiento de nuestro producto nacional.

Estamos, pues, frente a este doble desafío: convertirse en actores globales --para lo cual sólo las empresas muy poderosas, con un gran mercado a su disposición, podrán tener un papel dinámico-- y convertirse en esos actores globales actuando como europeos. Esto ha sido subrayado en forma muy vigorosa desde hace algunos años.

Hay una dinámica y una confianza en el sistema a crear, y las motivaciones para ello son:

-- Las ventajas de un mercado de 280 millones de consumidores --dos veces el Brasil--, que pasaría a ser el mayor de los mercados continentales.

-- Mantenerse como una economía de primera fila. No queremos que los americanos y los japoneses comiencen a ganarnos terreno en forma permanente. Tenemos el sentimiento de que durante doscientos años hemos dirigido el juego industrial; todas las grandes innovaciones hasta la Segunda Guerra Mundial se hicieron en Europa. No hay motivo para pensar que no podemos mantener esa capacidad de conducir nuestros negocios con el mismo dinamismo y la misma voluntad de progreso. La confianza está volviendo.

-- Y por último, pensamos que desde el punto de vista tecnológico hemos conservado nuestro liderazgo en todas las tecnologías, salvo en una: la electrónica. Es una batalla que hemos perdido. Tuvimos un cierto atraso frente a los americanos primero y frente a los japoneses luego. Los "electronics" son los japoneses y la electrónica industrial, las grandes computadoras, son los americanos. No somos totalmente incompetentes, pero estamos retrasados. Y no queremos que esto suceda respecto a las telecomunicaciones, las biotecnologías, el espacio. Queremos mantenernos como

potencia de primera línea para las vías del futuro, como los grandes sistemas de información. Tampoco queremos perder terreno en lo que se llama hoy la biónica --la mezcla de la electrónica, la biología y los nuevos materiales--, que en el campo de la salud permitiría hacer implantaciones casi vivas en el organismo. Creo poder decirles que un cierto número de empresas, en particular en Italia, llegan a acuerdos, a uniones extremadamente serias para tomar posiciones de liderazgo en este campo.

En realidad, ¿en qué estamos? Lo que cambia es la confianza que surge en los europeos y, en particular, en los responsables, los investigadores, los financistas, los industriales, los hombres y las mujeres políticos de Europa, los universitarios, frente a la capacidad de Europa de reencontrar su dinamismo original.

Luego de la Europa fragmentada que les describí, el ciclo comienza otra vez; entramos en la carrera de una forma viva y dinámica y el motor es, sin duda, el mundo de los negocios. Los industriales y los financistas tienen el sentimiento de que son ellos los que harán Europa con sus empresas. Sin embargo, frente a los hombres políticos y a la Comisión Europea, su actitud es relativamente ambigua: desconfían del mundo político porque este está dividido respecto al concepto mismo de Europa; tienen miedo de la burocracia y de la tecnocracia pero, al mismo tiempo, esperan mucho de la Comisión.

De la Comunidad Europea, los empresarios esperan la posibilidad de realizar grandes proyectos. Airbus es uno de ellos, así como Ariane, que tiene predominio francés pero es, de todos modos, una aventura europea exitosa. Otros ejemplos son Hermes para el espacio, el túnel bajo La Mancha, los trenes de gran velocidad TGV que cubrirán el conjunto de Europa. El gran proyecto de telecomunicaciones es una voluntad política, pero es también una voluntad tecnocrática de la Comisión Europea. Queremos instalar la red digital numérica de banda ancha --la famosa Red Digital de Servicios Integrados, RDSI--, que es el gran vehículo de telecomunicaciones del futuro y pondrá en juego decenas de miles de millones de ECU.

De la Comunidad también se espera cooperación: cooperación para la inversión, cooperación financiera, cooperación comercial, pero también cooperación en la educación, cooperación científica, universitaria, de las cuales hablaré en la tercera parte de esta exposición.

Un logro fundamental, el más difícil de todos, es la apertura en lo que refiere a compras del Estado. Ustedes saben, como yo, que para todas las tecnologías de avanzada son decisivos los pedidos públicos: los aviones de caza, los bombarderos, los cohetes, toda la electrónica avanzada dependen de ellos. En eso los escépticos se muestran aún más escépticos, diciendo que los franceses nunca comprarán material de telecomunicación inglés, que los alemanes nunca comprarán material francés e inversamente.

La respuesta que vemos dibujarse hoy es que los proyectos comunes abrirán los pedidos de los estados a los diferentes países de la Comunidad. A partir del momento en que existe un proyecto europeo, el pedido es europeo. Lograr este punto será difícil, pero tenemos buenas esperanzas. Las normalizaciones de estándares técnicos están muy avanzadas; 90 % del trabajo ha sido hecho, a pesar de la dificultad en varios campos. Por ejemplo, la contaminación, el problema de la nafta con plomo, la unificación de las normas de seguridad, etc. Cada vez más intentamos pasar de la noción de armonización de las legislaciones al reconocimiento recíproco, que funciona mucho más rápidamente. Considerando que los alemanes están tan avanzados como ellos, los franceses aceptan

la idea de que lo que es bueno en Alemania puede ser bueno en Francia y se da una reciprocidad en estos campos. El único problema es el de las compatibilidades, que se está estudiando activamente.

El último punto es la mejora de nuestra oferta científica y se observa en las empresas una enorme voluntad de utilizar mejor los conocimientos universitarios. Como en los Estados Unidos, los centros de investigación universitarios son considerados cada vez más por los industriales como un yacimiento de competencias tecnológicas y científicas insuficientemente explotadas. Se ganaría mucho tiempo y progreso tecnológico trabajando más cerca de las universidades. Así, alrededor de las universidades se ve florecer ciudades científicas construidas por las empresas que sistemáticamente utilizan los laboratorios universitarios. En Europa tenemos en todas partes "Ruta 128", como en Boston, y "Silicon Valley", como en California. Estos fenómenos se desarrollan con gran rapidez.

Europa vuelve a creer en sí misma y empieza a crear una convergencia de las voluntades industriales y políticas y de las voluntades de los grandes funcionarios, no solo de cada país sino de la Comunidad Europea.

Para concluir esta primera parte, todavía hay muchas preguntas, y la fundamental es: ¿qué Europa se trata de unificar? Nos preocupa a nosotros pero también preocupa a aquellos que no están en Europa. Por ejemplo, Suecia, que no está en el Mercado Común, quisiera saber hacia qué Europa vamos. Y los industriales brasileños me hacían esta misma pregunta. ¿Será una Europa de patrias o una Europa integrada?

La señora Thatcher hizo un discurso incendiario en Brujas diciendo: "*Será la Europa de las patrias y no he suprimido la burocracia británica para verme imponer una burocracia de Bruselas*". A esto, un alto funcionario francés contestó: "*Nos preocupa mucho menos este problema que a nuestros amigos británicos. En Francia pensamos que la soberanía, a diferencia de la virginidad, puede perderse por etapas*". Y veremos progresivamente instalarse una Europa de hecho que será sin duda muy integrada. Conservando nuestras diferencias, eso es evidente.

¿La Europa tecnocrática o la Europa civil? ¿Vamos a librarnos a los hombres de negocios o a los progresos técnicos? ¿Vamos hacia ese tipo de sociedad? Es un problema que los sindicatos, ciertos partidos y muchos intelectuales se plantean. ¿Van ustedes a edificarnos la Europa de la ciencia y el dinero? ¿Qué será de la Europa social, de la calidad de vida? ¿Qué será de los derechos del hombre, en el sentido más profundo del término, del respeto de la vida de familia, de la educación, de la salud, de la belleza de los lugares? ¿Haremos un neo-saint-simonismo, es decir, una Europa basada sobre el industrialismo y el elitismo pero sin la generosidad? ¿O haremos una Europa civil?

Pienso que nuestros sistemas políticos y nuestros sistemas sociales son tales que vamos hacia una Europa civil, que hay mecanismos que conducirán a la industrialización y a la tecnología y que ese tipo de peligro en un continente como Europa no es muy grande.

La última pregunta que me parece importante es: ¿Europa proteccionista o Europa abierta? Sé que, vista desde afuera, Europa da la sensación de que se cerrará progresivamente, a medida que el Mercado se vaya integrando. Creo que es una ilusión óptica: el genio europeo ha sido un genio abierto. Pienso que los más grandes perdedores en un desarrollo del proteccionismo serían los europeos. Tenemos todo que perder en una política proteccionista y pienso que somos, desde siempre, naciones de negociantes, de mercaderes y de intercambio. Apuesto por una Europa abierta.

Lo que llama la atención no es que Europa sea más competente, sino la confianza que Europa vuelve a encontrar en sí misma. Y quisiera terminar con una citación de un autor austríaco que aprecio mucho, Musil, que escribió en *El hombre sin calidad*:

"Si hay un sentido de lo real debe haber algo que podríamos llamar el sentido de lo posible; una voluntad de edificar, una utopía consciente que, lejos de temer la realidad, la trata simplemente como una tarea, un invento perpetuo".

Esto es un poco lo que se vive en Europa hoy. Volvemos a encontrar este vuelo, esta voluntad de edificar, esta utopía consciente que hace que todo se vuelva a mover.

La adaptación de las empresas

Quisiera hacer tres observaciones con referencia a las investigaciones que últimamente hemos hecho a nivel europeo. La primera actitud, muy evidente, es un escepticismo creciente respecto a todo lo que es previsión, todo lo que es plan. Los dirigentes de empresa ya no creen en las previsiones y van abandonando progresivamente el concepto de planificación. Es una mutación muy importante, que se puede ilustrar de diferentes formas.

Voy a tomar un ejemplo antiguo pero real. Los economistas de la OCDE están, a mi juicio, dentro de los mejores del mundo. En diciembre de 1978 hicieron un ejercicio fácil, una previsión para el año siguiente. Decía: las perspectivas para 1979 han cambiado en forma positiva, las condiciones de turbulencia en las tasas de cambio se han calmado y la confianza vuelve. En idioma de empresa: es el momento de invertir, de pedir créditos, de atacar a Estados Unidos. Pero si consideramos el producto nacional bruto de la OCDE para 1979, vemos que ocurrió exactamente lo contrario. ¿Qué confianza se puede tener en este tipo de previsión?

Otro ejemplo --que tomo de mi país para no herir susceptibilidades nacionales--: una previsión fácil de hacer es la del consumo de energía. En 1970, los economistas expertos en electricidad anunciaron una duplicación de la demanda en 20 años. Ocurrió la primera crisis del petróleo. En 1975 revisaron sus previsiones a la baja y no se preocuparon mucho: simplemente modificaron el lugar de la curva sin cambiarle la velocidad. Una segunda crisis del petróleo, en 1979, los obligó a hacer una tercera predicción. No se cumplió y tuvimos otra más en 1982. ¿Qué puede valer esta herramienta? Sin embargo, los industriales saben que todo lo que se les ha enseñado en las escuelas de administración se llama "instrumento de gestión prediccional". Si no sirve para hacer predicciones, ¿para qué puede servir?

Recuerden al economista que anunciaba un dólar fuerte, invencible. A las pocas semanas vimos derrumbarse, por diversas circunstancias, el valor del dólar. ¿Quién se atreverá a hacer una predicción sobre la relación entre el dólar y el yen, o entre el marco y el dólar?

Entonces, las empresas activas se organizan de otra forma. En un mundo donde ya no se puede prever, hay que estar **dispuesto a todo**. ¿Qué significa esto? Significa no trabajar ya sobre la base de previsiones simples sino con **escenarios**, suponiendo varias posibilidades: un futuro fuerte o un futuro débil. La jerarquía de la empresa debe estar dispuesta a actuar según ambos libretos, anticipando los acontecimientos. Y debe desarrollar a tiempo una serie de recursos claves:

-- Recursos humanos, como por ejemplo, equipos internacionales capaces de emprender un negocio en Estados Unidos, sacar adelante una negociación con los

japoneses, establecer un *joint-venture* con los suecos. Los recursos humanos se preparan con mucho tiempo y, cuando se presenta la oportunidad, están ahí, dispuestos. No se espera la oportunidad para decir: "¡Ay, no estamos suficientemente internacionalizados; no tenemos suficiente gente que hable español o japonés!"

-- Recursos en relaciones financieras, comerciales, tecnológicas, pero también en relaciones políticas. Las empresas saben que lo que menos puede preverse son los cambios de mayorías políticas en los gobiernos; por lo tanto, es mejor tener amigos en todos los partidos. Estas empresas establecen con mucha anticipación relaciones estrechas con el mundo político; el diálogo es constante. En Francia, por ejemplo, cuando el señor Mitterrand llegó al poder luego de varios años de ausencia de los socialistas, solo algunas empresas muy previsoras tenían amigos socialistas; la mayor parte de ellas tenía amigos únicamente en los partidos de derecha. En el momento es muy difícil hacer amistad con los nuevos gobernantes --además de no ser muy ético-- y estos desconfían. Cuando se presentan situaciones críticas, las empresas organizan sus defensas. No piden al embajador que les presente al japonés de servicio; no hay tiempo. El empresario toma el teléfono y llama a Michel: "Michel, estoy en grandes dificultades. ¿Puedes colocar treinta mil millones de francos belgas a mi disposición mañana de tarde?". "Sí, Steve, cómo no." Y llama al Sr. Ishiro a Japón: "¿Puede poner treinta millones de dólares a mi disposición?". Steve recibe el dinero necesario porque conocía a Michel y a Ishiro. Estar dispuesto a todo es tener los recursos a mano en el momento en que ocurren las cosas. Hacer un trabajo de anticipación de recursos es mucho mejor que mejorar las previsiones que, de todas maneras, serán equivocadas.

-- Recursos de reacción rápida, es decir, más rápida que el competidor. Sin embargo, la competencia es terriblemente rápida; el mundo de las finanzas domina al de la industria y los financistas juegan a la pelota con nuestras industrias. Wall Street puede comprar cualquier cosa en cualquier lugar. El mundo de las finanzas está omnipresente y obliga a las empresas a trabajar en forma vertiginosa. Por ejemplo, una hermosa empresa angloholandesa, Unilever, compró en Estados Unidos una inmensa empresa americana, Chesebrough Ponds, por tres mil millones de dólares. Tomaron la decisión en cuatro días. Estudié esa decisión y me dijeron: "*Sí, tomamos la decisión en cuatro días, pero hacía varios meses que estábamos dispuestos. Teníamos nuestras prioridades estratégicas. Queríamos aumentar nuestra presencia en Estados Unidos en los cosméticos y conocíamos tres o cuatro empresas que nos interesaban, cuyo valor sabíamos aproximadamente*".

La filosofía que inspira esta acción es: es mejor estar aproximadamente en lo justo que rigurosamente demasiado tarde; vale más trabajar en términos aproximados y actuar rápidamente que colocar varias cifras después de la coma y llegar tarde. Los financistas y los contadores tienen dificultades para entrar en este juego porque razonan al revés; a un financista le cuesta mucho entender que debe jugar una suma enorme en pocos días. No se trata de comprar empresas: se compran partes de mercado. Hay empresas que se venden al doble de precio previsto por los analistas financieros. ¿Es que los compradores están locos? No, los compradores tienen iniciativa.

Un ejemplo opuesto es General Motors, cuyo accionista principal, Ross Perot, había criticado en forma ostensible la forma de administrarla. Encontraba inadmisibles observar que la empresa invertía más tiempo en elaborar un nuevo modelo de automóvil que el que había necesitado Estados Unidos para ganar la Segunda Guerra Mundial. Le preguntaron qué pensaba hacer: "*Me piden que enseñe a bailar tap dance a un elefante.*"

Voy a tomar un palo ardiente y lo voy a pinchar hasta que consiga enseñarle". Imitó tanto al elefante...

El último ejemplo muestra una gran empresa europea que había vendido su filial americana veinte años atrás. Quiso comprarla de nuevo porque había crecido mucho y representaba un tercio del mercado americano. Estuvieron dos años negociando al centavo. Los competidores japoneses lo supieron, llegaron, pagaron 10 % más que el precio propuesto por los europeos y en cuatro semanas compraron la empresa.

Creo que esta es la gran respuesta que las empresas tratan de dar en este mundo cada vez menos previsible. Se necesita velocidad de reacción, que se hace posible con el desarrollo de los recursos clave y el trabajo sobre la base de libretos en vez de previsiones. Aparece la nueva filosofía del empresario: asumir el riesgo, pero rápidamente. En realidad, es una filosofía antigua en Europa, en estas naciones de mercaderes, comerciantes --los bálticos, los alemanes, los ingleses, los flamencos, la Liga Hanseática, que funcionaba tanto en los siglos XIII y XIV y que tenía la divisa "*Navigare necesse est*"-- . Y volvemos a la navegación. Los portugueses tienen una expresión magnífica: hablan de "engolfarse", es decir, de tomar el mar en su punto más alto. Creo que es lo que las empresas tratan de volver a hacer. Teilhard de Chardin dijo: "*Para el que extiende su vela al viento del progreso, un nuevo viento se levanta, que siempre lo obliga a tomar el mar en su punto más alto*". Es decir, volvemos a encontrar esta "empresa" cuyo papel es "emprender".

En cuanto a la reacción de las empresas, ya hemos visto su escepticismo y los cambios que esto provocó en sus organizaciones. La tercera observación es que las estrategias deben ser más internacionales y más complejas que en el pasado. Nuestros empresarios entienden cada vez más que estar solo es insuficiente y no está al alcance de ningún país. Es demasiado caro hacer solo un nuevo modelo de avión, aunque se trate de Boeing. Lo mismo sucedería en el caso de hacer un nuevo modelo de central telefónica.

Entonces debemos trabajar con sistemas de compra y sobre la base de cooperación, alianzas, *joint-ventures*, consorcios, sea a nivel europeo o a nivel de la tríada. Respecto a la internacionalización, nuestras empresas se han lanzado enérgicamente en iniciativas que preocupan mucho a los Estados Unidos: Cheseborough Ponds comprada por Unilever, Carnation comprada por Nestlé... Todo esto corresponde a una estrategia de internacionalización mucho más agresiva. Olivetti, empresa muy grande para Europa, es de orden medio a nivel mundial; ha establecido acuerdos con empresas del mundo: Toshiba, Xerox, ITT, etc. Entramos aquí en una práctica, en una costumbre de internacionalización basada en este tipo de acuerdo. En un análisis que hizo la Comisión Europea sobre 197 *joint-ventures*, solo el 24 % eran nacionales, el 35 % europeos y el 41 % mundiales.

La evolución es rápida. Nuestras escuelas de administración tendrán que preparar a sus estudiantes en este sentido. Las estructuras externas de las empresas se enfocarán como las estructuras internas. Se tratará de **redes**, con un centro relacionado con empresas del mundo entero, ellas mismas conectadas entre sí. Es decir, las estructuras internacionales son a la vez competitivas y cooperativas. Es un movimiento totalmente nuevo, para el cual la teoría de las organizaciones está muy poco preparada.

¿Cómo se puede hacer un *joint-venture* con los japoneses sin que ellos extraigan toda la sustancia de la empresa? Este es el tipo de reacción a la cual asistimos en materia de estrategia de empresa, y creo que es la gran respuesta de nuestros empresarios a este

desafío: ser mucho más agresivos a nivel internacional. En sus bellos discursos de 1789, Mirabeau decía a los franceses que debían salir del hexágono: "No marchan, no caminan lo suficiente sobre el mapamundi". Creo que estamos reaprendiendo a caminar sobre el mapamundi.

La respuesta de las universidades

Quisiera referirme ahora a ciertos aspectos de la adaptación de las universidades a este desafío de la internacionalización. Básicamente comentaré dos puntos: la europeización de nuestras universidades y las nuevas concepciones de dirección y finalidad de la empresa que tratamos de desarrollar en ellas.

Hay una fantástica voluntad de internacionalización y de europeización de la educación y de la enseñanza. No hay más universidad europea digna de ese nombre que no empuje a sus estudiantes a tender a ser europeos. Por ejemplo, el acuerdo Erasmus. Erasmo de Rotterdam vuelve a ser una figura de moda en Europa porque antes que otra cosa es europeo, y también porque es humanista. Percibimos que se necesita mucha humanidad frente a la subida de la tecnocracia, de la finanza, etc. Erasmo es el ejemplo mismo de la tolerancia y de la sabiduría en un mundo de locura científica, política y militar; llega a ser el símbolo de lo que la universidad europea quiere llegar a ser. Con ese propósito hemos establecido redes de investigación y redes de enseñanza.

En cuanto a investigación, la Comunidad Europea lanzó una primera acción: el proyecto Comet, un proyecto de investigación universitaria común entre varios países europeos, entre universidades, por un lado, y universidades y empresas, por otro. Las condiciones de financiamiento estipulan que estas redes impliquen varios países de Europa.

En el tema más particular de investigación sobre gestión de empresas que hacemos en Lovaina, establecimos una red europea de *business-schools*: el INSEAD en Fontainebleau, el IESE en Barcelona, Bocconi en Milán (que es una de las mejores universidades europeas en cuanto a gestión empresarial), Londres, Estocolmo, Bonn, Aix, Marsella y Lovaina. Tenemos así un conjunto de equipos de investigación estudiando en su país los mismos problemas de expansión y de estrategia de empresa.

Decidimos trabajar juntos para la Comisión Europea, y en el marco del proyecto Penélope I editamos el libro *Las empresas de alta tecnología y Europa*, que se hizo sobre la base de esta red. Preparamos ahora el proyecto Penélope II, que tratará los factores de crecimiento: ¿qué explica el crecimiento de la empresa y la relación entre crecimiento y empleo, siendo este último un problema grave en Europa? Los llamamos Penélope -- antes del retorno a la confianza que hay ahora-- porque teníamos la sensación de que la Europa política estaba deshaciendo en el día lo que la Europa industrial hacía de noche. La investigación, pues, y la enseñanza, se ponen de a poco europeos. El Comet es un ejemplo de este tipo de investigación y Coimbra es otro, particularmente dinámico.

En segundo lugar, nos damos cuenta de que debemos formar a nuestros estudiantes, futuros cuadros y dirigentes, de una manera menos tecnocrática. Frente a los problemas del mundo, frente a lo que el nuevo crecimiento tecnológico, financiero, industrial, propone a nuestra universidad, debemos permitir a los estudiantes ampliar fuertemente sus concepciones de dirección.

Como los Estados Unidos, durante años definimos la gestión profesional como un conjunto de métodos y de herramientas. Pasamos años enseñando la planificación, la

investigación operacional, *marketing*, finanzas, contabilidad, etc. Y está muy lejos de mí la opinión de que estos no son elementos importantes. Pero tenemos más y más la convicción de que, si bien estas herramientas son necesarias para el éxito, no son suficientes y lo serán cada vez menos. Debemos aprender a enseñar a los estudiantes a desarrollar comportamientos de cooperación y de trabajo de equipo y a crear en sus empresas un clima de claridad y responsabilidad.

Hace unos años, nuestros estudiantes nos llamaron al orden. Encontraban nuestra enseñanza muy tecnocrática. Habían hecho una caricatura presentando perfectamente el perfil del cuadro, trabajador económico, competente, *no-nonsense business ever*. Según ese dibujo, había que apretar un botoncito para que funcionara el trabajador, generando rendimiento, productividad, costo marginal, etc. Esa era la visión que tenían de sus futuros empleos.

Entonces empezamos una serie de investigaciones y enseñanzas que tienden a desarrollar actitudes y a crear conceptos en cuanto a valores y finalidad, es decir, el sentido de la acción económica, de la acción técnica. Y muchos dirigentes de empresas nos han apoyado en esta tentativa. Les preguntamos cuáles eran sus concepciones de los futuros dirigentes que querían emplear y promover en los próximos años. La Shell nos contestó: gente de convicción, gente de coraje, gente que tenga capacidad de convencer, de motivar, de inspirar e influir al personal, sin llegar a ser dictador; gente que tenga un dinamismo natural y que también se interese por los demás seres humanos. Respeto, atención, amor a la gente...

Si hace diez años hubiera mostrado esto a mis estudiantes, estas palabras un tanto evangélicas en el discurso de un productor de petróleo y aceite les hubieran hecho reír. Se deben interpretar. Y si empezamos a ver el fondo de la reflexión, el liderazgo es una calidad natural; en consecuencia, no se puede comunicar, pero se puede revelar. La influencia que emana de un verdadero líder es indefinible. Sin embargo, no puede existir verdaderamente sin la combinación de dos cualidades: un dinamismo natural y un respeto fundamental, así como un interés natural y profundo por la gente. Un hombre que no se interesa por el ser humano nunca será un gran dirigente. Si existe gente así, que se ocupe de cifras o de máquinas, o que se haga investigador puro, o matemático (y no digo que esto sea más fácil).

Sin embargo, si quieren formar futuros cuadros y dirigentes, hay que insistir en estas dos cualidades. Por eso hacemos ahora un real examen de conciencia y tratamos de relativizar, para los estudiantes, la parte de herramientas y técnicas, presentándola como necesaria pero no esencial.

¿Qué considero como esencial en la formación de cuadros? Creo que deben prepararse a ser estrategas, a tener una visión del futuro y una anticipación del riesgo. Deben ser *managers* profesionales, capaces, por supuesto, de utilizar las herramientas y los métodos, de trabajar en común, de conocer a la gente (lo que es más difícil). Pero también deben ser líderes. Para eso es necesario tener un sistema de valor, un comportamiento ético y también autoridad personal, sin poder definirla exactamente. Sabemos todos que hay dirigentes que no inspiran a nadie; tienen el poder sin tener autoridad. Los sistemas de valor, las virtudes morales y el sentido de la autoridad --el viejo fondo de la sabiduría humana que representa la filosofía, la religión, los grandes moralistas, los grandes clásicos-- tienen absolutamente que reencontrarse en la educación básica y en la universitaria.

Acabo de terminar una investigación de seis años sobre los grupos europeos, en

que trataba de entender las razones de sus éxitos o de sus fracasos. Descubrí un cierto número de evidencias características en correlación con el éxito y con el fracaso, pero lo esencial se me escapaba. Por ejemplo, la autoridad del dirigente. Entonces puse una cajita negra en el centro de mi dispositivo y en ella coloqué todo lo que consideraba importante en mi observación pero que no podía definir. Pregunté a un gran dirigente (entonces presidente de Saint-Gobain, luego ministro de Industria francés) qué había en mi cajita negra. Me miró riéndose y me dijo: "*¿Por qué no va a releer un tratado de las pasiones humanas? Ahí encontrará lo de su cajita negra*". Releí Vauvenargues, La Rochefoucauld, Shakespeare, Molière y otros y me di cuenta de que ellos describen mucho mejor los grandes animales de poder que había encontrado durante seis años, que el mejor de los sociólogos o de los psicólogos que había consultado.

El conocimiento clásico del ser humano es fundamental, y cuando La Rochefoucauld dice: "*Tenemos siempre suficiente coraje para aguantar los males del otro*", me hace pensar en muchos jóvenes indiferentes a los aspectos sociales; jóvenes ambiciosos, jóvenes animales de poder que ya se ven tigre o zorro. Givarol, justamente, cuenta que el señor de Maurepas, ex ministro de Luis XV, fue ennoblecido y eligió sus armas y su divisa. Esta es la mejor definición del egoísmo que he visto: "*Nada importante les pasa a los otros*". Describe en una palabra al ambicioso común en una empresa normalmente tradicional y un poco vieja.

Queremos enfrentar a nuestros estudiantes a este tipo de fenómeno para que se den cuenta de que si no conocen al ser humano, si no reflexionan sobre las pasiones humanas, nunca serán buenos dirigentes. Es una tarea difícil porque tenemos frente a nosotros a los economistas, los estadísticos, los contadores, los financistas, que siempre quieren agregar unas dos horas de su materia en los cursos.

En esta perspectiva estamos lanzando en Europa un gran movimiento que se llama Empresa y Humanismo o Back to the Classics, que obligará a los organizadores de *business-schools* a incluir en sus programas y currícula la comprensión en profundidad de ciertos autores clásicos.

Terminaré con esta última reflexión: pensamos que debemos preparar a nuestros estudiantes para que lleguen a ser líderes y debemos formarlos en cuanto a reflexión sobre los valores y significaciones de sus acciones y de la finalidad de la empresa. El movimiento Empresa y Humanismo quiere establecer cuál es la finalidad de la empresa. La primera reacción de muchos dirigentes sería contestar: "hacer ganancia", lo que no es falso pero es puramente económico y financiero. Empecemos a reflexionar en los términos siguientes: ¿cuál es la función principal de la empresa en la sociedad?

La empresa asegura el progreso económico y técnico; los sindicatos, el progreso social; el mundo político, el bien común; las universidades, el progreso científico; las religiones, el progreso espiritual y, si es posible, moral. Pero el avance económico y técnico, que es una forma de progreso, corresponde a la empresa.

Pensemos en el fenómeno del progreso. ¿Será una finalidad en sí? Y por lo tanto, ¿estará legitimado el dirigente de empresa que asume el progreso económico y técnico? Algunos consideran el progreso como una abominación: ensucia nuestras ciudades, descubrió el átomo, que puede curar enfermedades pero también borrar ciudades, etc. Les contesto: imagínense por un instante que no se ha inventado el cloroformo; imagínense que no existe la anestesia... El problema no está ahí; el problema es saber si el progreso material es un fin en sí. Los griegos ya habían contestado encadenando a Prometeo, arquetipo del progreso material. Pedimos a nuestros estudiantes que

mediten sobre lo siguiente: progreso económico y técnico sí, pero ¿cómo, por qué y para qué?

¿Cómo? Fomentando la responsabilidad de todos los actores en la empresa. ¿Para qué? Para que el conjunto de las necesidades humanas sea satisfecho en vez de multiplicar los "gadgets". Insistimos: como necesidad humana, en la educación, la salud, etc. ¿Por qué? ¿Estamos edificando una sociedad completamente material o tenemos en cuenta la calidad de la vida y un cierto ideal humano? Son problemas esencialmente políticos, pero queremos llevar a los estudiantes a considerar el problema de la empresa en estos términos políticos y, por supuesto, morales. Les hicimos pensar en el sentido del progreso económico y técnico, su significado y cómo puede ser legítimo, y les pedimos reflexionar sobre la concepción del poder.

Se conocen dos concepciones de poder: el poder de dominación y el poder de servicio. Uno puede querer dominar el juego para manejarlo solo o porque se considera más inteligente. Del poder de dominación Maquiavelo dijo cosas interesantes y Baltasar Gracián dijo cosas relativamente cínicas: "*Si te quieren conocer, avanza; si te quieren entender, retrocede. Hay que ser al mismo tiempo león, porque el león asusta a lobo, pero también hay que ser zorro, porque el zorro no cae en la trampa*".

El poder de dominación es ejercido por siete empresarios sobre diez en Europa. Un hombre que me había invitado a un buen restaurante de Bruselas y cuya personalidad se afirmaba a medida que vaciaba la botella de Bourgogne, me dijo: "*Mi hijo [yo tenía cuarenta y nueve años en la época]: cuando usted tenga mi edad, verá que hay cuatro edades en la vida de un hombre. La primera es la edad del amor [obviamente, ya se había terminado para él]; la segunda es la del dinero; la tercera, la del poder; y la cuarta, que es de lejos la edad más succulenta y deliciosa, es la del abuso del poder*".

Mi conclusión es que, a nivel de nuestros programas universitarios, hacemos ahora un gran esfuerzo en Europa para sobrepasar la tecnocracia del *management* sin hacerla desaparecer. Queremos seguir dando métodos y herramientas pero queremos insistir en el humanismo y la reflexión, que fue por mucho tiempo la fuerza de Europa. Pienso que Erasmo es un ejemplo para nosotros. Él dijo: "*Nadie es príncipe si no es hombre de bien*".

Termino con esta cita de Joubert, el moralista francés que vivió el final del Antiguo Régimen y la Revolución Francesa. Esta cita representa nuestra ambición y, si bien somos incapaces de realizarla enteramente, por lo menos hay que tender hacia ella cuando se trata de formar a los responsables de la sociedad del mañana. Joubert decía: "*Cabeza que tiene luz, espíritu que tiene movimiento, alma que tiene gusto*". Tratamos, pues, de crear estas cabezas que tienen luz, esa luz que alumbró los posibles progresos y no solamente los progresos materiales. Intentamos poner en marcha este movimiento necesario para emprender, para ir al mar "en su punto más alto", para ir hacia el riesgo. Nos esforzamos por aportarle "gusto" al alma, en el sentido de Joubert, es decir, sensibilidad hacia el ser humano y todas sus solidaridades. ■

R e s u m e n

En una conferencia dictada en Montevideo a propósito de la experiencia europea, Philippe de Woot comenzó por referirse al fenómeno irreversible de la internacionalización de los negocios. ¿Cómo han reaccionado las empresas ante este nuevo contexto? Se percibe un escepticismo creciente respecto a todo lo que es planificación: los escenarios sustituyen a las previsiones y ello obliga a la empresa a contar con recursos humanos capaces y versátiles, a reformular sus estructuras externas e internas y a complejizar sus estrategias. Esta adaptación de las empresas desafia, a su vez, a las universidades, cuya primera respuesta es también la internacionalización. Pero concomitantemente, ellas asumen --con el apoyo entusiasta de muchas empresas-- que deben formar a sus estudiantes de una manera menos tecnocrática. Durante años plantearon la gestión profesional como un conjunto de métodos y herramientas, descuidando conceptos y actitudes referidos a valores y finalidades. A instancias del movimiento europeo Empresa y Humanismo (o Back to the Classics), las business-schools han incluido en sus programas y currícula el estudio de ciertos autores clásicos, conscientes de que si no reflexionan sobre las pasiones humanas, sus estudiantes nunca serán buenos dirigentes.