

NUEVAS TENDENCIAS

I-MONOGRÁFICO

22ª Jornada Interdisciplinar del
Instituto Empresa y Humanismo:

La memoria y la Historia
empresarial5

II- ACTUALIDAD

Ética y comunicación: periodo
de crisis20

Los grupos de comunicación
como gestores del conocimiento .24

Comunicar al cliente más
importante35

Trabajando para el éxito: de la
Edad de Piedra a la Edad
Industrial. Sobre cómo los
universitarios de hoy forman
a los oradores del mañana41

La comunicación en las familias
empresarias. Herramienta clave
para prevenir conflictos48

La imagen de marca y la
promoción de los países59

Las mentalidades del directivo ...63

Humor en la empresa y para el
negocio: un asunto interesante .67

La gestión del cambio75

El acogedor Estados Unidos81

La Universidad como negocio
en Estados Unidos84

III- FORO DE EMPRESARIOS

La motivación de nuestros
empresarios intelectuales86

IV- LIBROS

IV.1- Recensiones94

IV.2- Libros más citados102

V- ACTIVIDADES Y PUBLICACIONES .106

54

abril 2004



INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

ra equivalente en el apartado académico. El ocio no debe eclipsar a la educación: de las universidades es de donde salen los profesionales del mañana, y de ellas depende su preparación.

La consecuencia negativa de este exceso de sentido comercial es la bajada del nivel en el cumplimiento de los objetivos universitarios. Aunque el sistema educativo norteamericano es diferente al europeo en gran parte de los aspectos, sólo cabe esperar que la globalización no sea una vez más el ejemplo a seguir y que no todo el mundo se impregne de esta intrusión del ocio en el mundo de la educación.

Referencias: BROITMAN, Mel (s.f.), "The Education Marketplace: A Clutter of Confusion", en www.higher-edge.com; WOODWARD, Will (2002), "Britain's Education Marketplace", en www.theage.com.au, 29 mayo; (s.f.), "Selling Out: Are Universities Turning into Corporate Enclaves?", en knowledge.wharton.upenn.edu; (s.f.), "Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education" en www.pupress.princeton.edu.

Jaime Combarros Arrondo

III- FORO DE EMPRESARIOS

La motivación de nuestros empresarios intelectuales

En las naciones llamadas "desarrolladas" el gasto del Estado es cinco veces mayor en relación al PBI de lo que era a comienzos del siglo XX. No solamente ha aumentado el gasto, sino también las regulaciones. Incluso en sociedades de economía libre, como los Estados Unidos, estas regulaciones llegan a extremos. Todas las mañanas cruzo desde el estado de Virginia, donde vivo, al estado de Maryland, donde mis hijos van al colegio. Son muchas las cosas que está prohibido transportar de un estado a otro con fines comerciales: no se puede llenar el maletero del coche con bebidas alcohólicas, cartones de cigarrillos o latas y botellas de bebidas para reciclar. Incluso es ilegal transportar cisternas de inodoros antiguos (que utilizan más agua



que los modernos y funcionan mucho mejor) debido al control estatal del uso del agua para este fin tan personal.

A comienzos del siglo pasado, no teníamos impuesto de la renta. Hoy, más del 30% de lo que creamos va a parar al aparato burocrático y, si uno es un gran creador de riqueza, el Estado le quita más de la mitad de lo que quiere dejar en herencia a sus hijos. Hace un siglo se podía viajar por el mundo sin pasaporte.

Gran parte del siglo anterior fue un período de vertiginoso crecimiento del Estado, que vino acompañado por holocaustos y matanzas de millones de inocentes. Estas matanzas se realizaron con el consentimiento, complicidad, encubrimiento e instigación de grandes centros académicos.

Es este escenario, muy distinto al de los *slogans* de un supuesto consenso "neo-liberal" reinante, y al que describo como "neo-estatismo" o "neo-fascismo," el que dio origen a la creación de los *think-tanks* (TT) "liberales." Este tipo particular de ONG está compuesto por fundaciones e institutos de estudios públicos, independientes del poder gubernamental. El desagrado por la presencia estatal en cada aspecto de nuestras vidas y por los efectos negativos que produce motiva a los *empresarios intelectuales* que lideran estos centros. Esos empresarios son la figura clave de los institutos y son el foco de interés de la *Fundación Atlas*.

Los *think-tank* liberales

La mayoría de los TT liberales comparten la visión de *Atlas* de trabajar por "una sociedad libre basada en el respeto por los derechos de la persona, con propiedad privada y gobierno limitado." Lo que distingue a los TT es la forma, es decir la misión, mediante la cual tratan de trabajar de una forma acorde con su visión. En *Atlas* buscamos descubrir y apoyar a empresarios intelectuales que puedan colaborar con nuestros objetivos. Tratamos de ayudar a crear, mejorar y movilizar a los institutos de políticas públicas. El TT más grande, en personal y presupuesto, *The Heritage Foundation*, tiene como misión específica tratar de producir documentos de trabajo y programas que influyan en las discusiones del Congreso de los Estados Unidos. Otra, el *Acton Institute for the Study of Religion and Liberty*, tiene como



objetivo trabajar con religiosos y empresarios, mostrando a unos la importancia de la virtud en la labor empresarial, y a otros, la importancia de la economía libre y la vocación empresarial.

Uno de los directores de TT más exitosos, Gerardo Bongiovanni, de la *Fundación Libertad*, en Argentina, resume la actividad de estas instituciones en tres grandes áreas. Las considera productoras de servicios, ideas y prestigioso comunitario (o, en palabras de Bongiovanni, el "efecto *American Express*"):

a) Servicios: muchos de los TT producen indicadores de coyuntura que compiten o complementan las estadísticas oficiales. También suelen invitar a figuras académicas, políticas y empresariales a sus eventos. Los TT que se encuentran geográficamente más alejados de la sede del poder pueden sacar más provecho a este servicio. Asimismo, muchos de sus estudios, por ejemplo los de las deficiencias de los servicios prestados por una empresa estatal o un ente regulador, pueden ayudar a abrir mercados para los aliados potenciales de los TT.

b) Ideas y principios: para toda organización creada con el fin de defender unos principios basados en una concepción filosófica considerada como positiva por sus fundadores, pero no apreciada suficientemente por la comunidad, la puesta en marcha de programas con independencia de "lo que diga el mercado" es esencial. Buenos ejemplos de ello son los trabajos de edición de obras clásicas (como las de un premio Nobel "liberal" como F.A. Hayek) que rara vez atraen suficientes donaciones para afrontar todos los costes de producción. A veces solemos usar la palabra "apostolado" para describir esta labor. Para la *Fundación Atlas*, una buena muestra de esta postura es la labor que realizamos en África, donde por cada peso de donación gastamos más de 20. Es obvio que sólo podemos comportarnos de tal modo en una porción pequeña de nuestros programas; en caso contrario desapareceríamos rápidamente.

c) "Efecto *American Express*": una vez que los TT han probado que son organizaciones legítimas (es decir que no son un frente para un político, un grupo empresarial, o que no buscan la gloria personal de



su director) y que en cierto modo son eficaces, hay personas que aunque quizás no comulguen con los mismos principios, se acercan a alguno porque consideran que son partes integrantes de la sociedad civil y no quieren "quedarse afuera." En Estados Unidos, los TT más exitosos han logrado alcanzar un presupuesto de un millón de dólares en diez años. Es entonces cuando han comenzado a ser atractivos y candidatos a beneficiarse más por el "efecto *American Express*". Hay muy pocas instituciones que hayan nacido grandes; generalmente se han desarrollado de forma gradual. En esos casos hay que ser pacientes y persistentes para llegar a un público más amplio.

¿Qué tipo de cualidades necesitan los empresarios intelectuales para ayudar a la elaboración de estos proyectos? El *Chief Operating Officer* de *Atlas*, Brad Lips, recomienda utilizar las contribuciones de Malcolm Gladwell en su libro *The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference*. Este autor señala que hay tres tipos de perfiles personales para las empresas de hoy: los vendedores, los campeones y los *networkers*. En cierta forma, cada una de estas tipologías de personas son ideales para cada uno de los productos que elabora un *think tank*.

Productos	Personas
Servicios	Vendedores
Ideas	Campeones
Efecto <i>American Express</i>	<i>Networkers</i>

En los inicios de un TT, los empresarios-intelectuales, especialmente el fundador, tienen que cumplir los tres roles: ser campeones de una idea, vendedores de la institución que buscan fondos y aliados; y *networkers* que tratan de formar una red de influencia. A medida que las instituciones crecen, es mejor distribuir las tareas. No todos tenemos los mismos talentos. Aquellos que defienden muy bien los principios o las ideas no siempre tienen las capacidades para ser vendedores o para ser *networkers* efectivos.



Los empresarios-intelectuales

Para quienes trabajamos en diversos países es muy importante conocer mejor cuáles son los atributos de los líderes de los TT en Estados Unidos, pues es allí donde el mercado está más desarrollado. ¿Existen diferencias entre estos líderes y los de otros países? ¿Cómo influyen estas características en la cultura de las organizaciones que lideran? ¿Actúan como empresarios "equilibrantes" o "desequilibrantes"? Son muchas las preguntas que nos podemos hacer sobre los empresarios-intelectuales, pero sólo analizaré sucintamente estas tres.

Algo que llama la atención es que sólo una minoría de TT está liderada por personas con formación académica en el área gerencial. La mayoría viene "de afuera" y ha aprendido hace poco el arte de administrar una ONG. Si tuviera que utilizar un término para describir a estas personas, diría que la mayoría son campeones de una idea (en inglés *freedom fighters*). Tienden a ser gente muy segura de sí misma, personas que no sienten o no ceden ante la presión. Esto tiene sus pros y sus contras.

Los empresarios son personas con talento para:

- Descubrir oportunidades (necesidades insatisfechas).
- Ir de las ideas a la acción.
- Atraer y combinar recursos materiales y humanos.

Los empresarios-intelectuales deben tener el mismo rol, pero en el campo de las ideas y de las políticas públicas. Un empresario-intelectual descubre, por ejemplo, que una política pública produce daños a la población. Contrata a alguien para que estudie la magnitud del problema, propone soluciones y ayuda a diseminar el estudio. Previamente, como todo típico empresario, debe buscar recursos para invertir, para anticipar los costes del estudio y la divulgación. Otro empresario-intelectual puede descubrir que ciertos principios, o ciertas ideas filosóficas, pueden ayudar a crear un clima favorable para la sociedad libre, y decide fomentar y elaborar productos para tal fin. Es raro que los académicos tengan éxito como empresarios-intelectuales, ya que generalmente son buenos intelectuales, pero les cuesta



pasar de las ideas a la acción colegiada y administrativa necesaria para toda ONG.

Empresarios-intelectuales en EE.UU. y en otros lugares

Al estar el mercado de los TT más desarrollado en Estados Unidos que en otros países, es posible encontrar tipos muy distintos de líderes exitosos. Por lo general, los empresarios-intelectuales fuera de EE.UU. suelen estar menos dispuestos a trabajar de forma colegiada y más dispuestos a trabajar como "llaneros solitarios". Por esta razón, muchos esfuerzos nacen y mueren con el entusiasmo del propio empresario-intelectual y se pierden muchos recursos en el camino. En EE.UU. existen organizaciones basadas en un líder carismático que se contenta con mantener un mercado de clientes que lo siga. Algunas crecen y otras no, pero dudo que mantengan su dinamismo cuando muere el fundador. Asimismo, fuera de Estados Unidos, es difícil encontrar empresarios-intelectuales que se dediquen *full-time* a una ONG. Por lo general, éstos tienen un pie en la empresa, otro en la política, una mano en la academia y lo que sobra en la ONG.

Equilibrantes o desequilibrantes

Durante muchas décadas, la figura del empresario no aparecía en los modelos de la economía neoclásica. Como explica el profesor Martínez-Echevarría, la actuación impredecible del empresario hace imposible la elaboración de una verdadera teoría formal de la acción humana. Durante mucho tiempo los teóricos encontraron más cómodo ignorar a los empresarios.

Joseph Schumpeter trajo de vuelta al empresario y descubrió su rol como factor equilibrante. Israel Kirzner, de forma mucho más realista, describe al empresario como un descubridor y un factor desequilibrante. Aunque en *Atlas* no desestimamos por completo la visión de Schumpeter, nuestros empresarios-intelectuales ideales son mucho más *kirznerianos* que *schumpeterianos*. Hay ocasiones en las que los TT cercanos a cierta idea política se ponen de moda y atraen a empresarios-intelectuales que son más administradores que descubridores, más oportunistas que idealistas. En *Atlas*, motivados por la



idea de la libertad personal, preferimos los empresarios-intelectuales con talento para descubrir.

La relación entre los empresarios-intelectuales y los "dueños" de la organización

¿Quiénes son los dueños de una organización sin fines de lucro?

- Quienes atraen o traen recursos y tienen un cierto grado de responsabilidad para asignarlos. Cuantos más recursos atraen y más responsabilidad tienen, mayor es su "título" de propiedad, aunque siempre es más débil que en una institución con fines de lucro.

- En una empresa privada es más fácil determinar quiénes son los propietarios y accionistas. Ahora está en boga el concepto de *stakeholder*. A mi juicio, éste es un concepto muy peligroso para la empresa con fines de lucro porque diluye el principio de responsabilidad (en inglés tenemos dos conceptos: *responsibility* y *accountability*). Sin embargo, pienso que la idea de *stakeholder* tiene validez y aplicación en el mundo de las ONG y la filantropía.

Uno de los peligros que existen en las organizaciones es que cuando el empresario-intelectual fundador vive, son pocos los que se atreven a contradecirlo. Él fue el visionario, él fue quien ayudó a "vender" la organización. En esos casos, la generosidad del empresario-intelectual determinará el éxito de la organización cuando él se retire. Es el empresario-intelectual quien tiene que planear una transición efectiva y dar poder al Consejo Directivo para que sea estricto en ese tema. El énfasis tiene que venir por el lado de la coledialidad.

Cuando, por el contrario, el empresario-intelectual es contratado por una organización que busca un sustituto, el Consejo Directivo tiene que apoyar y respaldar el liderazgo del nuevo ejecutivo. En general, por esta razón recomiendo que, cuando se reemplaza al directivo de una ONG, el director saliente no esté en el Consejo Directivo ni cumpla un rol de supervisión. Este esquema puede funcionar en el sector con fines de lucro porque existen mejores medidas empíricas para definir el éxito de la función empresarial. Pero, en el sector sin fines de lucro, donde como describe Peter Drucker, la justi-



cia de la causa hace que muchas veces exista reticencia al cambio y que todo se tenga que hacer igual, los ejecutivos salientes pueden dificultar la labor del nuevo directivo, especialmente cuando, aun sin pretender modificar la visión, éste quiere transformar el rumbo o la estrategia. Cuando el empresario-intelectual es contratado tiene que hacer un esfuerzo muy serio por comprender al Directorio y, especialmente, por hacer que éste aprenda a auto-juzgarse. Como esto es difícil de hacer, el empresario-intelectual tiene que buscar aliados en los *stakeholders* para que ejerzan una presión amigable en el Consejo Directivo.

Conclusión

Pese al crecimiento del Estado, que está tomando más y nuevas formas (puede hablarse de un "neo-estatismo salvaje"), el maravilloso poder creador de la persona, cuando se le deja el más mínimo resquicio basado en un mayor respeto mutuo por los demás y por lo de los demás, se ha encargado de crear productos, servicios y soluciones inimaginables tan sólo hace unos pocos años.

El trabajo de los *think-tanks* partidarios de la sociedad libre tiene como misión ampliar el marco para el ejercicio de la libertad personal. Para lograr nuestro objetivo necesitamos conocer mejor nuestro fin: la naturaleza humana y la libertad, nuestro mercado, nuestras "empresas", así como las características y el rol de los empresarios intelectuales.

Alejandro Chafuén
Presidente de la *Fundación Atlas*

