

**LA  
EMPRESA,  
ARTIFICE  
DE LA  
NUEVA  
SOCIEDAD**

**ACCION SOCIAL EMPRESARIAL**







# **LA EMPRESA ARTIFICE DE LA NUEVA SOCIEDAD**

Carlos Alvarez Jiménez  
Tomás Calleja Canelas  
Fernando Díez Espelosín  
Felipe Duque Sánchez  
Francisco Funes Villalvilla  
Miguel Hueta Vivo  
Ricardo Marín de los Ríos  
Pedro Murga Ulibarri  
Ricardo Pedreira Pérez  
Benedicto Poza Lozano  
Luis Riesgo Ménguez  
Nicolás Sánchez García  
Begoña Sánchez Ramos  
Manuel Suances Marcos  
Abel Yebra Faba

**ACCION SOCIAL EMPRESARIAL**

# LA EMPRESA ARTÍSTICA DE LA NUEVA SOCIEDAD

© Edita:

ACCION SOCIAL EMPRESARIAL

José Marañón, 3

Teléfono 593 27 58

28010 MADRID

Diseño de cubierta:

Alfonso Sánchez Pacheco

I.S.B.N.: 84-87869-03-3

Depósito legal: M. 11475-1997

Imprime:

ORTEGA Ediciones Gráficas

Avda. Valdelaparra, 35

Teléfono 661 78 58

28108 ALCOBENDAS (Madrid)

## INDICE

	<u>Págs.</u>
INTRODUCCION .....	XI
I. ¿COMO SERA LA EMPRESA DEL SIGLO XXI?, PEDRO MURGA ULIBARRI .....	1
II. CULTURA EMPRESARIAL Y APORTACIONES SOCIALES, MIGUEL HUETA VIVO .....	9
Cambios del fin del Milenio .....	9
Modificaciones de la conducta humana .....	17
Los cambios en la empresa española .....	19
La cultura empresarial cambiante .....	21
Aspectos de la nueva cultura empresarial. Aporta- ciones sociales .....	24
Marco y ritmo del cambio .....	32
Reivindicación de las figuras de empresa y de em- presario .....	34

	<u>Págs.</u>
III. LA REVOLUCION SOCIAL DEL MANAGE- MENT, TOMÁS CALLEJA CANELAS .....	39
El proceso .....	39
Un presente explosivo .....	46
Un futuro interesante .....	57
IV. LA EMPRESA EN UNA ECONOMIA GLOBALI- ZADA, RICARDO MARÍN DE LOS RÍOS .....	61
Introducción .....	61
Participación en el mercado global .....	64
La estrategia global .....	67
V. EMPRESA Y ESTADO, NICOLÁS SÁNCHEZ GARCÍA ..	87
¿Para qué el Estado? .....	87
El sistema económico español .....	90
Regulación constitucional del sistema económico español .....	91
¿Añade algo la Unión Europea? .....	94
Principios que deben regir la actividad empresa- rial pública .....	95
Reflexiones sobre las empresas públicas espa- ñolas .....	99
Reflexión final .....	103
VI. PODER Y AUTORIDAD EN LA EMPRESA, ABEL YEBRA FABA .....	109
Introducción .....	109
El poder en la empresa .....	110
La autoridad en la empresa .....	124
Vuelta a los valores humanos .....	130
Conclusión .....	133

	<u>Págs.</u>
VII. EL ESTIMULO Y LAS ACTITUDES, FRANCISCO FUNES VILLALVILLA .....	135
Visión global de la empresa .....	136
Filosofía de la empresa .....	138
Estímulos .....	139
Motivación .....	141
Consecuencia de la aplicación de estímulos .....	141
Definición de «actitud» .....	143
Un sistema de valores morales .....	144
Actitudes positivas .....	145
Actitudes negativas .....	151
Actitudes y motivación .....	154
VIII. CREATIVIDAD E INNOVACION EN LA EMPRESA, MANUEL SUANCES MARCOS .....	157
Raíces de la creatividad .....	157
Actitudes de la persona creativa .....	162
Los procesos creativos .....	165
La actividad innovadora .....	168
Algunas reflexiones puntuales sobre la creatividad en España .....	171
IX. EDUCACION Y COMPETITIVIDAD, BENEDICTO POZA LOZANO .....	177
Aspectos fundamentales de la educación .....	178
Educación y formación .....	179
La educación de adultos .....	180
El desarrollo creativo .....	181
Orientación profesional .....	181
Adiestramiento y educación .....	183
La educación y los rendimientos económicos .....	183

	<i>Págs.</i>
Formación y empleo .....	185
Conclusiones .....	187
X. CALIDAD DE SERVICIO Y CAMBIO SOCIAL, FERNANDO DíEZ ESPELOSÍN .....	189
Introducción .....	189
Influjo de la empresa en la sociedad .....	190
La empresa como integradora social .....	193
Caminos hacia la calidad de servicio .....	196
Formación. Cambio de actitudes y comporta- mientos .....	197
La política de calidad en la empresa .....	198
Conclusión .....	200
XI. LA EMPRESA Y LA DISTRIBUCION DEL BE- NEFICIO, RICARDO PEDREIRA PÉREZ .....	201
El beneficio .....	203
Función de la empresa .....	204
Valor generado en la empresa .....	204
Distribución del valor añadido .....	206
Concreción del beneficio de ejercicio .....	207
Necesidad del beneficio empresarial .....	209
Componentes del costo empresarial .....	210
El salario y las prestaciones complementarias ...	213
Distribución del valor añadido .....	214
La distinta cualificación de los trabajadores .....	217
Conclusiones .....	224

	<u>Págs.</u>
XII. PROBLEMAS INTERNOS Y CONFLICTOS, LUIS RIESGO MÉNGUEZ .....	227
Introducción .....	227
Problemas internos y conflictos derivados de la política de la empresa .....	228
Problemas internos y conflictos cuyo origen está en el modo de proceder de los individuos .....	232
Soluciones: cinco «puntos clave» .....	237
Resumen: atención a la persona .....	250
XIII. COMO AFECTA LA ETICA AL COMPORTA- MIENTO EN MARKETING, BEGOÑA SÁNCHEZ RA- MOS .....	251
¿Qué es una empresa? .....	251
¿Cual es su misión? .....	252
Tipos de empresa: empresas enfocadas al cliente, empresas enfocadas al producto .....	253
¿Qué es el marketing? Funciones y objetivos .....	254
Ética y marketing .....	257
XIV. ETICA EMPRESARIAL, CARLOS ALVAREZ JIMÉNEZ ..	267
La ética .....	268
La actividad empresarial y la ética .....	271
La dimensión interna de la ética empresarial .....	277
La proyección externa de la ética empresarial .....	287
XV. TERCER MILENIO Y DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA, MONS. FELIPE DUQUE SÁNCHEZ .....	295
Sentido histórico y religioso del «Tercer Milenio» ..	295
El jubileo del año 2000 .....	297
El Año Santo .....	298

	<u>Págs.</u>
Los desafíos del «Tercer Milenio» .....	300
La empresa, artífice de la nueva sociedad .....	303
Formación de empresarios eficientes y solidarios ..	305
Hombres nuevos, empresarios nuevos .....	307
No al individualismo .....	308
Las estructuras de pecado .....	310
Presencia en la vida pública .....	311

## INTRODUCCION

*Dentro de la Empresa como organización económica y social se dan los elementos básicos de la sociedad, tanto desde el punto de vista de su concepción jerárquica como desde su concepción social de respeto a los valores humanos que siempre subyacen en cualquier colectivo de personas.*

*La Empresa se organiza desde la profesionalidad y la responsabilidad eficaz de los valores que controla en orden a su pervivencia como organización económica.*

*Por su dimensión, las posibilidades organizativas de la empresa son más fáciles y controlables por la mayor profesionalidad dentro de su propio ámbito.*

*Sin embargo, las decisiones empresariales, siempre tendrán la limitación y el reto de los principios de diálogo y negociación que rigen las relaciones de los agentes sociales internos, Empresa o Dirección y representantes de los trabajadores.*

*Si en la articulación de la sociedad, la Empresa es la Institución que más ámbito absorbe entre las personas, parece claro que su dinámica y comportamiento se traducirá en los com-*

*portamientos de los ciudadanos en sus ámbitos de actuación paralelos dentro de la Sociedad.*

*Con ello resulta que la cultura empresarial en general debe tener un reflejo en la cultura de los grupos sociales que consumen la mayor parte de su tiempo en sus comportamientos empresariales.*

*La sociedad, como colectivo humano, inevitablemente se ve sujeta en procesos de desarrollo y evolución hacia nuevas formas sociales e incluso políticas y económicas.*

*En esta evolución inevitable, tiene que ejercer su influencia indiscutible la evolución propia de cada persona que forma el colectivo. Siendo la dedicación de las personas a la vida y a la cultura empresariales lo que absorbe la mayor parte de la vida activa de cada uno, es evidente que en los comportamientos sociales debe reflejarse la cultura que vive la población activa dentro de la profesión u oficio, es decir, dentro de la organización empresarial.*

*La Empresa debe ser consciente de esta influencia que permanentemente ejerce en la cultura de cada persona, ya que esta cultura será la que sustentará los comportamientos sociales en la realidad ciudadana. Estos comportamientos serán de eficacia, serán de pragmatismo y serán de valores éticos en tanto en cuanto sean estos valores los que se ejercen dentro de la cultura empresarial en la que cada uno se integra como profesional.*

*Cuando el Papa en su discurso a los empresarios argentinos aludió a «la Empresa artífice de la nueva sociedad», sin duda, que estaba pensando en aquellos valores que la Empresa puede difundir dentro de su colectivo laboral porque estos valores serán los que cada individuo ejercerá también en su comportamiento social e incluso político.*

*La presente obra pretende desarrollar, con el detalle que las dimensiones de la misma permite, aquellos valores, comportamientos y actitudes o principios que, siendo útiles para la organización empresarial, aportarán igualmente principios y comportamientos válidos para la sociedad.*

*En este sentido, Juan Pablo II nos insta a colaborar con la sociedad, desde la empresa, cuando nos recuerda nuestro compromiso ante las facultades de cuantos participan en la empresa y ante el verdadero equilibrio social: «Debéis buscar el actuar con la mejor capacidad profesional, desarrollar las mejores relaciones entre todos los miembros del personal de vuestras empresas, con los que utilizan vuestros productos o vuestros servicios, con los diferentes agentes sociales y las autoridades responsables del bien común, todo esto sin alejaros jamás del objetivo primordial que es el de la construcción de una sociedad justa donde el conjunto de las personas puedan desarrollarse en un verdadero equilibrio social. Os hago notar que la Empresa constituye un órgano intermedio llamado a permitir a todos los que participan en sus actividades no solamente ganarse su vida y la de sus familias, sino desarrollar una gran parte de sus facultades.» (Discurso de Su Santidad Juan Pablo II al Comité Ejecutivo de UNIAPAC «UNION INTERNACIONAL CRISTIANA DE DIRIGENTES DE EMPRESA», en la Ciudad del Vaticano, el día 9 de marzo de 1991.)*

*Este es el compromiso que este libro pretende aportar dentro del objetivo general de ASE de profundizar en los distintos aspectos de la responsabilidad social de la Empresa. Es el resultado del trabajo de la Comisión de Estudios de ASE durante el curso 1995-1996.*



# I

## ¿COMO SERA LA EMPRESA DEL SIGLO XXI?

PEDRO MURGA ULIBARRI (\*)

Mucho he dudado sobre si aceptar o no, escribir —aunque fuera muy brevemente— sobre la Empresa en el siglo XXI.

Me parece un tema de «alto riesgo» y no se si las medidas de protección que como en el caso de otros acontecimientos suelen acompañar a los protagonistas o asistentes a los mismos, me asistirían a mi al tratarse de conceptos y de modos de organizar una convivencia, también de mucha importancia como es la que se produce en el mundo del trabajo y en la realización profesional del hombre como sujeto condenado bíblicamente a trabajar y ganarse el pan con el sudor de su frente.

Los testimonios contenidos en la doctrina social de la Iglesia y por lo mismo ignorados o por lo menos discutidos por cuantos anteponen un interés personal (económico las mas de las veces) a cuanto dicen creer de la doctrina que profesan, son los únicos que me han decidido finalmente a escribir estas breves reflexiones sobre la Empresa en el siglo XXI.

\* \* \*

---

(\*) Consejero de ASE. Gerente de Recursos Humanos de John Deere Ibérica.

¿Como será la Empresa en el Siglo XXI?

Cierto que parece arriesgado hacer un pronóstico sobre este tema si el pronóstico quiere acertar y llegar a una conclusión válida y comúnmente aceptada en todas las instancias de la sociedad que sea la titular del próximo siglo.

Pero es también —yo al menos así lo creo— que tan arriesgado como pueda ser el pronóstico, es evidente —y aquí sí creo que unánimemente— que la Empresa del próximo siglo —digamos que la Empresa de los próximos años para que no nos asuste el término— va a ser distinta, radicalmente distinta a como son las Empresas de nuestros días.

Y la Empresa será diferente o deberá serlo al menos en dos vertientes: una eminentemente práctica y otra conceptual. Creo que lo será en el aspecto práctico —jurídico laboral e incluso mercantil— y tengo mis dudas —desearía equivocarme— de que se logre con igual seguridad y velocidad en el terreno conceptual entendiendo por tal el filosófico o jurídico natural.

Que la empresa ha de ser distinta en los terrenos «prácticos» es algo que no solo no se duda, sino que se defiende, se alienta se justifica, se explica como necesidad a cubrir.

Si hablamos de «recursos humanos» todos estamos de acuerdo en la importancia de disponer de sujetos con amplia formación y conocimientos. La técnica, su desarrollo, su aplicación, va a exigir mas conocimientos y mas actualización de los mismos. La mentalidad de los trabajadores, los de mayor formación y los de formación elemental, van a precisar de una especialización cada día mayor, en cada nuevo negocio mas y en cada técnica a incorporar; de un nuevo concepto de trabajo.

Las posibilidades —enormes posibilidades— derivadas del progreso técnico, van a revolucionar conceptos tradicionales y desde quedar cuestionado por ejemplo el propio lugar de trabajo como lugar común de trabajo porque potentes redes informáticas producirán la conexión de los trabajadores con la

Empresa y también entre ellos mismos, hasta la capacidad de reacción que van a tener las Empresas para dar respuesta a reacciones inesperadas de mercados o necesidades de clientes o cambios por sustitución de los propios productos; todo va a resultar de un permanente cambio y de un continuo progreso.

La información para conocer la motivación y las decisiones que esperan de una eficaz gestión, van a ser —cada día y los tres años que faltan para llegar al año 2000, no son nada— fundamentales en la eficacia y en el desarrollo exitoso de la Empresa del futuro.

Alguien dirá que estas y otras circunstancias que también podrían añadirse en el orden práctico, solo serán posibles en determinado tipo de Empresas pero no en otras porque la mano de obra, nunca será sustituida totalmente por la técnica.

Cierto que el camino habrá que recorrerlo con seguridad pero con igual firmeza en todos los núcleos de producción por elementales y pequeños que estos sean.

La Empresa del siglo XXI —ya comienza a serlo— será un núcleo de personas que no estarán —o lo estarán cada vez menos— jerárquicamente organizadas. Las estructuras serán mínimas y planas, pequeñas y horizontales.

Va a resultar muy difícil —el desarrollo político de una parte y el profesional de otra, lo harán irreversible— que el hombre en cuanto sujeto de trabajo no quiera *participar* en decisiones que hasta hace bien poco tiempo le estaban vedadas porque pertenecían a los «pensantes» como patrimonio y solo a los «ejecutantes» en su realización.

De la época o épocas en las que se diseñaba un procedimiento, se describía un método o se regulaban unas normas por unos pocos, dotados eso sí de conocimientos pero tal vez carentes de experiencia; se ha pasado a contar con las cualidades de ambas personas, de esos trabajadores y se ha generado una nueva filosofía, una nueva manera de trabajar. *Un nuevo espíritu.*

Los «Equipos de Trabajo», sucesores de los Círculos de Calidad o de otras formas similares de trabajar, son la fórmula —en continuo desarrollo— para abordar una nueva manera de concebir el trabajo y de aumentar la producción.

Recibamos felizmente la llegada de fórmulas que incorporen al hombre —sujeto del trabajo— a una forma mas profesional, mas confortable y porque no, mas productiva en la organización del trabajo.

Y el mundo laboral, habrá de adaptarse a esos cambios de modos de trabajar y de procesos de producción y de fórmulas de satisfacción de necesidades para los clientes que las demandan, Y la representación de los trabajadores, también cambiará porque tampoco otros «pensantes» —los jefes sindicalistas— tendrán su protagonismo como en los momentos actuales ante la llegada de sus representados a la mayoría de edad socio-profesional.

Y no estoy describiendo una situación utópica, porque al igual que pienso que en el campo mercantil la Empresa tendrá que cambiar, (hecho que podría ser analizado también con algún detenimiento) también lo hará en el campo laboral.

\* \* \*

Los trabajadores habrán de abandonar su característica de «permanente reivindicación» por dos razones fundamentales: Una: porque habrán de sentirse integrados en el proyecto común —hoy también llamado Empresa— que en verdad —y no como en la actualidad— les haga ser poseedores del futuro. Dos: porque habrán de participar *económicamente* del beneficio obtenido de un modo mas directo que el que perciben en la actualidad.

Hoy no es fácil pensar que los trabajadores —ni siquiera hablando de Sociedades Laborales o de Cooperativas— se sientan poseedores de su trabajo y con su producción, de su futuro. Parece que solo un *salario fijo* y que cuando desgraciadamente falla produce tan graves consecuencias, es cuan-

to interesa. Ni proyecto en común, ni aceptación de responsabilidades ni compartir el camino hacia el futuro.

Pues bien: la formación —cada vez mayor— del mundo del trabajo, con la incorporación al mismo de profesionales de toda especialidad y titulación, va a ser la mejor garantía de que los trabajadores —los que tienen más conocimientos y precisan de los que tienen más experiencia— y estos con los conocimientos de los primeros, —van a organizar la Empresa del próximo siglo bajo unos principios de más solidaridad y productiva convivencia.

\* \* \*

*Porque, un tema que en mi opinión está sin resolver y no porque no exista y bien claro, punto de referencia de doctrina para ello, es precisamente el de la solidaridad en el mundo de la Empresa.*

Cierto que la Economía tiene unas reglas —difíciles de entender y por supuesto falibles con más frecuencia de lo que sería de desear. Ciertamente que los mercados son caprichosos, como lo es también la condición humana y que los recursos naturales, no se encuentran distribuidos por partes iguales y ricas en las diferentes partes de la tierra.

*Pero ¿va a poder seguir siendo la Empresa en el siglo XXI, como lo es en la actualidad?*

Aceptemos las reglas de la Economía en cuanto técnicamente sea posible o incluso necesario; pero hagamos inmediatamente la reflexión conceptual que debemos realizar como miembros de una Comunidad —aquella de la que nosotros formamos parte y que ideológicamente tiene un Evangelio como cuerpo doctrinal y una enseñanza: la doctrina social de la Iglesia, reiterada por los sucesivos sucesores de Pedro.

No acierto a comprender —y confieso que me subleva las más de las veces— porqué tenemos una capacidad tan grande para conocer y oír cuanto hay que saber sobre la Empresa desde el punto de vista de la doctrina social de la Iglesia y parale-

lamente, un olvido —es posible que intencionado incluso— de estos conceptos cuando se trata de «ponerlos en práctica».

Conocidos son los casos de personas que se declaran confesionalmente creyentes en las primeras horas —media hora tal vez— de la mañana y posteriormente protagonistas de las mayores contradicciones y ejemplos de cuanto dicen profesar.

\* \* \*

¿Porqué la Empresa del siglo XXI, no va a poder ser como debe ser, mas solidaria, mas integradora, *más de todos*?

Los bienes y la inteligencia; el dinero y la posición, *no son patrimonios* intocablemente egoístas. En muchos casos —por no decir en todos— son producto de la generosidad de *quien* estando por encima de los dotados con ellos, *no* los ha entregado para un uso exclusivo de los titulares(?), sino para que sean compartidos en su justa medida siendo el límite de esta, la de compartir solidariamente con los mas próximos.

Y próximos son —y bien cercanos— aquellos con los que hay que compartir un proyecto diario; el que supone el trabajo de cada día, el que se da en la Empresa, lugar de realización profesional y de entrega solidaria y de reparto.

¿Porqué los empresarios-propietarios cristianos o los accionistas cristianos, «juegan» a no querer saber nada de cuanto dicen creer? Ganar mas, si. Recibir mas, si: Repartir mas, si ello supone ganar menos o recibir menos, parece hacer derivar hacia «*otros pagos*» los esfuerzos o los ahorros.

Y la Empresa, y los bienes, y el esfuerzo, —todos los esfuerzos—, o se estructuran de otro modo en el ya inmediato siglo XXI, o seguirá sin estar resuelto un tema de convivencia social de gran importancia. No solo de convivencia, sino de *Justicia Social*.

\* \* \*

Hagamos, llegados a este punto un breve recorrido por diferentes manifestaciones de la *Doctrina Social* de la Iglesia

contenidas en la Encíclica *Centesimus Annus* en relación con este planteamiento.

«Se considera positivo un sistema económico que reconozca el papel fundamental y positivo de la Empresa, del mercado, de la propiedad y de la consiguiente responsabilidad para con los medios de producción, de la libre creatividad humana en el sector de la economía.

Se defiende una sociedad *basada en el trabajo libre, en la Empresa y en la participación.*

Todo sistema según el cual las relaciones sociales estén determinadas enteramente por los factores económicos, resulta contrario a la naturaleza de la persona humana y de sus actos.

Una teoría que hace del lucro la norma exclusiva y el fin último de la actividad económica, es moralmente inaceptable.»

«La finalidad de la Empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino mas bien la existencia misma de la Empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera.

*Los responsables de las empresas, están obligados a considerar el bien de las personas y no solamente el aumento de las ganancias.*

*Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa.*

Es posible que los balances económicos sean correctos y que al mismo tiempo los hombres, que constituyen el patrimonio mas valioso de la Empresa, sean humillados y ofendidos en su dignidad. Además de ser moralmente inadmisibles, esto no puede menos de tener reflejos negativos para el futuro, hasta para la eficiencia económica de la Empresa.»

«La Iglesia reconoce la justa función de los beneficios como índice de la buena marcha de la Empresa. Cuando una Empresa da buenos beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas debidamente.»

«La Empresa no puede considerarse únicamente como una "Sociedad de capitales"; es, al mismo tiempo, una "Sociedad de personas", en la que entran a formar parte de manera diversa y con responsabilidades específicas los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo.»

\* \* \*

Después de estas afirmaciones contenidas en la Encíclica, la pregunta es sencilla: ¿será nuestra Empresa en el siglo *xxi* conforme se describe por la doctrina social de la Iglesia?

Si así fuere, la Empresa tendrá que ser distinta a la de nuestros días pues —reconozcámoslo honradamente—, hoy nuestras Empresas no son así y están bastante lejos de serlo. Se acomodan bien a los móviles económicos y distan bastante de las coordinadas doctrinales.

Si la Empresa no es capaz de superar los condicionantes meramente económicos, aun cuando cumpla todas las reglas de la economía y producidos los resultados o en la lucha por la obtención de las mismos no plantea un diferente reparto y unos diferentes criterios de justicia social; seguiremos en mayor o menor medida, en la misma dinámica reivindicativa de nuestros días.

El problema como siempre es conocer si alguien desea implicarse en un diferente recorrido aunque en el caminar se produzcan pequeños contratiempos.

Por ahí va, mi interpretación o dibujo personal de la Empresa del siglo *xxi*.

## II

### CULTURA EMPRESARIAL Y APORTACIONES SOCIALES.

MIGUEL M. HUETA VIVO (\*)

#### CAMBIOS DEL FIN DEL MILENIO

El declinante siglo xx ha sido el siglo de los *cambios*. Si quisiéramos definir el siglo que se acaba con alguna de sus características más sobresalientes, nos veríamos en un aprieto: ha sido predominantemente negativo, el siglo de las grandes conflagraciones, dos guerras apocalípticas han convulsionado la armonía mundial y han trastocado hasta la propia configuración de los estados. Los descubrimientos científicos y los avances tecnológicos han cambiado sustancialmente los conceptos de trabajo, de ocio, de bienestar. La primacía de la ciencia ha modificado fundamentalmente el concepto del saber. Los avances de la medicina y los conocimientos dietéticos han prolongado considerablemente la expectativa de vida, a la vez que los posibles resultados de la ingeniería genética aterran a la humanidad. Todo ha cambiado. Los avances de las comunicaciones de todo tipo están globalizando y universalizando los conocimientos y las costumbres, aún a costa de la desaparición progresiva de las formas de identidad más arraigadas.

---

(\*) Abogado. Asesor de Empresa.

Sobre todo, el último cuarto de siglo está siendo testigo de vertiginosos cambios de incalculable trascendencia. Por circunscribirnos a los más importantes mencionaremos los siguientes:

1.—*En el aspecto económico.* La economía ha experimentado un cambio radical. Se ha universalizado. Las fronteras de los estados e incluso de los continentes han dejado de existir para el comercio.

El auge de las economías fuertes ha sido espectacular: los grandes bancos, las poderosas empresas multinacionales han experimentado un crecimiento impensado, tanto en su riqueza, como en el ámbito de su actuación. No se concibe un gran banco ni una gran empresa circunscritos a los límites de una nación o de un continente; no existen ya límites para la expansión de las grandes potencias económicas. Los países más desarrollados tienen que buscar nuevos mercados a los que extender su poderío económico: ya no les bastan los límites hasta ahora explorados. Japón, EE.UU., Alemania invaden los continentes en busca de países en los que continuar desarrollando sus mercados, que se han quedado pequeños en los límites tradicionales.

Los países hasta ahora considerados pobres, se han visto obligados a desarrollar una economía basada en la aplicación de una mano de obra barata, potenciada, después, con la técnica que los países desarrollados han aportado, hasta irse convirtiendo en incipientes potencias, que constituyen ya una amenaza para las economías más fuertes; ejemplo de este forzado desarrollo pueden ser Corea, Hong-Kong y la gran amenaza de China.

A la vez que el descontrolado crecimiento económico de los países más ricos, se produce un mayor empobrecimiento de los países más pobres, que se ven relegados a la condición de mercados, cuando no ignorados y abandonados a su triste suerte. Los países pobres se van haciendo más pobres al mis-

mo tiempo que aumenta la riqueza de los más ricos. La dicotomía Norte-Sur, países ricos-países pobres, es una escalofriante realidad creciente. Legiones famélicas vagando sin rumbo ponen el triste contrapunto en ese concierto económico trágicamente desafinado.

Por lo que tiene de reveladora, traemos aquí parte de unas declaraciones de dos prestigiosos expertos en relaciones internacionales. Immanuel Wallenstein, Director del Centro Fernand Braudel, para el Estudio de las Economías, Sistemas Económicos y Civilizaciones, de la Universidad de Binghamton (EE.UU.), profetiza: «Sea cual sea el esquema que prevalezca, la mayoría del Sur —en el sentido económico— no podrá emular al Norte en prosperidad. Se producirá un aumento considerable del bache socioeconómico y demográfico entre Norte y Sur. Continuará el enorme flujo migratorio hacia el trío de cabeza —EE.UU., Japón y Europa— a pesar de todas las leyes que se adopten para frenarlo. Existirá entonces en Occidente una enorme población sin derechos económicos ni sociales y en una mala posición económica. Asistiremos, pues, a la reproducción de la situación económica que conocieron los países industriales a lo largo de la primera mitad del siglo XIX.

Creo probable que, ante esta situación, los países liberales se hundirán y vivirán en una especie de guerra civil. Ya no hará falta defender los derechos humanos en Somalia, sino que será necesario defenderlos en Francia y en los Estados Unidos. Los treinta próximos años —hablaba en 1994— serán caóticos. Tras el caos vendrá el orden. Y es imposible prever su naturaleza».

Ante esta dramática profecía, su colega, Dominique Moïsi, Director del Instituto Francés de Relaciones Internacionales, replica: «La visión, muy pesimista, de una vuelta a la lucha de clases que marcó el siglo XIX, no es imposible, pero me parece improbable. En la actualidad existe una reivindicación ge-

neral de profundización de la democracia. La universalidad de los derechos humanos no es la última y sutil forma del colonialismo y el imperialismo. La historia nos enseña que una guerra entre países democráticos es mucho menos frecuente que entre dictaduras».

Ambas manifestaciones son dos aspectos, trágico y tranquilizador, de una realidad socio-económica que marca los albores del siglo XXI. Bajo una u otra formas, se impone la superación de una situación insostenible para el equilibrio mundial.

2.—*En política.* El último cuarto de siglo ha sido tal vez el más espectacular en cuanto a cambios políticos, siendo el más trascendental la caída del muro que dividía la antigua Europa: la Occidental, bajo el signo del liberalismo y la democracia; la Oriental, bajo el imperio comunista.

La desaparición de aquella frontera artificial en el corazón de Europa, supuso algo más que la anulación de una frontera política; supuso la desaparición del comunismo, como régimen totalitario, y de la URSS, como gran imperio, el debilitamiento de los regímenes totalitarios, el fortalecimiento de los sistemas liberal-conservadores, con la transformación progresiva de los socialismos clasistas.

Pero estos avances políticos, unidos a la práctica desaparición de las fronteras y de las identidades culturales, han propiciado unas erupciones nacionalistas, el nacimiento de unos nacionalismos étnicos, que más allá de la reivindicación de los valores peculiares de cada pueblo, está conduciendo a una peligrosa maximalización de los nacionalismos excluyentes, con ribetes fascistas. Estos nacionalismos son tal vez, como ha dicho Kamal S. Shehadi, «el resultado de miedos e inseguridades de un determinado grupo étnico, preocupado ante la perspectiva de pertenecer a un Estado con un diferente grupo dominante».

3.—*En el aspecto social.* El desarrollo económico ha fomentado las exigencias del llamado Estado del Bienestar. En una carrera sin meta cierta, los distintos países se están esforzando por satisfacer las necesidades de los ciudadanos, fomentando unas exigencias difíciles de detener. Hoy el Estado del Bienestar está abocado a una profunda crisis.

Al tiempo que crece el Estado del Bienestar, se debilita el Sindicalismo clasista, para dar paso a un Sindicalismo de servicios. Las reivindicaciones sociales son muy distintas a las que alumbraron la lucha de clases: las reivindicaciones salariales han dado paso a las reivindicaciones por el empleo; las antiguas reivindicaciones de una jornada laboral más cómoda, han cedido ante demandas de mejor formación para los trabajadores; las peticiones de mayor seguridad y comodidad en el trabajo, han dado paso a unas reivindicaciones de mayor participación en la gestión de la empresa. Los Sindicatos aspiran insistentemente a un excesivo protagonismo en los asuntos más trascendentales del Gobierno de las naciones.

Una nueva y muy seria amenaza constituye la principal preocupación de cuantos agentes intervienen en la economía de los países, el desempleo, cada día creciente y de tan difícil solución por los medios hasta ahora conocidos. Un acreditado articulista ha descrito así la situación: «Los ciudadanos de los países más ricos del mundo, habían llegado a considerar un empleo productivo y bien pagado como un derecho adquirido al nacer, un derecho tan natural como el agua para beber o el aire para respirar. Ya no; al menos no en este momento.

De Alemania a Japón, en Lyon como en Los Ángeles, empresas antes fuertes, que parecían prometer un empleo para toda la vida, se están derrumbando como suflés. En lugares donde antes los trabajadores despedidos contaban con ser contratados muy al poco tiempo, un ejército cada vez mayor de parias de vacaciones obligatorias, trabajadores que sobran o jubilados a la fuerza, se enfrenta a la

posibilidad de seguir sin trabajo y sin suerte durante el resto de su vida.

Lo que resulta peor para muchos de ellos es la perspectiva de que sus hijos, en los que pusieron esperanzas de una vida mejor, tal vez nunca tengan empleos tan buenos como ellos, incluso cuando pase la actual recesión. Los economistas que analizan la catástrofe mencionan la posibilidad de que las naciones industrializadas —o tal vez habría que decir «en proceso de desindustrialización»— se vean afectadas por niveles elevados de desempleo permanente o «estructural» durante las próximas décadas. Esta posibilidad de que haya una generación perdida provoca el pánico de los políticos.»

Esta lacra del desempleo obstaculiza seriamente cualquier intento de apreciación de los valores hoy en evidente menosprecio.

Los cambios sociales, someramente enumerados, escapan al control no ya de los Estados sino de la propia sociedad, y abren una inquietante interrogante para el siglo XXI.

4.—*En las costumbres.* Juntamente con el crecimiento global de las economías y con el auge de las grandes empresas, se ha potenciado una clase social, la de los dirigentes económicos, que han impuesto durante algún tiempo su hegemonía en la sociedad. El ansia de tener, la consideración social de la fuerza del dinero, la valoración social de los triunfadores, han pospuesto y casi menospreciado otros valores, endiosando a los económicamente triunfadores. J. Luis Pérez de Ayala ha dicho que «hoy el hombre estudia, aprende, aprehende, toma, adquiere conocimientos, con la finalidad de tener más, especular mejor, invertir más eficazmente, ganar más dinero, consumir mejor o consumir más: la «cultura de tener», que puede degenerar fácilmente en una infracultura.»

En los últimos años se viene produciendo una tímida y difícil recuperación de los valores tradicionales.

5.—*La tecnología* y, en general, las ciencias han experimentado avances inimaginables y sorprendentes. Los grandes descubrimientos, que tuvieron un origen bélico, se han aplicado a finalidades pacifistas, a la medicina, a las comunicaciones. La cirugía y la ingeniería genética han dado saltos de gigante, hasta el extremo de sembrar la alarma en no pocos sectores de la sociedad. La informática ha trastocado el tradicional concepto de las comunicaciones. Los grandes descubrimientos, los viajes espaciales, cada día más frecuentes y más largos han sobrepasado todo lo imaginable. La ciencia y la técnica informática dominan prácticamente todas las áreas del conocimiento, con fuerza casi tiránica.

Está aflorando un nuevo poder —el quinto, lo llama Bertrand Pecquerie—, cuyas señas de identidad «ya no son las fronteras, organismos intermedios o poder militar, sino conexión, superficie de contacto, sistema abierto, compatibilidad y tiempo real», expresiones todas que aluden a las modernas técnicas de comunicaciones.

Ya no sorprende nada. Los avances tecnológicos de los próximos años pueden ser de ciencia ficción. No se pueden predecir. Y en esos avances tecnológicos puede radicar la mayor amenaza para esta sociedad postmoderna. Alvin Toffer ha advertido que «las nuevas tecnologías pueden permitir que una serie de grupúsculos controlen las “armas del conocimiento” e incluso paralice las grandes naciones. En la actualidad —era el año 1994— hay quince millones de personas conectadas a la red de Internet, desde científicos hasta cinéfilos. Algunos de los usuarios son movimientos ecologistas, otros son organizaciones fascistas: toda una serie de tribus electrónicas surgen en el marco de esta infraestructura. Todo esto supone un potencial democrático, pero también puede tener un efecto inverso al permitir que unos grupúsculos se hagan con un enorme poder, incluso aunque sólo sea temporalmente».

He aquí el mayor avance de la técnica al servicio del progreso humano, a la vez que constituye un evidente peligro para la humanidad. Los próximos años estarán amenazados por la zozobra y la inseguridad de hacia que lado de la balanza se inclinarán los avances tecnológicos e informáticos.

6.—*La Iglesia* no ha sido ajena a los cambios de este final de siglo. Se ha modernizado espectacularmente a partir del Concilio Vaticano II; ha protagonizado la mayor apertura que pudiera pensarse. La Iglesia ha conseguido un mayor prestigio, al tiempo que ha consolidado su doctrina tradicional, consolidación que se ha tildado de mayor conservadurismo.

Superada la crisis de identidad moral y dogmática de corrientes socialmente inseguras, la Iglesia ha centrado su mensaje en la doctrina evangélica, reivindicando la justicia en el mundo del trabajo, con la participación de los trabajadores en las riquezas generadas, y demandando para la empresa el lugar que le corresponde en la economía de mercado, como generadora y distribuidora de riqueza. Todo ello avalado por su doctrina social tradicional.

El Papa Juan Pablo II ha definido así la posición de la Iglesia frente a la crisis económica que atenaza al mundo: «Frente a todo ello (las consecuencias negativas de la crisis económica), es verdad que la Iglesia no tiene la competencia ni los medios para ofrecer soluciones a tales problemas. Sin embargo, como parte integrante de su misión, puede y debe proclamar siempre los principios y valores morales, humanos y cristianos de la vida social. Estos pueden ayudar eficazmente a iluminar las conciencias, a cambiar los corazones y a impulsar las voluntades de todos los ciudadanos: especialmente de quienes tienen la posibilidad y la responsabilidad de poner los medios para crear un orden social más justo, capaz de superar también las dificultades que se presenten en las diversas coyunturas adversas». Se aleja así el Papa de las corrientes extremistas que en los últimos años han creado cierto

confusionismo sobre el papel de la Iglesia en los problemas sociales, pretendiendo un protagonismo político que en modo alguno le corresponde.

De forma concreta e indubitada el Catecismo de la Iglesia Católica, define así la posición de la Iglesia en los problemas sociales: «La Iglesia ha rechazado las ideologías totalitarias y ateas asociadas en los tiempos modernos al «comunismo» o «socialismo». Por otra parte, ha rechazado en la práctica del «capitalismo» el individualismo y la primacía absoluta de la ley de mercado para el trabajo humano. La regulación de la economía por la sola planificación centralizada pervierte en su base los vínculos sociales; su regulación únicamente por la ley de mercado quebranta la justicia social, porque «existen numerosas necesidades humanas que no pueden ser satisfechas por el mercado». Es preciso promover una regulación razonable del mercado y de las iniciativas económicas, según una justa jerarquía de valores y con vistas al bien común».

La Iglesia ha centrado su papel en el mundo cambiante de fin del milenio. Y así se reconoce en los más diversos foros, tanto católicos como no católicos. El prestigio de la Iglesia Católica, como institución, y del Papa, como su cabeza visible, no admiten hoy discusión alguna razonable.

## **MODIFICACIONES DE LA CONDUCTA HUMANA**

Los importantes cambios producidos en todos los aspectos han dado lugar a no menos importantes modificaciones en la conducta humana. «La corrupción, ha escrito Bertrand Pecquerie, ya no es patrimonio de regímenes pre o antidemocráticos... Hoy todos los regímenes deben someterse a curas introspectivas.»

El desmedido afán de enriquecimiento individual, parejo al auge de los negocios y al incremento general de la econo-

He aquí el mayor avance de la técnica al servicio del progreso humano, a la vez que constituye un evidente peligro para la humanidad. Los próximos años estarán amenazados por la zozobra y la inseguridad de hacia que lado de la balanza se inclinarán los avances tecnológicos e informáticos.

6.—*La Iglesia* no ha sido ajena a los cambios de este final de siglo. Se ha modernizado espectacularmente a partir del Concilio Vaticano II; ha protagonizado la mayor apertura que pudiera pensarse. La Iglesia ha conseguido un mayor prestigio, al tiempo que ha consolidado su doctrina tradicional, consolidación que se ha tildado de mayor conservadurismo.

Superada la crisis de identidad moral y dogmática de corrientes socialmente inseguras, la Iglesia ha centrado su mensaje en la doctrina evangélica, reivindicando la justicia en el mundo del trabajo, con la participación de los trabajadores en las riquezas generadas, y demandando para la empresa el lugar que le corresponde en la economía de mercado, como generadora y distribuidora de riqueza. Todo ello avalado por su doctrina social tradicional.

El Papa Juan Pablo II ha definido así la posición de la Iglesia frente a la crisis económica que atenaza al mundo: «Frente a todo ello (las consecuencias negativas de la crisis económica), es verdad que la Iglesia no tiene la competencia ni los medios para ofrecer soluciones a tales problemas. Sin embargo, como parte integrante de su misión, puede y debe proclamar siempre los principios y valores morales, humanos y cristianos de la vida social. Estos pueden ayudar eficazmente a iluminar las conciencias, a cambiar los corazones y a impulsar las voluntades de todos los ciudadanos: especialmente de quienes tienen la posibilidad y la responsabilidad de poner los medios para crear un orden social más justo, capaz de superar también las dificultades que se presenten en las diversas coyunturas adversas». Se aleja así el Papa de las corrientes extremistas que en los últimos años han creado cierto

confusionismo sobre el papel de la Iglesia en los problemas sociales, pretendiendo un protagonismo político que en modo alguno le corresponde.

De forma concreta e indubitada el Catecismo de la Iglesia Católica, define así la posición de la Iglesia en los problemas sociales: «La Iglesia ha rechazado las ideologías totalitarias y ateas asociadas en los tiempos modernos al «comunismo» o «socialismo». Por otra parte, ha rechazado en la práctica del «capitalismo» el individualismo y la primacía absoluta de la ley de mercado para el trabajo humano. La regulación de la economía por la sola planificación centralizada pervierte en su base los vínculos sociales; su regulación únicamente por la ley de mercado quebranta la justicia social, porque «existen numerosas necesidades humanas que no pueden ser satisfechas por el mercado». Es preciso promover una regulación razonable del mercado y de las iniciativas económicas, según una justa jerarquía de valores y con vistas al bien común».

La Iglesia ha centrado su papel en el mundo cambiante de fin del milenio. Y así se reconoce en los más diversos foros, tanto católicos como no católicos. El prestigio de la Iglesia Católica, como institución, y del Papa, como su cabeza visible, no admiten hoy discusión alguna razonable.

## **MODIFICACIONES DE LA CONDUCTA HUMANA**

Los importantes cambios producidos en todos los aspectos han dado lugar a no menos importantes modificaciones en la conducta humana. «La corrupción, ha escrito Bertrand Pecquerie, ya no es patrimonio de regímenes pre o antidemocráticos... Hoy todos los regímenes deben someterse a curas introspectivas.»

El desmedido afán de enriquecimiento individual, parejo al auge de los negocios y al incremento general de la econo-

mía, ha dado lugar a una nueva cultura, la del triunfo económico a cualquier precio, la cultura del «pelotazo» —enriquecimiento rápido por cualquier medio—, cuyas formas rozan con frecuencia los principios de la ética y de la moral, cuando no los de la ley. La figura del «juppy» fue hace unos años modelo a seguir en todos los países.

Las libertades de todo tipo ponen en peligro instituciones tradicionales, alterando los principios de respeto y convivencia y produciendo peligrosa erosión de la moralidad social. «Los hechos a los que asistimos, ha dicho Alvin Toffer, están íntimamente ligados a la caída y destrucción de la sociedad industrial tradicional y a la emergencia de una «civilización de la tercera ola», no industrial sino tecnológica. Esta civilización posindustrial crea un nuevo modo de vida, ajeno al del pasado.»

Para Alvin Toffer nos encontramos en el nacimiento de una nueva civilización: la agrícola fue la primera; la industrial, la segunda y la tecnológica o posindustrial, la tercera. Esta nueva era u ola, como él la llama, emergiendo con inusitada velocidad, está cargada de interrogantes. Los próximos años se irán desvelando, tal vez no sin sorpresa ni dolores, tantas incógnitas como acucian nuestra curiosidad.

Los pilares religiosos son atacados frecuentemente en aras de la libertad de creencias.

Este panorama desolador de la década de los ochenta y comienzos de los noventa, está cediendo tímidamente ante una reacción creciente, tal vez ante el temor a que la proliferación de aquellos fenómenos acabe erosionando irremisiblemente los cimientos de la sociedad. La sociedad ha cogido miedo.

Frente a la cultura económica del «todo vale», del «pelotazo», se alzan voces demandando la intervención de las instituciones. El espectáculo de tantos personajes de la vida política, económica y social sentados en el banquillo o entre los barrotes de las cárceles es, a la vez que la vergonzosa estampa de una realidad más vergonzosa, una esperanza de rege-

neración y de primacía de las instituciones sobre las conductas hasta hace poco aplaudidas.

Países paladines de desmedidas libertades están reivindicando los valores tradicionales de seriedad, de moralidad y de ética, revalorizando la familia y cuanto ella significa. El ejemplo de la sociedad norteamericana corrobora el intento de rescatar los valores tradicionales. El recuerdo del kennedismo, como forma de exaltación de los valores patrios, base del éxito de EE.UU., aflora con frecuencia y con un cierto chauvinismo en la sociedad americana.

La Iglesia Católica, como institución, y su cabeza visible, el Papa, reafirman sin concesiones los dogmas y los principios fundamentales de la moral cristiana. La figura de Juan Pablo II goza de la consideración y del respeto del mundo entero

Los movimientos de solidaridad con los países más pobres, en los que la miseria se acentúa al mismo ritmo que aumenta la riqueza en los países más ricos, canalizan ayudas de todo tipo, aunque evidentemente insuficientes. La proliferación de las ONG's constituye una ilusionada esperanza incipiente.

## **LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA**

Durante la década de los setenta hasta mediados de los ochenta, la economía española experimentó un crecimiento similar al de la economía mundial. Las empresas fueron también beneficiarias de ese crecimiento, con un considerable aumento de sus ganancias, aunque ya comenzaba la alarma del fenómeno del desempleo. Bastantes empresas no fueron ajenas a los negocios rápidos y no demasiado claros.

Desde mediados de los ochenta hasta bien entrada la década de los noventa, se produce un frenazo y un retroceso en

la economía de las empresas, que repercute inevitable y fatalmente en el empleo: aumenta el número de desempleados; las empresas se embarcan en carísimos endeudamientos, y en no pocos casos es inevitable el cierre.

En los últimos noventa ha comenzado una tímida reactivación económica que ha suscitado cierto optimismo.

Las empresas han aprovechado los avances tecnológicos, han aplicado los nuevos descubrimientos y se han modernizado en la medida de sus posibilidades. Se ha producido un notable aumento de la productividad, fruto de la aplicación de las nuevas tecnologías y de la inevitable reducción de la mano de obra.

La especial sensibilidad de las empresas para detectar los problemas sociales, ha motivado que muchas de ellas encabezen movimientos reivindicativos de moral y ética de los comportamientos sociales. Han proliferado Cátedras de Ética Empresarial en bastantes Universidades y Escuelas de Negocios, y entidades, organizaciones empresariales y algunas de las empresas más importantes han elaborado sus códigos de conducta de acuerdo con los principios de la ética empresarial.

«La empresa, en España, ha dicho M.<sup>a</sup> Teresa del Val, se encuentra en un período de transición incipiente. Un grupo de empresas, sin embargo, se encuentran en un período todavía pendiente de iniciar esa transición, lo cual les va a dificultar, según el grado de competencia, su propia supervivencia. Se puede considerar que la empresa en España se encuentra en uno de los momentos más importantes en su desarrollo y para su existencia.»

Tal vez sea la empresa el organismo social que más transformaciones ha experimentado, que ha asimilado más y mayores cambios y que se esfuerza en prepararse para los que se avecinan. O renovarse o morir es un axioma que tiene en la empresa su más fiel expresión.

## **LA CULTURA EMPRESARIAL CAMBIANTE**

La cultura empresarial no es un elemento estático. La empresa es un ser vivo, formado por hombres, con una finalidad humana y, por lo tanto, sujeto a la evolución y a los cambios a que toda obra humana se encuentra sometida. Los hombres forman la empresa, diseñan su desarrollo, impulsan su finalidad y la someten a sus decisiones. La empresa cambia, como cambian los hombres que la forman.

Los acontecimientos sociales, económicos, políticos e incluso religiosos, condicionan la actividad empresarial y, por ende, la vida toda de la empresa. Los avances tecnológicos imponen su ritmo a los acontecimientos sociales y deciden la evolución de la empresa.

Y en la evolución de la empresa tienen un importante papel, la Filosofía empresarial, con la definición de los objetivos, del contenido y de la misión de la empresa; la Ética empresarial, como conjunto de valores que orientan la actividad empresarial y de los hombres que la llevan a cabo y la Cultura empresarial, definida por M.<sup>a</sup> Teresa del Val como «el conjunto de normas, de valores y formas de pensar, que caracterizan el comportamiento, el posicionamiento del personal en todos los niveles de la empresa, las actuaciones de la dirección, el estilo de la dirección, la forma de asignar los recursos, la forma de organizar esa corporación, así como la imagen de la empresa».

El sujeto de la Cultura empresarial es el hombre, que moldeará en cada momento los distintos factores que la conforman.

La cultura empresarial está en permanente cambio, al compás de los cambios que experimentan los modos de comportamiento de sus hombres. Hoy los perfiles de la cultura empresarial se transforman con una velocidad insospechada hace apenas unos años.

La empresa experimenta su cambio más profundo en su propia estructura. Siendo su fin inmediato la creación de riqueza, cambian las formas en que esa riqueza se produce, los medios por los que se obtiene y cambia, sobre todo, el destino de las riquezas producidas. Igualmente otros conceptos profundamente arraigados en la conciencia empresarial se transforman de forma acelerada: la creación de riqueza sometida a unos condicionantes cada vez más rígidos; la presión de la actividad empresarial por exigencias del entorno medioambiental, que se endurece por momentos; el reparto de las riquezas condicionado por exigencias sociales, políticas y sindicales...La actividad de la empresa está, a la vez, determinada por unas perspectivas cada vez más amplias en el espacio, de lo que ha dado en llamarse la aldea global. Las fronteras se están borrando a marchas forzadas. Los muros políticos y económicos caen de la noche a la mañana. La economía se rige ya por parámetros mundiales. Todo ello refleja una mutación incontenible en la empresa, la misma que está imprimiendo un ritmo acelerado al cambio de los hombres: en la universalización del idioma, en la adopción de otras costumbres, en los gustos estéticos, en las ideas políticas e incluso en los hábitos religiosos. El mundo, las culturas, incluso las más arraigadas, están en permanente mutación. La empresa no permanece ajena a cambios tan radicales.

El futuro es impredecible. No podemos asegurar ni aún siquiera si persistirán durante mucho tiempo las formas actuales de empresa.

Ante esta situación de evolución vertiginosas como las que se está viviendo, la cultura empresarial no puede permanecer inmóvil. Los acontecimientos de todo tipo la impulsan a adecuarse al mundo en que se desenvuelve.

Se da por superada la *cultura del esfuerzo*. Hoy no es el esfuerzo físico, y ni siquiera el intelectual, el principal motor de la Empresa. Las nuevas tecnologías; el perfeccionamiento constante de la electrónica; el empleo generalizado de la ofi-

mática; la utilización de la energía nuclear en las actividades más variadas, están sustituyendo el esfuerzo humano por la aplicación de la maquinaria más sofisticada.

*La ganancia por la ganancia*, como objetivo de las empresas, está cediendo ante la justificación de las ganancias como fin necesario y estímulo incentivador. Las propias empresas financieras, como asombradas a la vez que temerosas de sus amplios beneficios, patrocinan obras sociales y culturales, como justificación de tan pingües ganancias.

La arquitectura financiera se está reduciendo a sus propios límites y, socialmente, se examinan con recelo los negocios rápidos y sorprendentes. Los últimos escándalos vividos en los distintos países han situado a sus protagonistas frente a implacables sanciones, no solo judiciales o policiales, sino frente a la más grave sanción social.

Tiene poca vigencia la tan arraigada *jerarquía empresarial*, tal como se venía entendiendo. Hoy el concepto de autoridad es distinto, más vinculado al prestigio personal que a la posición jerárquica. También es otro el concepto de obediencia, que no representa una ciega observancia de las órdenes —que apenas existen: están siendo sustituidas por el consenso—, sino un compromiso de ejercicio concreto del propio trabajo. La democracia, como quería un viejo sindicalista, está entrando en las fábricas.

Se está superando la *cultura de la confrontación*, con toda su carga reivindicativa, para dar paso a una actitud negociadora, dialogante.

Asimismo, la tradicional *ignorancia del entorno humano, ciudadano y ambiental*, en que se desenvuelve la empresa, está cediendo ante una actitud no ya de respeto y atención, sino de vigilancia y protección de los bienes de todo tipo que rodean a la Empresa. La ecología en sus más variados aspectos es una disciplina de observancia cada vez más generalizada.

Y, lo que es más importante, *la observancia de las leyes* está dejando de ser una penosa carga para asumirse libremente como un deber, yendo más allá de la mera observancia hasta la asunción de compromisos morales y éticos en su proyección hacia cuantos, de alguna manera, están relacionados con la empresa.

Tal vez las dificultades vividas durante los últimos años y la necesidad de abrirse nuevos caminos, han servido de acicate para que las empresas encabecen una recuperación moral que ya se inicia en otros estamentos sociales.

La empresa, como primer detector de los cambios sociales, se está incorporando a la rueda vertiginosa de la última historia.

## **ASPECTOS DE LA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL. APORTACIONES SOCIALES.**

Las empresas tienen necesidad de estar revisando su propia cultura. No cambiándola al compás de las modas, sino incorporando cuantas exigencias les vienen impuestas desde fuera.

Adivinando por los movimientos de los últimos tiempos cuáles serán los próximos imperativos de las empresas, podemos aventurar algunos de los valores que presumiblemente inspirarán su cultura al comienzo del próximo milenio.

La obligación de las empresas de cumplir una finalidad social está lejos de toda duda. Toda propiedad privada se justifica en tanto en cuanto cumpla una función social.

Esta exigencia no es nueva. Para los católicos se remonta, al menos, a los Santos Padres de los primeros siglos del cristianismo. Para los no católicos es una exigencia de orden moral, recogida incluso en la normativa de los países más avanzados.

En los últimos tiempos con mayor sensibilidad social, las empresas están obligadas no solo a cumplir más o menos a regañadientes una cierta función social, sino a desempeñar en el medio en que desarrollan su actividad el protagonismo social que su entidad económica y su importancia comercial demandan.

La sociedad es cada vez más exigente de fuertes compensaciones, por las aportaciones de todo orden con que contribuye al desarrollo de las empresas, en clara política de trueque. En los próximos años la sociedad no va a regalar nada; va a exigir de las empresas cuanto crea que le deban. Y las empresas que, con mayor o menor eficacia, están asumiendo su protagonismo social, van adquiriendo a la vez conciencia de su obligación de realizar aportaciones positivas a la sociedad en que viven. Estas aportaciones serán consecuencia de los valores incorporados a la cultura empresarial, y como tales constituirán una natural y espontánea actuación habitual. Nada de donaciones más o menos graciosas y esporádicas: las aportaciones de las empresas a la sociedad serán algo en justicia debido.

Entre los valores que inspirarán la cultura empresarial y que constituirán valiosas aportaciones de las empresas a la sociedad, podemos enumerar los siguientes:

### **Redistribución de la riqueza**

Las empresas no son solamente creadoras de riqueza; son también distribuidoras de las riquezas creadas.

La distribución de la riqueza producida por la empresa debe traducirse en unos salarios justos, que serán tanto más justos, no cuanto sean más altos, sino cuanto más se relacionen con el esfuerzo y la aportación de los trabajadores a la producción.

La proporcionalidad entre sueldos y aportaciones es un requisito necesario para la justa distribución de la riqueza generada. Alvarez de Mon se escandalizaba de la arbitrariedad de esa distribución: «Provoca estupor ver cómo en la empresa de nuestros días conviven sueldos millonarios de cuantía fija, independientemente del mayor o menor acierto de una gestión, con ajustes de plantilla anónimos y contagiosos».

La participación de todos los trabajadores en los beneficios generados por las empresas, según las aportaciones de cada uno de ellos, se impone como mecanismo de justicia distributiva frente a tantas y tan graves injusticias como se vienen cometiendo con el disfraz de exigencias de las economías de las empresas.

### **Eficacia**

Las empresas estarán obligadas a utilizar todos sus medios, con todas sus posibilidades, consiguiendo la mayor productividad. La incorporación constante de nuevas tecnologías, que se anuncian vertiginosamente cambiantes; la adecuada formación de los dirigentes y trabajadores; el ahorro concebido como toda y sola la inversión necesaria, serán requisitos imprescindibles para la supervivencia de las empresas.

En los años venideros no habrá en las empresas lugar para la indolencia, el depilfarro o la haraganería.

### **Autosuficiencia**

En los próximos años habrá muy poco margen para ayudas de cualquier género. La libertad de mercado, el respeto a las reglas de la competencia, la amplitud de fronteras, la agresividad del mercado cada vez más amplio, obligarán a las em-

presas a valerse de sus propios medios, arbitrando medidas que garanticen su supervivencia o desapareciendo las que no lo consigan. Las mayores libertades comportarán también mayores exigencias. El Estado providencia está llamado a desaparecer en cuanto atenta a la libre competencia. Se aproxima el tiempo de la supervivencia sólo de los mejores.

## **Participación**

Superada la idea puramente retributiva de la participación, que intentó, con escaso éxito, tomar cuerpo en la década de los sesenta, en los años venideros se hará necesariamente realidad la participación cada vez mayor de los trabajadores en las decisiones empresariales.

La obediencia ciega a las ordenes recibidas dará paso a la consulta sobre las decisiones a adoptar. La propia organización rechazará el mando autoritario. La autoridad vendrá determinada por el prestigio personal. Los mecanismos de participación serán una realidad viva y operante. El trabajo en equipo será la forma normal de trabajo en la empresa.

Alvarez de Mon ha visto así las nuevas formas de participación de los trabajadores en la empresa: «De la misma forma que hay que implicar a la sociedad civil en los problemas de la comunidad, hay también que abrir las puertas de la empresa a una participación real, directa y plural de todos los que se ven afectados por las decisiones que en ella se toman. Hablo de una participación como derecho natural inherente a nuestra condición humana, no como una participación como concesión paternalista o herramienta más o menos rentable de dirección. Por tanto, no hay por qué detenerse en una participación en la gestión (léanse círculos de calidad, grupos de desarrollo...) a la que hay que recibir con alborozo, sino que hay que adentrarse en una participación económica individualizada en los resultados y en la propiedad de la empre-

sa». Recuerda a Ernest Bader al que repugnaban las ideas de «mercado de trabajo» y «sistemas de salarios», y particularmente el pensamiento de que «el capital empleara hombres, en lugar de que los hombres emplearan capital.»

### **Vocación de Servicio**

La vocación de servicio de la empresa será requisito necesario para la supervivencia. La empresa no se concibe si no es mediante la prestación de servicios a la comunidad en las mejores condiciones de calidad, de precio y de plazos. La competencia acentuará la exigencia de eficacia, que se traducirá en la demanda de servicios de la empresa que mejor los preste.

### **Formación continua**

Las nuevas técnicas y las sorprendentes aplicaciones de esas tecnologías en las empresas, exigen la continua actualización de los conocimientos de directivos y empleados, de tal manera que la propia empresa se verá obligada a proporcionar los medios para perfeccionar continuamente los conocimientos, si no quiere quedar anticuada y obsoleta. La formación en las empresas tendrá rango de prioridad sobre cualquier otro aspecto.

### **Respeto Ecológico**

El deterioro que en los últimos tiempos está sufriendo el medio ambiente por las continuas agresiones de que es objeto, y a las que no son ajenas algunas empresas, está dando paso, que se acentuará en el futuro, a una cultura, no sólo de

respeto, sino de celoso cuidado por conservar y mejorar el medio ambiente.

Y no solo en cuanto al entorno en que la empresa se desenvuelve, sino ampliándose a otras áreas no tan próximas. La empresa, porque así lo exige la sociedad, destinará parte de sus ganancias a colaborar en la mejora de su entorno. Las fundaciones empresariales que han comenzado a surgir en los últimos años, se multiplicarán y potenciarán, de tal manera que será normal la participación de las empresas en obras de mejora del medio ambiente, de conservación del patrimonio histórico-artístico-cultural, de estudios y publicaciones de divulgación. Y todo ello no solo ya por imperativos legales, sino por pura sanción moral.

### **Ocio y Recreo**

Las nuevas modalidades de trabajo, la mayor disponibilidad de tiempo libre, facilitarán el acceso a centros culturales, recreativos y deportivos y la práctica de actividades de este tipo, con incidencia decisiva en los demás sectores de la población.

Aparecerán instituciones culturales, recreativas y deportivas, en las que encontrarán empleo bastantes trabajadores y podrán desarrollar las facultades anímicas, a la vez que las corporales.

### **Creación de Empleo**

Hemos dejado para el final la consideración de los que creemos que serán los más preciados valores de la cultura empresarial y de más eficaz contribución a toda la sociedad: la creación de empleo y la potenciación de la conducta ética.

Precisamente por ser éstos los aspectos que mayor deterioro han sufrido en los últimos tiempos.

Queremos, con su consideración final, poner el colofón a este racimo de lo que creemos que serán exigencias cada vez más apremiantes para la supervivencia de las empresas, y que éstas incorporarán a su cultura y transmitirán a la sociedad.

Es la aportación empresarial demandada con más fuerza y esperada con mayor ilusión. El gravísimo problema del paro busca en las empresas y en el Estado su solución, y las posibilidades estatales cada vez son más limitadas.

La situación en España es extremadamente grave. Los casi tres millones de desempleados no pueden esperar a que la inercia de los acontecimientos resuelva su situación. Las empresas se ven condicionadas por su propia economía y por la ineludible exigencia de aumentar la misma y la productividad, condición imprescindible para su supervivencia.

Las empresas tienen la obligación de multiplicar sus esfuerzos imaginativos, organizacionales y económicos para diversificar su actividad; crear empresas auxiliares; dedicar parte importante de sus recursos a nuevas actividades relacionadas con la seguridad, con la ecología, con el ocio y el descanso. Poner, en fin, todos sus medios a contribución de la imperiosa exigencia de fomento del empleo. Sin poner en peligro su propia supervivencia.

Todos los esfuerzos imaginativos serán escasos para aflorar nuevas posibilidades de empleo.

En la nueva cultura empresarial que ya se está formando, las empresas fomentarán el contacto entre ellas, aportando a la sociedad una conciencia de solidaridad y de apoyo, que tendrá positivas repercusiones en el empleo.

La conexión de las empresas entre sí, en un entramado de ágil colaboración, fomentará la creación de nuevos empleos.

## **Comportamientos Éticos**

La reivindicación de la moralidad y de la ética en las actuaciones empresariales, que en los últimos tiempos está apareciendo en no pocas empresas, revistiendo incluso forma de código o normas de conductas, podría constituir a la vez que un ejercicio de saneamiento, un mecanismo de defensa frente a las agresiones y a las acusaciones de conductas dudosamente morales e incluso rayanas en delictivas, de que están siendo objeto las empresas.

La ética empresarial, según George Gilder, consiste en un «sistema de valores que la empresa y los hombres que la componen asumen como el marco de referencia, lo que dará sentido a su actividad, formas de hacer y formas de resolver los problemas». Y en ese sistema de valores, el hombre ocupa el centro indiscutible, él dirige y a él va encaminada toda la actividad empresarial. «Los recursos naturales de hoy son las personas, ha dicho el mismo autor. Ha aquí la esencia del cambio: nuestros hijos son nuestros principales recursos naturales preciosos.» Así deben ser valorados los hombres en la actividad empresarial, como el don máspreciado, aunque disentimos del autor en cuanto a la consideración de las personas como recursos empresariales, si bien preciosos; las personas son los sujetos, los autores de toda la actividad empresarial, los agentes de los recursos técnicos, económicos y materiales.

Los valores antes enumerados y otros similares propios de cada empresa, configurarán poco a poco una nueva cultura empresarial, encabezada por los directivos, que serán artífices indiscutibles de la nueva idea de empresa: directivos imaginativos, dinámicos, dotados de profundos sentimientos éticos, en permanente formación y atentos a los vertiginosos cambios que continuarán produciéndose.

La transformación de la cultura empresarial sujeta a los cambios que se avecinan, que ya está experimentando la sociedad al comienzo del milenio, es una realidad implacable e imparable. Empresa que no esté dispuesta al cambio, que no se anticipe a los acontecimientos, está abocada irremediablemente al fracaso.

## **MARCO Y RITMO DEL CAMBIO**

Es difícil aventurar cuál será el ritmo de los cambios que se avecinan, pero una cosa es clara: los últimos descubrimientos, la universalización de las comunicaciones, la eliminación de las fronteras comerciales e incluso políticas, marcarán el paso del cambio, que seguramente no será lento.

Alvin Toffler se ha atrevido a pronosticar: «Los hechos a que asistimos están íntimamente ligados a la caída y destrucción de la sociedad industrial tradicional y a la emergencia de una "civilización de la tercera ola", no industrial sino tecnológica. Esta civilización posindustrial crea un nuevo modo de vida, ajeno al del pasado.»

Los avances de los últimos años han tenido mayor trascendencia que los de los cuatro siglos anteriores. Los que se avecinan serán seguramente tan profundos e igualmente espectaculares.

Volvamos a Alvin Toffler: «Los cambios no se producen de forma lineal, regular o secuencial. Son simultáneos. Por definición, los períodos revolucionarios como el nuestro no son lineales. Esto quiere decir que unos cambios reducidos pueden tener consecuencias enormes.»

Especial atención merecen los variados medios de intercomunicación, cuyas aplicaciones y alcance futuros son ahora inimaginables. Pueden trastocar todas las estructuras comerciales y productivas, imponiendo nuevas formas. La imagen

de un médico practicando a miles de kilómetros de distancia una operación quirúrgica, es un ejemplo de las maravillas estupendas que nos aguardan en un futuro no muy lejano.

Lo que no admite dudas es que las empresas no podrán nadar contracorriente, y que tienen que prepararse para el cambio, configurando y precisando su cultura o modificando y actualizando la actual, incorporando a ella o potenciando los valores que primarán en un futuro tan cercano como impongan los acontecimientos.

El área de actuación de la empresa no es tanto el mercado como la sociedad. La incardinación de la empresa en la sociedad; su finalidad de producir bienes o de prestar servicios; su contribución definitiva a la economía y al empleo, hacen de la empresa un elemento clave para la vida de la sociedad. El mercado es una consecuencia de lo anterior: es la forma, el medio en que la empresa se desarrolla. Es el motor de la economía en el esquema actualmente admitido.

Pero se impone un nuevo modelo de sociedad. La actual concepción capitalista de la economía ha de dar paso a una economía más humanizada —no socializada, en el sentido actual de esta expresión—, más dirigida hacia el hombre, y en la que el hombre ocupe el centro de toda la actividad económica. Se impone, en consecuencia, una gran revolución en el orden social, no traducida en espectaculares medidas, pero sí en una decidida transición hacia otro concepto de la economía y de las riquezas.

Esa revolución vendrá por el cauce de ideas imaginativas y de esfuerzos solidarios en busca de una sociedad más justa y más humanizada. «Los conflictos futuros, ha dicho Alvin Toffler, serán consecuencia de nuestra incapacidad para encontrar formas de asociación que nos permitirían civilizar la era planetaria; la incapacidad para controlar el desarrollo acelerado y ciego de la tecnociencia y para remontar la crisis de nuestra civilización; del subdesarrollo mental y moral de nuestra visión económica, mercantil y técnica de la idea de desarrollo.»

Pero también el vértigo puede marear y desorientar el rumbo. En esta sociedad arrollada por la vorágine de los acontecimientos, sería bueno recordar la recomendación de A. Machado, «Despacito y buena letra: — el hacer las cosas bien — importa más que el hacerlas.»

## **REIVINDICACIÓN DE LAS FIGURAS DE EMPRESA Y DE EMPRESARIO**

Se impone con la máxima urgencia una decidida reivindicación de las figuras de empresa y de empresario, fuertemente contestadas cuando no atacadas en los últimos tiempos, en una constante que tiene sus orígenes en los finales años sesenta, y que con algunos altibajos ha llegado hasta nuestros días. Hacia mediados de la década de los setenta el Profesor Pinillos hizo pública una encuesta entre jóvenes universitarios, de la que salía realmente malparada la imagen que del empresario tenían aquellos jóvenes.

Al menos dos generaciones han sucedido a la que cumplimentaba aquella encuesta, pero el concepto que la actual generación joven tiene del empresario no ha cambiado mucho; los conceptos de empresa y de empresario son realmente negativos. Para una gran parte de los ciudadanos, entre los que se encuentran muchos jóvenes universitarios, las empresas constituyen un reducto del más feroz capitalismo, son una máquina de fabricar dinero a la par que injusticias, son un mecanismo de opresión del trabajador.

Los empresarios y los altos directivos de las empresas son, para muchos jóvenes, seres sin escrúpulos ni conciencia, en los que el éxito y el lucro lo justifican todo. Son seres zafios e ignorantes, con el superficial barniz de cultura que proporciona la vida social que practican, pero nada más. Aprovechan los conocimientos de sus empleados y el dinero que acumulan en ingentes cantidades, para su triunfo personal. Ni

siquiera se les reconoce su labor social de creación de puestos de trabajo, que, según esa idea bastante generalizada, no tiene otra misión que el propio enriquecimiento a costa de la explotación de los trabajadores.

Basta dar un vuelta por cualquier Facultad universitaria para comprobar la generalización de esta idea.

Cómo se ha llegado a propagar y a arraigar esta negativa imagen, sería materia de un detenido, y no difícil, estudio sociológico, que no es momento de abordar. Tal vez algo tendrán que ver algunos agentes sociales y algunos medios de comunicación, sin descartar la frecuente invocación a las exigencias empresariales para justificar medidas de difícil explicación, y algo también, desgraciadamente, la actuación de algunos empresarios desaprensivos.

Esta idea, tan arraigada en algunos sectores, no se asemeja en nada a la realidad detectada y proclamada por El Papa Juan Pablo II: «El grado de bienestar de que goza hoy la sociedad sería impensable sin la figura dinámica del empresario, cuya función consiste en organizar el trabajo humano y los medios de producción, de manera que puedan dar origen a los bienes y a los servicios necesarios para la prosperidad y el progreso de la humanidad.»

En los últimos años comienzan a detectarse signos del cambio de esa imagen tan negativa del empresario. El mismo Papa lo ha visto así: «Después de años de abierta o sutil contestación, sectores cada vez mayores de la población están descubriendo la indispensable contribución que el riesgo empresarial y la profesionalidad de los dirigentes están llamados a llevar al progreso social. Se reconoce que sin vosotros, empresarios y dirigentes, no se puede pensar en una moderna organización de la empresa, ni se puede realizar una constante adecuación entre las exigencias del mercado, las esperanzas de los trabajadores y los requisitos de una correcta gestión empresarial, de la que depende la salud del sistema económico-social.»

La situación actual, en la que perdura la contestación más o menos abierta hacia la empresa, exige que los empresarios acometan de una vez una fuerte campaña de reivindicación, mostrando al exterior cuál es el verdadero comportamiento de la mayoría y el cúmulo de dificultades que a diario tienen que superar.

Ya han comenzado a hacerlo las Asociaciones profesionales e incluso no pocas empresas a título individual, venciendo la fuerte inercia de una opinión bastante generalizada. Las Normas de Actuación o los Códigos de Conducta persiguen la doble finalidad de instruir a los empleados sobre la forma de actuar en el seno de la empresa para alcanzar los objetivos marcados, y de mostrar al exterior la realidad de la actuación diaria de la empresa para conocimiento y al mismo tiempo base de exigencia general.

La empresa como fuente de riqueza, generadora de empleo, importante contribuyente al bienestar social, centro de equilibrio y de solidaridad, y el empresario y el directivo, como sus artífices, gestores y directores, se esforzarán por situar a la empresa en el destacado lugar que merece en la sociedad. Para ello su primera misión ha de ser depurar su actuación de toda la ganga que la ha lastrado con más injusticia que razón, durante bastante tiempo.

En esta campaña permanente de reivindicación del verdadero concepto de empresa, el valor en alza, que ocupará el centro de la cultura empresarial, será el comportamiento de sus directivos y de todos los trabajadores, ajustado a los principios de la moral y de la ética.

Esta será la tarea más hermosa y a la vez más apremiante que las empresas deben acometer en los umbrales del siglo XXI.

\* \* \*

Se abre, en definitiva, una nueva era, nada menos que un milenio, que llega marcado con el signo de los cambios. El

día primero del nuevo milenio será igual al día último del que termina. Pero la velocidad de los acontecimientos, la espectacularidad de los descubrimientos científicos y el terreno suficientemente abonado en los años precedentes, marcados en gran parte por la ignorancia, por la pobreza y el paro, forzarán la aparición de una nueva era. Y eso, si las legiones famélicas de desheredados de los terceros y cuartos mundos no despiertan con la bandera de una violenta revolución en las manos.

La revolución que se impone en tantos aspectos sociales, y concretamente en el empresarial, exige una gran dosis de humanidad: precisamente se trata de imprimir a la empresa un carácter más humano y, en consecuencia, más ajustado a pautas éticas de conducta. En este impulso reformador, creador más bien, los empresarios deben poner ilusión, esperanza, optimismo, emoción: humanidad, en definitiva. Todo lo demás vendrá por añadidura.



### III

## LA REVOLUCION SOCIAL DEL MANAGEMENT

TOMÁS CALLEJA CANELAS (\*)

### EL PROCESO

Una buena parte de los grandes inventos, y bastantes de las grandes ideas que han influido de forma importante en el progreso de la humanidad, o de una parte de ella, han sufrido un proceso de implantación que, de forma sintética y resumida, puede descomponerse en tres fases.

Una primera fase, que acompaña al alumbramiento, materializada por el reconocimiento de la grandeza, el acompañamiento de la admiración y, en general, acontecimientos y comportamientos que extrapolan el positivismo de la innovación y que son protagonizados por los proclives y favorables al invento o idea.

Una segunda fase, en la que se concreta la definición de la oposición, personificada por los pensadores en desacuerdo, los perjudicados, los marginados, etc. La creación de alianzas más o menos estratégicas en ambos bandos, los a favor y los en contra, define los poderes de las partes y se juega la lucha ideológica, técnica, filosófica... o, incluso, la lucha física.

---

(\*) Director de Desarrollo Corporativo de Iberdrola.

Una tercera fase, en la que el proceso en cuestión alcanza el equilibrio. Cuando el desencadenante ha sido un invento científico o técnico, el equilibrio suele ser estar definido por un resultado de racionalización. Cuando el desencadenante ha sido una idea que influye en los modelos sociales, el equilibrio es consecuencia de la confrontación de fuerzas y del juego operativo de éstas, en contextos frecuentemente más amplios que los concebidos inicialmente.

Por este proceso han pasado inventos tales como la electricidad, el automóvil y la aviación e ideas tan significadas como las que originaron el protestantismo, la ilustración o la revolución industrial.

Desde el punto de vista social, la segunda fase es la más importante, por cuanto establece la arena de la confrontación, motiva las tomas de posición y preconfigura el resultado definitivo del proceso.

Las ideas o los inventos obedecen a un mecanismo en parte fatal. Nacen porque tienen que nacer. Se preparan de forma inevitable y lo único aleatorio es el sujeto que los hace nacer, no el objeto en sí.

El equilibrio tiene algo de irreversible, aunque es importante constatar que depende de las actuaciones en la segunda fase. Conviene señalar que un aspecto frecuentemente esencial, en relación al progreso social, de la tercera fase, se concreta en los efectos perversos, siempre existentes, que obligan a actuaciones de corrección.

Centrándonos en la segunda fase y, en virtud de su importancia clave, merece la pena mencionar tres componentes que deben ser tenidos en cuenta a la hora de analizar procesos en esta fase o de establecer estrategias para configurar la tercera fase de cualquier cambio relevante.

En primer lugar, los intereses paralelos. Me refiero a aquellos aspectos que definen, fuera de la línea dialéctica propia del proceso, intereses positivos o negativos sobre la idea en cuestión. En buena medida, este componente configura fre-

cuentemente el resultado de la confrontación, como consecuencia de la fuerza de los defensores o detentadores de los intereses paralelos. Un ejemplo claro de esta importancia lo tenemos en el protestantismo. Las ideas de Lutero no hubieran progresado a no ser por el interés de los reyes y nobles de librarse del jugo del poder temporal del Papado.

En segundo lugar, el pensamiento lateral. Me refiero a la creación de mecanismos que se apalancan en la idea en proceso para proporcionar oportunidades de negocio a personas o colectivos concretos. La idea de convertir un problema en una oportunidad es un producto típico del pensamiento lateral.

En tercer lugar, el marginalismo. Las actuaciones de los marginados han sido componentes esenciales en muchos mecanismos que han desencadenado cambios relevantes. Una buena parte de los movimientos necesitan masas de actuantes y éstas son recolectadas, a veces, de colectivos marginados, sobre todo cuando las actuaciones no requieren especiales conocimientos. Las cruzadas, en parte, se apalancaron en el pensamiento lateral y en el marginalismo.

En general, lo que se debate en la segunda fase es el destino de la innovación; incluso, el destino de la humanidad, si esa innovación es importante. La innovación nace del desequilibrio y la tendencia al equilibrio suele oponerse a la situación que mantenía el desequilibrio. La segunda fase está marcada por la dialéctica libertad-servidumbre como referencia inevitable de progreso.

Con estas referencias anteriores, vamos a analizar el desarrollo del management, como disciplina primero, ciencia después y revolución social hoy y para siempre.

Porque el management, que nació como disciplina de prácticas para facilitar el ejercicio de la dirección y que creció hasta alcanzar la categoría de ciencia, incorporando conceptos que respondían a una visión globalizada de la labor directiva, ha tenido ya, y tendrá más en el futuro, un impacto

social superior al de cualquier revolución o movimiento ideológico de los ocurridos en el pasado.

Es muy posible que lo que no han conseguido las diferentes teorías políticas y sociales, siempre condicionadas a un inevitable subjetivismo y estimuladoras de ancestrales confrontaciones ideológicas de imposible aproximación, lo consiga una ciencia que nunca se lo propuso, a caballo del pragmatismo indiscutible de los resultados.

En la época de las primeras apariciones del management como disciplina, ya existía tiempo atrás como función, referida al manager, pero interesa constatar que este término tenía una significación limitada en la jerarquías y se aplicaba a personas y posiciones no precisamente de las altas en la estructura de las empresas, y nunca de las instituciones.

Las posibilidades del término management, o mejor dicho del concepto que representa, eran inmensas y, en función del crecimiento inusitado de las aportaciones, la palabra superó pronto las limitaciones del término manager, al que nació vinculada; por derecho propio se convirtió en ciencia y su alcance accedió a las jerarquías superiores de las empresas; fundamentalmente, de las grandes.

La multidisciplinariedad del management le hizo relacionarse con otras ciencias, dando entrada, en su estructura de conocimientos, a temas y teorías no incluidas inicialmente en su esfera; economía, sociología, organización, psicología, política, estrategia y un sinfín de términos han sido paulatinamente enlazados e interrelacionados con esa palabra, concepto y ciencia paradigmática y excelsa que ha llegado a ser el management.

En este proceso, cada teoría parcial ha sido piedra de un edificio en construcción y cada una de ellas ha aportado en positivo y ha sido criticada por sus ausencias, en ese proceso laborioso de las tres fases a que nos hemos referido al principio.

Dos esenciales fijaciones del concepto de management originaron el desencadenamiento explosivo de lo que ha sido su

impacto social. En una, su referencia personal pasó de ser el término genérico «directivo» a localizarse en el término específico «líder». En otra, su escenario operativo pasó de ser el mercado a ser el entorno globalizado, concebido como receptor de productos y servicios y susceptible de ser parcialmente configurado por el líder.

Estas dos fijaciones originaron una generalización del concepto de empresa y proyectaron las luces del management sobre las actividades de un amplio colectivo de organizaciones que, hasta entonces, operaban en la más absoluta ignorancia de las posibilidades de esa ciencia que, en base a ello, se convirtió en socialmente revolucionaria.

Las pequeñas y medianas empresas comenzaron a aplicar los principios del management con un resultado espectacular de quiebro en la tendencia de la relación tamaño-ventajas competitivas; en pocos años, estas empresas han ocupado un espacio importante en las economías en desarrollo y se han convertido en agentes esenciales de progreso, en base a la explotación inteligente de las ventajas no optimizadas de su tamaño.

Las empresas de servicios públicos que, merced a su tipología de monopolios naturales, no operaban en mercados típicamente competitivos, se iniciaron en la ciencia del management con resultados sorprendentes, que se reflejaron en sus cuentas de explotación y en sus enfoques estratégicos de orientación al servicio, en contraposición con su tradicional orientación al producto.

La extensión del fenómeno social continuó materializándose cuando clínicas, hospitales, universidades y otras instituciones, por aplicación de los principios del management, empezaron a funcionar como empresas, profundizando en la esencia de su misión y definiendo su estrategia de productos a partir de una síntesis inteligente del conocimiento de su mercado.

Las experiencias satisfactorias hicieron crecer la onda expansiva de las aplicaciones, y las instituciones públicas y po-

líticas, por presión o convicción, comenzaron a introducir en sus estructuras los principios del management; este hecho marca claramente el inicio del éxito de la revolución social del management, pues su introducción sentó las bases de decisiones importantes que nunca habrían venido de la mano de las teorías sociales que hubieran podido soportarlas. Destacamos algunas de las más significativas.

El Acta Unica Europea representa la consolidación de un proceso de base económica que pretende dotar a Europa de una infraestructura operativa sin la cual no puede recuperar el protagonismo industrial y económico que le corresponde por derecho; sin la contrastación de sus escenarios sobre los principios del management, la voluntad que soporta el Acta Unica Europea no hubiera podido concretarse. El proceso de la Unión Europea avanza lentamente a través de un intrincado camino que conduce a la concreción de una creciente desnacionalización, lo que enfrenta a los políticos a un difícil dilema entre egoísmo y generosidad que exige de ellos comportamientos ausentes de sus actitudes tradicionales.

La privatización de los servicios públicos de muchos países representa una apuesta decidida a la que nunca se hubiera llegado desde la controversia política; la aplicación de los principios del management ha hecho posible este cambio, cuyo mensaje e impacto social supera con mucho las dimensiones de los propios soportes técnicos o económicos de la decisión.

La transformación de la Unión Soviética supone quizás el mas importante quiebro social proveniente de la aplicación de los principios del management; hubiera sido impensable un proceso de este tipo desde el origen del contraste ideológico; el pragmatismo de la ciencia del management, su racionalidad y su desprendimiento de las teorías sociales, han hecho posible este fantástico proceso que representa uno de los más trascendentales cambios ideológicos acaecidos en la historia de la humanidad.

Se podrían mencionar muchas mas experiencias que certifican el incremento de la dimensión social del management y su influencia en la flexibilización de la relación economía-política, flexibilización que nunca hubiera sido estimulada desde las batallas entre las ideologías sobre los diferentes modelos sociales por ellas preconizadas.

Hay algo mas; la constatación de las diferencias materializadas en resultados entre las empresas e instituciones que arrastran un evidente retraso en la implantación de los principios del management y aquéllas que ya los aplican con intensidad; diferencias que van a hacer de elementos de arrastre, transmisión y crecimiento de esa implantación, con un impacto social siempre creciente.

El futuro se sugiere exitoso para el crecimiento de las aplicaciones del management y la ruptura de las barreras impuestas artificialmente sobre la base de modelos ideológicos que tradicionalmente han sacrificado resultados económicos a voluntades políticas que no podrán resistir el empuje de la evidencia.

Nada hay tan poderoso y fuerte como el conocimiento; hoy ya es el recurso más apreciado. El management, como ciencia y, por tanto, como conocimiento, ha superado barreras ideológicas y su aplicación cambia modelos sociales en escenarios inaccesibles desde las confrontaciones políticas y sociales.

Y esta revolución no tiene nombre, como lo tuvieron el Renacimiento o la Ilustración, pero será mucho más intensa, grande y generalizada que ninguna de ellas. Y cuando la historia deba referirse a ella, porque tendrá necesidad de identificarla, se hablará de la revolución social del management o se inventará un nombre nuevo para una revolución nueva; la que vino, por vez primera, no de las ideas, sino de los números y del conocimiento confrontado universalmente desde una ciencia que no repugna a ningún modelo social; una ciencia que habla a las personas de progreso y de bienestar con-

seguidos desde lo mejor que puede hacer el hombre; el trabajo bien hecho.

En este sentido, el management resulta ser la primera ciencia que afecta a las ideologías, pero que vuela sobre ellas. La revolución social del management es inevitable y universal. Nunca hubieran imaginado los teóricos y prácticos del management que, con su trabajo, iban a influir sobre los desequilibrios sociales del mundo; pero lo han hecho y lo seguirán haciendo para beneficio de la humanidad.

## **UN PRESENTE EXPLOSIVO**

Existe, por una parte, una realidad positiva y esperanzadora, que hemos tratado de describir anteriormente, donde se localizan los efectos favorables del management como ciencia social y como mecanismo teórico de cuestionamiento de estructuras actuales y diseño de estructuras futuras.

Es interesante analizar, por otra parte, ciertos aspectos preocupantes, consecuencia de los intereses paralelos, el pensamiento lateral y el marginalismo. Conviene constatar que estamos hoy, en parte, en la segunda fase del proceso que analizamos y que es necesario trabajar para evitar la consolidación de un nuevo tipo de servidumbre y la materialización de efectos de las tendencias menos favorables o más perversas.

La novedad de este proceso estriba en el hecho de que el management no es ni una ideología ni un invento científico. No cabe aquí la oposición abierta; no tendría sentido. Tampoco es evidente la racionalización. Estamos ante un proceso social novedoso y ausente de ideología.

Identificamos a continuación tres aspectos esenciales y preocupantes que forman parte de las consecuencias de la revolución social del management:

*a) La confluencia de las ideologías tradicionales*

Como resultado de la utilización de las referencias pragmáticas del management, las ideologías tradicionales tienden a desaparecer como elementos dialécticos y de confrontación.

Derecha e Izquierda, Capitalismo y Socialismo se aproximan en un camino difícil, pero inevitable. Es previsible y conveniente la emergencia de un nuevo orden social que necesita una ideología socio-científica que facilite la transición y oriente un destino más racional para la humanidad. Es importante y necesario trabajar sobre esa ideología y modelar cuidadosamente su configuración para que nazca limpia y positiva, modificando, o incluso suprimiendo, las tendencias no orientadas desde la referencia de la persona.

Recorriendo este impreciso camino, se atisba un proceso indefinido de transición que no se consolida: desde el Estado Protector, el movimiento cooperativista y el movimiento de autogestión representan sugerencias progresistas; los Fondos de Pensiones instrumentan un mecanismo alternativo de reparto del poder; el nuevo capitalismo y el nuevo socialismo son hoy proyectos ausentes de un contenido verdaderamente diferenciador y, sin embargo, se presentan como elementos de esperanza. El liberalismo sigue siendo incomprendido.

Paralelamente a esta realidad de vaciamiento de las alacenas ideológicas, se constata un proceso de adecuación en la modificación de los lenguajes políticos, que se alejan de las ideologías y se acercan a los propios de los gestores; el abandono de la dialéctica ideológica representa un paso positivo, pero deja sin contenido una buena parte de las maquinarias políticas, en lo que han sido sus referencias pasadas e inamovibles, cuyos cimientos se disuelven hoy en el pragmatismo.

Sin embargo, observamos la sospechosa y sorprendente arrogancia inmoderada de algunos políticos, cuyos compor-

tamientos son frecuentemente inesperados y novedosos. Es importante destacar esta circunstancia porque la desaparición de los resortes ideológicos debiera facilitar la racionalización de la función política y, por tanto, su profesionalización; parece que esto no está asegurado y que la clase política ha encontrado nuevos orígenes de fuerza no basados precisamente en lo que debe ser su vocación de servicio. En esta clase, con tendencia al crecimiento, preocupa la proliferación de los «anfóteros» políticos, consecuencia de la dilución ideológica, y el crecimiento de comportamientos de clase lejos de los principios que justifican su existencia y configuran sus obligaciones.

El término «anfótero» (compuesto que puede comportarse como ácido o como base, según el medio con el que convive) es un término más imaginativo y respetuoso que otros usados para denominar las personas que cambian fácilmente de ideología, dirección o equipo, en función de sus intereses personales.

#### *b) El deterioro del medio ambiente*

La cada vez más frecuente falta de agua y la progresiva desertización de ciertas zonas pueden estar originadas por las permanentes y atrevidas erosiones a que hemos sometido a la naturaleza, para llevar adelante una idea de progreso que puede volverse contra sus protagonistas si no se reorienta desde la referencia de las personas y su convivencia pacífica.

La necesidad de energía es imperiosa y no está racionalmente resuelta; el equilibrio ventajas-inconvenientes de cada fuente no está asumido institucionalmente y esta situación es un verdadero freno a un progreso equilibrado.

La reducción y extinción de muchas de las especies animales es la demostración de una falta de convivencia racional del hombre con las diferentes formas de vida que le acompañan en la naturaleza.

Es preocupante observar que el aire y el clima se degradan. El efecto invernadero, la lluvia ácida, el agujero de la capa de ozono, son fenómenos consecuencia de un desarrollo cuyos efectos perversos comienzan a manifestarse con peligro e insistencia.

Las estimaciones al uso indican que, en la tierra, habrá 6.000 millones de habitantes en el año 2005 y 8.000 millones de habitantes en el año 2025. Una buena parte de ellos vivirán en ciudades, y éstas son ya nidos de problemas difícilmente solucionables con el actual esquema de vida y actividad de los países desarrollados y también de los no desarrollados.

El medio ambiente es un tema no bien enfocado en nuestro modelo social. La referencia de considerarlo como un coste hace inaccesibles las soluciones, que pueden provenir de su consideración como inversión.

En este sentido, es necesario reconocer que, a pesar del largo camino recorrido, queda todavía mucho por recorrer, cuya distancia no conocemos con suficiente precisión. No hay, ni mucho menos, energía accesible para todos, seguimos contaminando por encima de los límites operables y las novedades revolucionarias aún están lejos en el tiempo.

Es como una carrera en la que tomaran parte varias generaciones de personas y en la que, al final, deberemos evaluar qué le debe agradecer y qué le debe reprochar cada una a las anteriores; qué ha hecho cada una de ellas con las reservas, con los recursos, con el subsuelo, con la superficie, con la atmósfera y con el medio ambiente y cómo los entregaron a las generaciones posteriores.

### *c) La dinámica del poder*

Michael Porter ha materializado en sus trabajos sobre estrategia competitiva verdaderas y novedosas aportaciones a

la ciencia del management en su vertiente temática de planificación.

En su síntesis para modelizar la estructura de los mercados, él llega a un esquema operativo de interacción de cinco fuerzas o componentes, cuyos comportamientos determinan las actuaciones y orientan sobre los niveles de atraktividad o no atraktividad del mercado en cuestión.

Esas cinco fuerzas configuradoras de la estructura y comportamiento de los mercados aparecen indicadas en la figura 1 en la que se han indicado los determinantes más significativos identificados para cada uno de esos componentes.

No voy a extenderme aquí en el detalle de las teorías que Porter ha expresado de forma brillante en su obra, pero si conviene localizar el foco en algún punto que permita explicar posteriormente el mensaje de unas conclusiones.

Un sector concreto crea con sus productos un valor concreto; ese valor es captado, en cada caso, por quienes tienen la fuerza para captarlo o aprovechar adecuadamente las oportunidades para ello. Cuando los sujetos productores del sector captan todo o buena parte de ese valor, el sector resulta atraktivito para ellos; en caso contrario, el sector no resulta atraktivito para ellos.

Un sector con poca competencia, que utiliza materias primas que existen en abundancia, y que tenga, por parte del comprador una alta demanda, es, por ejemplo, un sector atraktivito para los sujetos productores.

Un sector con mucha competencia, con exceso de oferta al comprador; en el que se origine una permanente batalla de precios, hace al comprador el beneficiario más claro, que capta el valor creado; el sector no resulta atraktivito para los sujetos productores.

Un sector que crea valor, pero que utiliza una materia prima escasa y estratégicamente importante, puede hacer al proveedor su mayor beneficiario en la captación del valor, no siendo atraktivito para los sujetos productores.

En los sectores atractivos, existe la posibilidad y la amenaza de nuevos entrantes que quieran sumarse a los sujetos productores para participar de los resultados de la atraktividad; en la misma línea de razonamiento, la creación de un producto substitutivo, de precio más atractivo, puede cambiar la estructura del mercado y pasar el valor a los creadores del sustituto, una vez introducido en el sector.

El ensayo de aplicar este modelo y sus parámetros al sector del poder político ha conducido a interesantes constataciones y conclusiones que, de forma resumida, se mencionan a continuación.

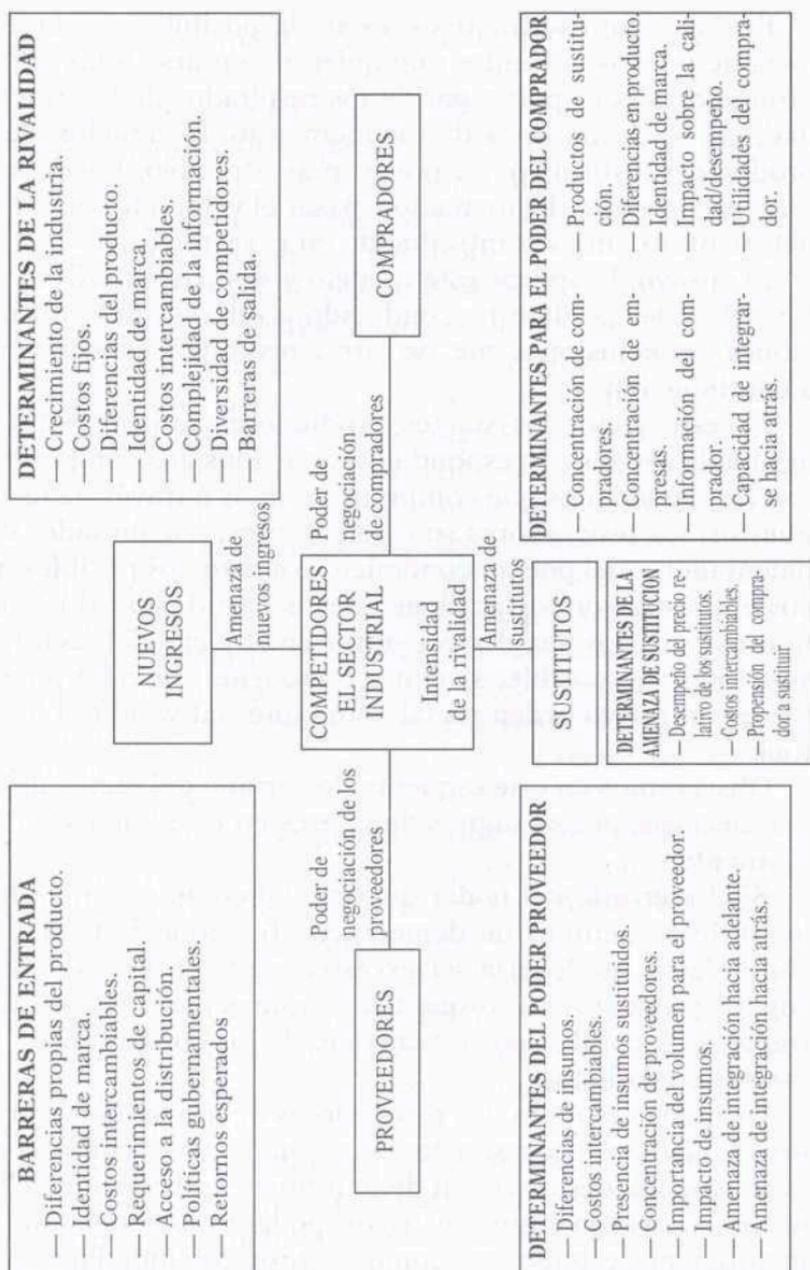
En este sector los sujetos productores son los políticos, agrupados en los correspondientes partidos; los compradores son los ciudadanos que compran servicios a través de los impuestos; los proveedores son los votantes, por un lado, y los detentadores del poder económico, por otro; los posibles nuevos entrantes son los posibles nuevos partidos o los posibles nuevos políticos que desean entrar en el juego del sector; los sustitutos son posibles sistemas o modelos que quieran establecer un nuevo orden social como alternativa al o a los actuales.

Observamos en este esquema Porteriano del sector del poder ciertos aspectos dignos de interés en este tema y en este momento.

Si el mercado del poder político, tal como se entiende en los últimos tiempos de democracia, funcionara de acuerdo con la letra, no debería ser excesivamente atractivo para los sujetos productores, porque tienen que generar un producto trabajoso y conflictivo en beneficio de los compradores, que son los ciudadanos.

De alguna manera, los proveedores del poder deberían ser los ciudadanos, que son los que votan, pero, como consecuencia de la desaparición de la influencia de las ideologías, no ocurre así. En el suministro del poder intervienen tanto las instituciones económicas como los propios ciudadanos.

FIGURA 1



Es visible una apetencia permanente de participación y un deseo de nuevos ingresos, que se materializa en el crecimiento indiscriminado y generalizado del número de personas que se dedican a la política, con el consiguiente coste para el sistema y para el modelo social. El desarrollo de los nacionalismos tiene más bien esta explicación egoísta que la que puede provenir del aumento de personas generosas que quieren servir a la Sociedad.

En las campañas políticas, no hay, claramente diferenciadas, teorías que seduzcan y teorías que repugnen; son todas bastante indefinidas y bastante próximas.

No hay tampoco sustitutos con posibilidades; esa idea de un nuevo orden social más satisfactorio, que preconice un modelo más ilusionante para los compradores, no acaba de configurarse. Los proveedores individuales de poder, los ciudadanos, están desvalidos. En cambio, los proveedores institucionales de poder son muy fuertes. La dialéctica libertad-servidumbre se plantea de nuevo con crudeza.

Los razonamientos nos dirigen hacia la sospecha de que los políticos están utilizando el management para conservar o incrementar su poder; no para servir al pueblo. Las campañas políticas se diseñan para conseguir poder en la batalla por el poder; no hay campañas y mensajes ilusionantes para el votante, ni confeccionadas pensando en sus intereses; se confeccionan pensando en dirigir su decisión de voto.

El management se utiliza para estructurar una gestión que tiene como objeto seguir en el poder o acceder a él. Esto es un efecto perverso, porque el management se puede aplicar adecuadamente al gobierno del país para una producción satisfactoria y un progreso ilusionante en beneficio del comprador, que es el ciudadano. Esa sería la correcta utilización del management.

Quizá merezca la pena reparar en las razones que puedan explicar el hecho de que no hay dos democracias iguales, no hay dos Estados iguales y no existen desarrollados mecanis-

mos de certificación de estas Instituciones como existen para hacer lo mismo con las empresas. Esto es una razón adicional de sospecha que debe dirigir opiniones y voluntades.

En tanto en cuanto no surja una nueva teoría socio-política que facilite la transición a un modelo social más ilusioante, esta situación es un tanto inamovible, a pesar de su imperfección. Como se constata frecuentemente, se gobierna desde posiciones alejadas del pueblo y de los ciudadanos con las consecuencias de Estados que crecen indiscriminadamente y que se endeudan peligrosa y crecientemente. (Alejandro Llano).

A pesar de los grandes avances tecnológicos, de la capacidad de innovación y de invención de la sociedad, sobre todo de las sociedades desarrolladas, las expectativas que los sistemas sociales son capaces de crear en las personas sitúan a éstas muy lejos de lo que la sociedad es capaz de entregarles como producto, y eso es una situación alienante. Generalmente, cuando una persona tiene necesidades elementales, y tiene próxima su satisfacción, vive una batalla dialéctica importante, pero está hambriento y satisfecho en períodos relativamente próximos. Cuando tiene la sensación de que los recursos de una humanidad organizada y solidaria, gestionados correctamente, darían para vivir mucho mejor, esa persona se rebela y todos tenemos que rebelarnos con ella por solidaridad.

Concluyendo, el estudio, según el modelo de Michael Porter del mercado del poder, da como síntesis las siguientes características:

- Es un sector atractivo, con altos retornos para los sujetos productores en el que no es necesaria una específica diferenciación.
- Los proveedores individuales están desvalidos, con perjuicio para el equilibrio democrático, y los proveedores institucionales son cada vez más fuertes.

— El comprador acusa una gran debilidad frente al sistema y los nuevos ingresos están dificultados, cuando no manipulados.

Si el sector es atractivo para sus productores, podemos colegir que no lo es para el comprador. El sistema correcto sería el que facilite la estructuración de la Sociedad Civil, haga posible el progreso y sirva al pueblo.

Por tanto, la situación actual representa un fracaso del sistema y de la estructura y un riesgo de que la revolución social del management sea un escalón más de la eterna dialéctica entre libertad y servidumbre en su camino hacia ninguna parte.

Esta síntesis nos lleva a concluir que existe una tendencia a la consolidación de un proceso de concentración del poder, a caballo de una confluencia sin precedentes del poder político y del poder económico, en absoluto deseable ni justificable.

En este sentido, es importante advertir que, desde el poder político, el management puede utilizarse no tanto para gestionar recursos en beneficio de la sociedad en general sino para gestionar el poder con el objetivo de mantenerse en él, lo cual supone una no deseable transposición de fines sociales que reorientan los beneficios lejos de su verdadero destinatario y hace temer, por tanto, el peligro de una nueva servidumbre.

A la vista del análisis de estas tres áreas de preocupación, colegimos las siguientes conclusiones:

- Las expectativas originadas por el progreso marcan distancias insalvables con la realidad actual en la consideración de las personas.
- La ingobernabilidad de nuestra sociedad, manifestada por la ineficacia de los gobiernos y su problemática y cuestionada legitimidad, desvela las deficiencias y con-

tradiciones de los sistemas políticos en vigor (Alejandro Llano).

- El fracaso de lo político y la crisis del Estado son realidades evidentes que permanecen por ausencia de una teoría que facilite la transición a otro sistema social, por la dificultad de aunar las voluntades de los sometidos a un orden que no comparten en su instrumentación y por la connivencia interesada de los favorecidos, que sí lo comparten.
- La ineficacia del sistema tradicional del freno y del acelerador para conducir el desarrollo manifiesta las deficiencias de un modelo de crecimiento superado. La privatización y la desregulación son movimientos incipientes que confiesan un reconocimiento del mal a evitar.
- La disyuntiva esclavitud/libertad, trabajo/disciplina, pobreza/riqueza, centralización/autonomía, acompaña a cualquier proceso innovador importante y es necesario que el sistema garantice la direccionalidad. La libertad es algo inconcreto si se repara en la ductilidad de los espíritus para orientarse conforme a cadenas bien estudiadas de estímulos informativos (Fernando Saez-Vacas)
- Parece que la ciudad, en su actual realidad vital, aleja de la naturaleza. Es necesaria una reconciliación de la sociedad con la naturaleza.
- La humanidad ha perdido el futuro. Es imprescindible una resituación del hombre en el universo para abordar el porvenir. Es evidente la necesidad imperiosa de una metanoia de la sociedad.

## **UN FUTURO INTERESANTE**

Merece la pena recordar que continuamos un proceso en marcha constante marcado por las diferentes fases de organización social básica que, desde la idea de familia, ha llegado a la actual configuración de naciones; el concepto de nación está cada vez más vacío de contenido real.

En este proceso en marcha, el próximo paso debe ser un nuevo orden social basado en las referencias: SEGURIDAD - NATURALEZA - SOLIDARIDAD; la necesidad de un nuevo modelo social es cada día más acuciante e indiscutible.

Existen unos objetivos claros para ese nuevo orden social que materializarán la solución de los grandes problemas de la humanidad, como son:

El cambio positivo en las relaciones de la Sociedad con la naturaleza, armonizando industrialización, crecimiento y medio ambiente.

La ruptura del dipolo «creciente productividad» y «creciente población pobre, hambrienta y enferma». Riqueza y Pobreza.

El aseguramiento del abastecimiento de energía sin comprometer las generaciones futuras.

La garantía de justicia global en la tierra, impidiendo la supresión de libertades individuales y el desarrollo de poderes dictatoriales y de burocracias de miras estrechas.

Como referencia de partida, es imperativo distanciarse de acciones esporádicas y aplicar soluciones a medio y largo plazo. Esto equivale a una considerable reducción del componente político en la maquinaria del progreso y a un reconocimiento de que un exceso de este componente representa un freno importante hacia el futuro.

El control de los problemas más importantes de nuestro tiempo pasa por el desarrollo de las democracias y las libertades en instrumentación novedosa y que supere las limitaciones actuales con planteamientos de alcance universal. Este es esencialmente el trabajo de los políticos, que se materializa en hacer que ciertas cosas sean posibles y que otras no lo sean. La libertad es, cada vez más, un recurso económico que puede medirse en términos de fiscalidad.

Uno de los aspectos más negativos del progreso reciente estriba en la separación mantenida de las dos culturas. Es cada vez más necesaria la convivencia de las dos culturas; la científico-técnica y la literario-artística. El retroprogreso o la transculturación son denominaciones intelectuales que pueden ser realidad dentro de un movimiento más amplio de estructuración de la Sociedad Civil. Una sociedad culta necesita pocos gobernantes para ser positivamente gobernada; muchos menos que los que pululan en las actuales instrumentaciones de los Estados - Nación.

Existen nuevas iniciativas que se multiplican en la actualidad hacia la búsqueda de soluciones. El Club de Roma, La European Round Table, la Global Challenge Network, la Fundación para la Supervivencia y el Desarrollo de la Humanidad, el Instituto Empresa y Humanismo, Europa y Sociedad... etc., son intentos que deben ser potenciados porque materializan la voluntad de búsqueda de los fundamentos de ese nuevo orden social, con un desarrollo creciente de la Sociedad Civil y en equilibrio positivo de ésta con los Estados.

El management ha transformado el sentido del saber, que ha pasado de ser un ornamento social a ser un capital económico. El management es progreso; pero el management se refiere al hombre. Dirigir es fascinante, pero es además gratificante si se adopta la decisión de respetar al prójimo. Tratar a las personas con dignidad es el reto más antiguo y la necesidad más acuciante, como siempre.

El principio de Peter es una consecuencia del tipo de jerarquías imperantes hasta ahora. Es importante romper los esquemas rígidos de las jerarquías tradicionales y establecer nuevos sistemas de relaciones más motivadoras e ilusionantes; el management puede facilitar este proceso.

El management está a media distancia entre humanista y científico; por eso sugiere mecanismos más perfectos socialmente para el progreso de la humanidad, si se evitan los usos perniciosos a que hemos hecho referencia anteriormente.

Pero sólo quien posee una fe tiene derecho a tener una esperanza; he aquí los esquemas para una esperanza.

La población futura será más educada. Todas las previsiones apuntan a un crecimiento continuado de los niveles de educación de los habitantes de los países desarrollados, como fuente necesaria de progreso y bienestar. Dado que la cultura eleva los valores más excelsos de las personas, ello redundará en un esfuerzo creciente de solidaridad y racionalidad.

El desarme proporcionará recursos para un progreso positivo. Si los presupuestos de defensa se hacen cada vez menos necesarios, se liberarán importantes recursos que tendrán destinos más dignos y solidarios.

El fracaso del comunismo y del socialismo radical aglutina hacia el centro las alternativas políticas, acerca éstas en sus esencias ideológicas y reduce las tensiones sobre modelos sociales diferenciados.

Europa puede ser una gran aventura. La renuncia de poder de las naciones será la gran prueba para el aligeramiento de las máquinas políticas y la racionalización de los Estados. La experiencia europea de integración puede representar el nacimiento del nuevo orden social todavía no diseñado.

Como síntesis de las referencias positivas de orientación de la revolución social del management, conviene señalar las tres siguientes:

- La importancia vital de la educación y de la formación como una base de crecimiento positivo hacia un progreso concebido desde y para las personas.
- El nuevo e imprescindible papel de la Universidad en la configuración de ese nuevo orden social basado en la cultura y el conocimiento.
- La necesidad del humanismo como planteamiento y esencia de perfección del management, para que éste sea verdadera fuente de progreso solidario y de riqueza y bienestar para la humanidad.

A veces, la coincidencia forzada de dos realidades pasadas que no convivieron en su primera generación puede ser un mecanismo de revitalización y de apagamiento de efectos perniciosos. El humanismo reencarnado en el management, representa la esperanza de la revolución social más pacífica y profunda de la historia de la humanidad. Hagámosla posible, por favor.

## IV

### LA EMPRESA EN UNA ECONOMIA GLOBALIZADA

RICARDO MARÍN DE LOS RÍOS (\*)

#### INTRODUCCION

La globalización de la economía es el resultado de dos grandes fenómenos que se alimentan mutuamente. De una parte la expansión de los comercios internacionales, aprobada por la libertad de comercio internacional y por la caída del coste del transporte. De otra parte, la creciente homogeneización de las pautas que demanda la sociedad, en concreto en lo referente a determinados bienes de consumo.

Todo esto conlleva una interdependencia de las distintas economías que refuerzan de alguna manera el proceso anterior en su conjunto.

Esto hace ver un sector global a imagen de un mercado local en el que las posiciones estratégicas de los competidores están definidas por su posición en otros mercados en relación con otros competidores.

Sectores como alimentación, aparatos de televisión, automóviles, electrónica de consumo o moda, son industrias con

---

(\*) Delegado de FREMAP en Cristalería Española. Responsable del Grupo de Jóvenes de ASE.

un carácter eminentemente global. De aquí la importancia de que las operaciones en distintos países estén perfectamente coordinadas pues la posición en un mercado local cualquiera tendría fuertes repercusiones para el resto de mercados en los que la empresa opera.

El desarrollo de los negocios internacionales también juega un papel fundamental entre las causas de la globalización. Este fenómeno se debe a varias razones. La primera es la posible existencia de importantes ventajas comparativas en cierto país. Cuando un país posee una ventaja comparativa en la fabricación de un producto, éste tenderá a especializarse en la producción de dicho bien, exportando a otros o bien atrayendo inversión extranjera para que de un modo más eficiente explote dichas ventajas de coste.

Este factor ha sido decisivo en muchas industrias tradicionales, aunque el hecho de que los costes de producción o de materias primas cada vez influyan menos en el valor total de un producto hace que estas ventajas comparativas tiendan a perder importancia.

Otro factor decisivo es la posibilidad de realizar economías de escala o de alcance mediante los negocios internacionales. Esto se puede hacer de dos formas distintas: concentrando la producción en un punto geográfico determinado o dispersando los centros de producción en ubicaciones estratégicas, orientadas a alcanzar en cada caso la dimensión adecuada para realizar dichas economías de escala.

Este ha sido el motivo del éxito de las grandes empresas industriales japonesas que perseguían el logro de economías de escala con la subsiguiente centralización de la producción y de las operaciones de investigación y desarrollo en determinados países para, desde allí, abastecer al mercado mundial.

Sin embargo, las economías de escala no se limitan a las operaciones de producción, sino que se extienden a otras funciones de la empresa entre las que destacan compras, marketing, logística, distribución.

En el caso de las compras en mayor volumen se puede traducir en precios sustancialmente menores, confirmando en la empresa una ventaja competitiva importante, tanto más estable cuanto mayor sea su poder de negociación con el vendedor.

Para el marketing, las economías de escala también pueden ser importantes, pues es posible distribuir un conjunto de gastos fijos entre un mayor volumen de unidades vendidas. También es aplicable a la función de publicidad y de creación de una imagen de marca, aunque en este caso la experiencia enseña que esta fuente de economías de escala es suficiente solamente para aquellos casos en los que las peculiaridades de los distintos mercados nacionales permiten el uso de unas mismas técnicas o de una misma marca.

Para la logística sucede algo similar. Las operaciones internacionales pueden suponer, en algunos casos, la posibilidad de distribuir costes entre un mayor volumen de unidades vendidas, aunque ello es particularmente aplicable a empresas que ya han iniciado un cierto proceso de internacionalización.

Otro factor desencadenante de este proceso de globalización es la llamada curva de la experiencia, que aumenta con la acumulación de un volumen de producción.

La producción acumulada necesaria para alcanzar reducciones de costes importantes se alcanzará antes si el mismo producto es vendido en distintos mercados nacionales. Ello reportará en la empresa que lo busque una ventaja en costes importantes que, a su vez, reforzará su presencia internacional.

Papel importante en la globalización juega la tecnología y la posibilidad de aplicar innovaciones tecnológicas en distintos mercados nacionales. Este factor cobra especial relevancia cuanto mayor sea la inversión necesaria para lograr los resultados deseados, lo que justifica que la empresa que los obtiene debe aprovecharlos, bien mediante su explotación directa a otros países, bien a través de una cesión de dicha tecnología a otras empresas a cambio de un precio adecuado.

La reacción de seguir a la competencia que se expande hacia el exterior o de replicar a un competidor extranjero que penetra en el mercado nacional, ha sido otro factor que ha acelerado, sin duda, el crecimiento de los negocios internacionales en los últimos años.

Evidentemente, todos estos fenómenos obtienen su verdadera fuerza al haberse producido una armonización en las pautas de consumo en los países respectivos. Sin embargo su importancia es grande y, por sí mismos, pueden contribuir de alguna manera a acelerar dicho proceso de armonización, aunque es necesario reconocer que éste no será siempre completo, pues las peculiaridades nacionales tienen en ocasiones una influencia mayor que las fuerzas de globalización de los mercados.

## **PARTICIPACION EN EL MERCADO GLOBAL**

Alcanzar una alta participación de mercado en mercados de un sólo país ha sido un objetivo de muchas compañías. Como hemos visto los beneficios incluyen poder explotar economías de escalas, poseer una buena posición para negociar con los proveedores y canales de distribución y gozar de mejor aceptación por parte de los clientes. Sin embargo una alta participación global de mercado no es suficiente, un negocio global también necesita un balance razonable entre la distribución geográfica de sus ingresos y la distribución del mercado mundial. No se debe tener una gran parte de sus ingresos concertados en solo unos pocos países, y su participación en el mercado de cada país no debe ser muy distinta de su participación global de mercado. El balance es importante como contrapunto a una gran participación de mercado, porque el negocio por lo general necesita tener una presencia significativa en muchos países a fin de beneficiarse

totalmente de una estrategia global. A base de país por país, en algunas industrias tal vez resulte mejor tener participación grande y significativa en algunos países y una participación menor en otros, que tener en todas partes un nivel moderado de participación.

Una empresa con rentas concentradas en unos pocos negocios encontrará difícil desarrollar productos globales que tengan amplio atractivo, inevitablemente primarán los deseos de los pocos países dominantes. Aun cuando esto pueda estar bien a corto plazo, tal situación hace más difícil la expansión geográfica en el futuro. Por las mismas razones y con las mismas consecuencias, a un negocio determinado se le dificultará desarrollar programas de marketing global. Para un negocio concentrado también puede ser difícil desarrollar una red globalizada de actividades de valor agregado. Para decidir la localización de tales actividades los criterios pueden sufrir distorsión a favor de las necesidades de los países dominantes. Lo más importante puede ser que un negocio con participación de mercado desequilibrada encontrará difícil tomar medidas competitivas eficaces de integración.

Por causa de su debilidad en muchos mercados, un determinado negocio tendrá menos oportunidades y puntos de apoyo para tomar medidas de seguridad respecto de los competidores. Tener en cuenta el balance global puede cambiar la percepción de las amenazas competitivas.

Tener una gran participación de mercado y un buen balance global tienen que combinarse con la presencia en mercados nacionales claves o estratégicos.

La diferencia más importante entre participación para internacionalizar y globalizar es quizá el papel de países globalmente estratégicos. La importancia de tales países va más allá de su atractivo individual. Hay varias maneras en que un país pueda ser estratégico como mercado:

— *Por ser una gran fuente de ingresos o utilidades:*

El tamaño de un mercado es un factor muy importante de su atractivo individual, pero también puede serlo por razones de estrategia global. Cuanto más grande es, más contribuye a las economías de escala global. El éxito en un mercado grande puede, por tanto, hacer bajar los gastos mundiales.

También puede tener una gran importancia al suministrar fondos para subsidiar el negocio en otros mercados. Esta es una actitud característica de una estrategia global. Por dicho motivo es importante tener éxito en los mercados grandes.

— *Mercado local de clientes globales:*

Las empresas con vocación global necesitan una fuerte presencia en el mercado local de clientes globales. Las relaciones se pueden mantener mejor en el territorio de cliente. Es importante que las sucursales extranjeras de un cliente vean que un determinado proveedor tenga sucursales en su país de origen. De otra parte los clientes importantes son también una fuente clave de ideas para innovación de modo que es importante tener presencia de investigación y desarrollo en los mercados nacionales de esos clientes. Tener clientes exigentes puede ser un secreto del éxito global.

— *Mercado local de competidores globales:*

Para muchas compañías de ámbito global su mercado local representa la fuente principal de ingresos o utilidades. El mercado local no tiene que ser forzosamente donde la compañía matriz tiene su sede. Muchas veces conviene invertir en el mercado local natural de un competidor para conocer de primera mano cual es

su modo de actuar, sus productos y otros conocimientos que puedan ser útiles.

— *Fuente principal de innovación industrial:*

La mayoría de grupos industriales tienen unos pocos mercados que actúan como países líderes en el sentido de ser la fuente primaria de innovaciones. Estos países suelen ser los mercados locales de clientes globales y competidores globales. Identificar estos mercados contribuye al proceso de tomar decisiones sobre participación de mercado.

## LA ESTRATEGIA GLOBAL

Hoy en día cambiar una colección de negocios nacionales por un solo negocio mundial, con una estrategia global integrada, presenta uno de los retos más serios a los directivos. En una vista de las dificultades el desarrollar y poner en práctica una buena estrategia es la prueba de fuego de algunas compañías.

Las empresas están obligadas a globalizarse, fundamentalmente para ampliar su participación en mercados extranjeros y esto necesita integrar su estrategia mundial.

Esta integración global contrasta con el enfoque multinacional en que las compañías establecen sucursales nacionales que diseñan, producen y distribuyen productos o servicios adaptados a las necesidades locales. Dicho modelo se cuestionaría hoy y se puede considerar una estrategia multilocal en contraposición a una estrategia realmente global.

Una estrategia es global en el grado en que esté desarrollada para diversos países. La estrategia global no se debe equiparar con ningún elemento en particular como, por ejemplo, productos estandarizados, un mercado mundial o una

red manufacturera global. Por el contrario, deberán ser una combinación flexible entre muchos elementos.

Los cambios realizados y los que están a punto de llevarse a cabo hacen más posible que una estrategia global resulte más eficaz que una multilocal. Con la velocidad con la que se producen ciertos cambios, el tener una buena estrategia global puede resultar decisiva. Algunos de estos cambios son la gradual similitud entre los gustos de ciudadanos de diversos países o la reducción de barreras arancelarias.

La revolución de las comunicaciones y de la informática han hecho posible administrar de una manera globalmente integrada. Los adelantos en aviación, ordenadores, satélites y telecomunicaciones facilitan muchísimo comunicarse y controlar operaciones a distancia.

Una estrategia global consta de tres componentes fundamentales:

- 1.º Desarrollo de una estrategia básica, que es la base para una ventaja estratégica sostenible. Esto se hace, por lo general, primero, pero no necesariamente en el país sede. Es necesaria una estrategia básica para poder desarrollar una estrategia global correcta.
- 2.º Internacionalizar dicha estrategia básica mediante la expansión internacional de actividades y adaptación de la estrategia básica. Las compañías necesitan dominar primero los fundamentos de los negocios internacionales antes de intentar una estrategia global.
- 3.º Globalizar la estrategia internacional integrando la estrategia particular de todos los países.

Las compañías multinacionales ya conocen los dos primeros pasos pero desconocen el tercero. La globalización va en contra de la práctica de producir para los mercados locales.

## **Desarrollo de una estrategia básica**

Dentro de una compañía los negocios separables necesitan su propia estrategia básica. Para comenzar, definir el negocio en sí es una cuestión muy importante. Entre los parámetros principales de la definición se incluyen los tipos de clientes a quien se sirve y los tipos de productos y servicios que se ofrecen.

Los productos y los servicios se pueden dividir en dos dimensiones distintas. El tipo de necesidad que se cubrirá y la tecnología que se empleará para hacerlo. Por ejemplo una empresa puede estar en el negocio total de embalajes mientras que otra puede definir su negocio de modo más limitado como un negocio de envases de plástico.

Una estrategia mercantil básica está compuesta por varios elementos claves:

- El tipo de servicio o producto que ofrece el negocio.
- Los tipos de clientes a quienes sirve.
- Sus mercados geográficos.
- Sus fuentes principales de ventaja competitiva sostenible.
- La estrategia funcional para cada una de las actividades importantes que agregan valor.
- La posición respecto de los competidores.

La definición del negocio debe ser lo más amplia posible teniendo en cuenta que la amplitud o estrechez de la definición es un elemento clave de elección estratégica sostenible. Si los recursos son limitados es mejor dedicarlos a sostener la ventaja en un negocio estrechamente definido que ampliarlos excesivamente de manera que no se sostenga ninguna ventaja.

## **Internacionalizar una estrategia básica**

Cuando una compañía se expande más allá de su mercado nacional, tiene que internacionalizar su estrategia mercantil básica. El primer paso y el más importante consiste en elegir los mercados geográficos en que va a competir. Esta elección es mucho más importante para un negocio internacional que para uno nacional. Durante la primera parte de su vida un negocio nacional debe hacer frente a problemas de elección del marco geográfico al ampliarse fuera de su mercado doméstico.

Estos problemas incluyen identificar los atractivos del mercado, la competencia potencial, las maneras de adaptarse a las condiciones locales y de administrar el negocio en un área geográfica más amplia. Para algunos negocios minoritarios o de servicios la selección de mercados plantea problemas mucho más difíciles que la selección dentro de un mercado nacional. También hay que tener en cuenta a la hora de internacionalizar la estrategia como adoptar productos y programas para tener en cuenta las necesidades, preferencias, cultura, idioma, clima, etc. de un país extranjero. Pero el resultado final es que, por lo general, la compañía termina con estrategias y enfoques que entrañan grandes diferencias entre países. Estas diferencias tienden a debilitar la posición mundial en cuanto a costes, calidad, preferencia de clientes y eficacia competitiva.

## **Desarrollo de una estrategia de globalización**

A fin de remontar los inconvenientes creados por la internacionalización, las compañías necesitan una estrategia de globalización que permita integrar y administrar para obtener eficacia mercantil y ventaja competitiva a nivel mundial.

Para conocer que aspectos de la estrategia se deben globalizar hay que analizar sistemáticamente las condiciones de la

industria, evaluando los beneficios y costes de dicha globalización y entendiendo las distintas maneras en que se puede usar una estrategia de globalización haciendo uso de las llamadas palancas de la estrategia global.

Las condiciones de la industria se determinan externamente por las condiciones de la industria o de la economía del negocio, en tanto que las palancas de la estrategia global son opciones disponibles para el negocio mundial.

Las condiciones de la industria crean el potencial para que el negocio mundial alcance beneficios de una estrategia global.

Para lograr estos beneficios, el negocio necesita disponer sus palancas de estrategia global en forma apropiada con relación a los valores industriales y a la posición y recursos del negocio y de su compañía matriz. La capacidad de la organización para llevar a cabo la estrategia global formulada afecta el grado en que se logren los beneficios.

### **Motores de la globalización industrial.**

Las condiciones de la industria que determinan el potencial y la necesidad de competir con una estrategia global son cuatro:

- Motores del mercado.
- Motores de costo.
- Motores gubernamentales.
- Motores competitivos.

Estos motores abarcan todas las condiciones críticas que afectan el potencial de globalización. Aunque es posible hacer otras agrupaciones, estas cuatro distinguen los motores por su origen y, por tanto, pueden ayudar a los directivos a identificarlos y mejorarlos con mayor facilidad. Los motores son en su mayor parte incontrolables para el negocio mundial.

Los motores de costos están en función de la economía del negocio. Los de mercado dependen de la conducta de los clientes, la estructura de los canales de distribución y la naturaleza del marketing en la industria. Los gubernamentales dependen de las leyes que dictan los gobiernos de las distintas naciones, y por último, los motores competitivos están en función obviamente de la competencia.

Los grupos de motores varían con la industria y también pueden cambiar con el tiempo. De lo cual se desprende que unas industrias tengan mayor potencial de globalización que otras, y ese potencial también varía. Un grupo común de cambios, aumentando el potencial de globalización de muchas industrias, está estimulando el interés de los directivos en la estrategia global.

Alguno de los cambios recientes en los motores de la globalización son los siguientes:

— *Motores de mercado*

- Igualación del ingreso per cápita entre naciones industrializadas.
- Igualación de estilos de vida y gustos.
- Aumento del número de viajes, que crea consumidores globales.
- Organizaciones que empiezan a comportarse como clientes globales.
- Crecimiento de canales de comercialización globales y regionales.
- Establecimiento de marcas mundiales.

— *Motores de costo*

- Continuo esfuerzo por lograr economías de escala.
- Innovación tecnológica acelerada.
- Avances en el transporte.
- Surgimiento de países recién industrializados con capacidad productiva y bajos costos de mano de obra.

— *Motores gubernamentales*

- Reducción de barreras arancelarias.
- Reducción de barreras no arancelarias.
- Creación de bloques comerciales.
- Decadencia del papel de los gobiernos como productores y clientes.
- Transformación de los sistemas cerrados comunistas de Europa Oriental en economías abiertas de mercado.

— *Motores competitivos*

- Aumento continuo del volumen del comercio mundial.
- Aumento de propiedad de las corporaciones por extranjeros que las adquieren.
- Aparición de nuevos competidores resueltos a convertirse en globales.
- Crecimiento de redes globales que hacen interdependientes a los países en industrias particulares.
- Más compañías que se globalizan en vez de permanecer nacionalmente centradas.
- Aumento en la formación de alianzas estratégicas globales.

— *Otros motores*

- La revolución de la informática y las comunicaciones.
- Globalización de los mercados financieros.
- Mayor facilidad para los viajes comerciales.

## **Palancas de la estrategia global**

Una estrategia global es multidimensional y formularla para un negocio mundial requiere elecciones en una serie de dimensiones estratégicas. Algunas de estas dimensiones de-

terminan si la estrategia inclina al extremo multilocal o al extremo global.

Básicamente se pueden considerar las siguientes cuatro dimensiones:

- Participación de mercado, que comprende la elección de países mercado en donde negociar y el nivel de actividad, particularmente en términos de participación.
- Productos y servicios, que incluyen el grado en que un negocio mundial ofrece los mismos productos en todas partes o productos diferentes en los diversos países.
- Localización de las actividades que agregan valor, que comprende la decisión de donde ubicar cada una de las actividades que forman la cadena total del valor agregado, desde investigación hasta producción y servicio post-venta.
- Marketing, que comprende el grado en que un negocio mundial toma dichas medidas en países individuales como parte de una estrategia global competitiva.

En cada caso o para cada palanca de la estrategia global, una estrategia multilocal busca maximizar el rendimiento mundial maximizando la ventaja competitiva local y los ingresos o utilidades locales, mientras que una estrategia globalizada busca maximizar dicho rendimiento mediante la participación y la integración.

### **Participación de mercado**

En una estrategia multilocal de participación de mercado, la elección de países se efectúa aisladamente teniendo en cuenta el potencial de ingresos y utilidades de cada uno. En una estrategia global, se eligen también por su potencial contribución a los beneficios de la globalización. Esto puede significar entrar en un mercado no importante en sí mismo, pe-

ro que tenga valor estratégico global, como, por ejemplo, el mercado donde se halla la sede de un competidor global. Una pauta de participación en mercados principales está implícita en el concepto de *trio*, Estados Unidos-Europa-Japón.

### **Productos y servicios**

En una estrategia multilocal de productos. Los productos y servicios que se ofrecen en cada país, se hacen especialmente para atender a las necesidades locales, mientras que en una estrategia global el ideal es un producto básico estandarizado que requiera un mínimo de adaptación local. El beneficio más importante de la estandarización del producto suele ser la reducción de costos.

### **Localización de actividades**

En una estrategia multilocal de actividades, toda cadena de valor o la mayor parte de ella se produce en cada país. En otros tipos de estrategias internacionales la mayor parte de dicha cadena se mantiene en un sólo país. En una estrategia global la cadena se divide y cada actividad se puede llevar a cabo en un país distinto. El principal beneficio es la reducción de costos. Un tipo de estrategia de cadena de valor es la concentración y la duplicación parciales. La característica clave de una posición global en esta dimensión estratégica es la implantación sistemática de la cadena de valor alrededor del mundo.

### **Medidas competitivas**

En una estrategia competitiva multilocal, una compañía multinacional compite con sus rivales país por país, pese a te-

ner que vérselas con otra multinacional en muchos de los mismos países. En una estrategia competitiva global, las medidas competitivas se integran en todos los países, se toma el mismo tipo de medidas al mismo tiempo o en un orden sistemático.

### **Ventajas e inconvenientes de las estrategias globales**

En el contexto de mercados globales, las fuentes de ventajas competitivas son algo distintas de las que se dan en mercados domésticos. Las ventajas competitivas en un mercado doméstico pueden venir por el lado de los costes o de la diferenciación. En el primer caso tenemos la ventaja competitiva fundamentada en el liderazgo en costes, mientras que en el segundo caso tenemos la ventaja competitiva basada en la diferenciación adecuada del producto.

Los ingredientes que un mercado global aporta a esta distinción no son novedosos, pero sí particulares. Por el lado del liderazgo de costes, las tres fuentes principales de ventajas competitivas son las economías de escala de aprendizaje, las economías de alcance y los factores diferenciales de coste derivados de una localización en un país concreto. Sin embargo en un contexto internacional, una empresa no puede contentarse con tener unos costes bajos, sino que tiene que emprender un proceso continuo de mejora de la calidad, al tiempo que mantiene unos costes razonables.

Las fuentes de economías de alcance en una decisión de internacionalización pueden ser de dos clases: las relativas a la diversificación del producto o las relativas a la diversificación del mercado. En cuanto a las relativas al producto, las fuentes de economías de alcance más importantes son la mayor flexibilidad en la producción —especialmente si la decisión de internacionalización implica la apertura de nuevas instalaciones en el país de destino—, la posibilidad de com-

partir un canal de distribución —que en un país extranjero es uno de los activos más preciados— y, finalmente, la posibilidad de compartir gastos de desarrollo de nuevos productos e investigación más básica, aspecto crucial en la estrategia de internacionalización de las empresas japonesas.

Por el lado de la diversificación de mercados, las fuentes de economías de alcance son la posibilidad de utilizar una misma marca comercial con peso específico en el mercado correspondiente, la posibilidad de ofrecer un servicio a clientes multinacionales en cada uno de los países en los que éstos operan y, por último, la posibilidad de aprovechar en mercados distintos el «know how» sobre la producción y la distribución de una determinada categoría de productos.

Podemos hacer una definición más estricta de las ventajas de las estrategias globales reduciéndolas a las cuatro siguientes:

- Reducción de costos.
- Mejor calidad de productos y programas.
- Mayor preferencia de los clientes.
- Mayor eficacia competitiva.

— *Reducción de costos*

Una estrategia global puede reducir los costos mundiales de diferentes formas:

- Las economías de escala se pueden realizar unificando la producción u otras actividades para dos o más países. Por ejemplo, la producción de grandes volúmenes pueden rendir economías de escala.
- El costo más bajo de factores se puede lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajo costo de mano de obra. Este ha sido, desde luego, el motivo del reciente florecimiento de la fabricación en el extranjero, principalmente por firmas norteamericanas. Por ejemplo, el lado mexi-

cano de las fronteras con EE.UU. está actualmente lleno de plantas manufactureras instaladas y dirigidas por compañías norteamericanas, pero con mano de obra mexicana.

- La producción concentrada significa reducir el número de productos fabricados de muchos modelos locales a unos pocos globales. Los costos unitarios bajan al disminuir el número de modelos que se hacen en una fábrica. Esta reducción de la variedad de productos reduce los costos de preparación, tiempo muerto, existencias extras, etc.
- La flexibilidad se puede explotar pasando la producción de un sitio a otro a corto plazo a fin de aprovechar el costo más bajo en un momento dado. Dow Chemical hace esto para minimizar el costo de producción de sustancias químicas. Utiliza un modelo de programación lineal que toma en cuenta las diferencias entre países de materia de tipos de cambio, tarifas de impuestos y costos de transportes y mano de obra. El modelo presenta la mejor combinación de volumen de producción por localización para cada periodo de planificación.
- Aumento del poder negociador. Con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países, se aumenta el poder negociador de una compañía con los proveedores, los trabajadores y los gobiernos.

— *Mejor calidad de productos y programas*

La concentración en un número menor de productos y programas, en lugar de los muchos productos y programas que son típicos, de una estrategia multilocal, puede mejorar la calidad de unos y otros. El enfoque

global es una de las razones del éxito japonés de automóviles. Toyota distribuye un número mucho menor de modelos que la General Motors en todo el mundo.

— *Mayor preferencia de los clientes*

La disponibilidad, servicio y reconocimiento globales aumentan la preferencia de la clientela. Los principales exponentes de esta estrategia son, como es sabido, las compañías de bebidas gaseosas y de comidas rápidas. Muchos suministradores de servicios financieros, como tarjetas de crédito, tienen que ofrecer presencia global debido a la relación entre el servicio que prestan y los viajes. Los fabricantes de productos industriales también pueden explotar este beneficio. Un abastecedor que pueda ofrecer a un cliente multinacional un producto estándar en todo el mundo se beneficia de la familiaridad mundial dentro de la organización del cliente. Los fabricantes de ordenadores han seguido esta estrategia desde largo tiempo, otro ejemplo es el de Caterpillar.

— *Mayor eficacia competitiva*

Para impedir que la competencia japonesa se le convierta en un estorbo en el ramo de jeringas desechables, Becton Dicckson, importante fabrica norteamericana de productos médicos, resolvió invadir tres mercados en el terreno japonés, entró en los mercados de Hong Kong, Singapur y Filipinas para impedir una mayor penetración japonesa.

### *Inconvenientes*

El proceso de globalización no es lineal sino que viene acompañado por cierto número de obstáculos, algunos de ellos externos a la empresa, otros propios de la empresa.

Entre los obstáculos externos a la empresa destaca, en primer lugar, el ya señalado de las diferencias en las pautas de consumo nacionales. Las diferentes costumbres o hábitos de cada país pueden constituir un obstáculo para el desarrollo de un proceso de globalización. Sin embargo las técnicas de producción flexible desarrolladas en los últimos años tienden a potenciar la posibilidad de lograr economías en el lado de la producción a gran escala y, simultáneamente, permiten diferencias de acuerdo con las necesidades peculiares de cada país. Evidentemente ello no es sencillo, pero ésta es la tendencia, una vez se asume el principio de que la homogeneización absoluta de pautas de consumo no es posible.

Otro obstáculo importante es el intervencionismo de los gobiernos, que pueden frenar o inhibir el comercio internacional o la inversión directa procedente del extranjero. Es conocido que el desarrollo espectacular experimentado por los negocios internacionales después de la Segunda Guerra Mundial fue propiciado por la existencia de un clima de libre cambio internacional, facilitado por el acuerdo del GATT y la estabilidad de los tipos de cambios.

En los últimos quince años se ha producido una reversión en ambos fenómenos. Por una parte la recesión ocasionada por las dos crisis del petróleo espolearon los sentimientos proteccionistas en más de un país. A ello se añade el fuerte déficit comercial registrado por Estados Unidos en la segunda mitad de la década de los ochenta, que ha resucitado ideas proteccionistas que se pensaba habían sido enterradas muchos años atrás. Por el lado de los tipos de cambio, la variabilidad del precio de divisas ha aumentado considerablemente y, si bien no puede afirmarse que ello haya frenado

el desarrollo del comercio internacional, lo que es cierto es que no lo ha favorecido. Estas tendencias contribuyen a trazar un escenario en los próximos años en el que los negocios internacionales pueden verse obstaculizados o reducidos a operaciones dentro de las tres grandes zonas de influencia económica: Norteamérica, Europa y Japón con su zona de influencia en el Sudeste Asiático.

Una tercera dificultad para el desarrollo de la internacionalización de las empresas se da en aquellas industrias en las que el coste de transporte y de almacenamiento de los productos es mayor que los beneficios derivados de las economías de escala que pueden lograrse mediante una centralización de la producción. Ello es particularmente importante en ciertos subsectores de la industria de la alimentación y de la industria química.

Un cuarto factor que puede dificultar el proceso de globalización es la existencia de canales de distribución ya establecidos, especialmente en el caso de productos de consumo en los que el número de consumidores es alto. En general, los canales de distribución prefieren la venta de productos nacionales a la de los productos extranjeros, lo cual no deja de ser un obstáculo para la distribución de un producto en un nuevo mercado. Los costes de acceso a un canal de distribución —o de creación de un canal propio— pueden ser los más importantes de todo el proceso de internacionalización. Un ejemplo claro son las grandes superficies japonesas, donde introducir un producto extranjero puede resultar misión imposible.

Entre los factores internos de la empresa que dificultan el proceso de globalización de los mercados, destacamos fundamentalmente tres. El primero es la dificultad de los directivos para entender las características de los procesos de internacionalización y de los modos de competir a nivel internacional. Las capacidades de dirección son, posiblemente, el re-

curso más escaso para implantar una estrategia internacional.

El segundo se refiere a la incapacidad para aprovechar las economías de escala derivadas de los procesos de producción o de las operaciones de compras o de marketing que pueden configurarse como fuentes de ventajas competitivas importantes. Especialmente en el caso de la función de marketing, la incapacidad puede aparecer como resultado de la constatación de que las necesidades de los distintos mercados nacionales son diferentes y que, por consiguiente, la formulación de una estrategia comercial es más compleja.

El tercer factor es el desarrollo de tecnologías altamente variables, que dificultan la construcción de plantas a gran escala por el riesgo de experimentar rápidamente una obsolescencia. En este caso, las pequeñas empresas pueden tener una mayor flexibilidad y, por tanto, una mayor capacidad de adaptarse al entorno que otras empresas de mayor dimensión.

El proceso de globalización de los mercados y, por tanto, de internacionalización de las empresas nacionales, puede acelerarse como resultado de una creciente importancia de los factores propulsores de la globalización, así como de una disminución de los obstáculos.

En este sentido, la apertura de los distintos mercados nacionales, el logro de unas tecnologías de producción que permitan alcanzar un cierto volumen de economías de escala —y, simultáneamente, atender las exigencias de cada mercado nacional— y la desaparición de los obstáculos internos dentro de la empresa pueden jugar un papel muy importante a la hora de acelerar el proceso de globalización.

Por otro lado, la globalización puede causar gastos administrativos importantes, debidos al aumento de coordinación, necesidad de informar y hasta aumento de personal. También puede reducir la eficacia de la gerencia en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y el espíri-

tu de trabajo. Como ejemplo para solucionar este problema está el caso de ABB, que ha desarrollado una política en la que cada empresa y cada centro funcionan como entidades autónomas y se autogestionan.

Un enfoque de estrategia global en lo tocante a participación de mercado puede acarrear la inconveniencia de un compromiso anterior o más grande en un determinado momento de lo que éste justifica. Muchas firmas norteamericanas, como Motorola, están haciendo esfuerzos de largo alcance para penetrar en los mercados japoneses antes de elevar su posición competitiva global que para obtener beneficios en el mismo Japón.

La estandarización de productos puede dar por resultado un producto que no deje clientes plenamente satisfechos en ninguna parte. Cuando las compañías se internacionalizan, al principio ofrecen generalmente el mismo producto doméstico estandar, sin adaptarlo a otros países, y sufren las consecuencias. Por ejemplo, Procter & Gamble tuvo su tropiezo cuando llevó a Japón su detergente «Cheer» para lavar la ropa. Con un mínimo cambio usó el mismo producto y el mismo mensaje publicitario que utilizaba en EE.UU. —que el detergente era eficaz a cualquier temperatura—. Después de sufrir serias pérdidas, la compañía descubrió dos aspectos de insuficiente adaptación. Primero, que el detergente no producía las jabonaduras esperadas porque los japoneses usan una gran cantidad de suavizante; segundo, que los japoneses lavan la ropa con agua fría del grifo o de la bañera, de modo que la propaganda basada en que el detergente operaba a cualquier temperatura no tenía sentido. Procter & Gamble tuvo éxito con «Cheer» sólo después de reformular el producto y modificar el mensaje publicitario.

Concentrar las actividades a distancia del cliente puede reducir la disposición a responder y su flexibilidad. También aumenta los riesgos del cambio de divisas al pagar costos y recaudar ingresos en distintos países.

Un marketing uniforme puede reducir la adaptación al comportamiento local de la clientela y al ambiente en el cual el marketing se desarrolla. Por ejemplo, la oficina principal de British Airways ordenó que en todos los países se usara el anuncio de televisión <Manhattan Landing>, preparado por la agencia de anuncios Saatchi & Saatchi. El anuncio ganó muchos premios pero se ha criticado por utilizar una vista de la ciudad de New York no reconocible en muchos países.

### **Algunas pautas**

Ciertamente, como se ha visto, el desarrollo de una estrategia global es difícil y lo será más si aún le ponemos condicionantes. Creo que tengo la obligación de insistir en algunos elementos a tener en cuenta a la hora de desarrollar una estrategia.

El primero y el más importante es el hombre, no se puede considerar como una herramienta más al estilo de Taylor. Como es conocido Taylor creía que los obreros serían más eficientes si su trabajo consistía en un pequeño número de movimientos diferentes, todos científicamente coreografiados para adaptarse a su anatomía. Según esta teoría yo podría poner o quitar inversiones o plantas industriales en determinados lugares según la rentabilidad, olvidándome de las personas que integran dicha empresa.

Caso muy reciente lo tenemos en España con la factoría de Santana-Suzuki de Linares, donde un pueblo y casi una región dependían de una fábrica y el cierre de la misma podía ocasionar graves consecuencias.

No se puede olvidar, desde la central de una compañía, que cuando se toman decisiones estas afectan a muchas personas.

Por otro lado, las compañías deberían tener determinadas normas de actuación respecto de los países donde se instalan. Algunas de las posibles serían:

- La compañía deberá tener absoluta lealtad a los gobiernos de los países en que opera, integrándose en la economía del país, procurando alcanzar el rendimiento máximo mediante el uso de los medios y recursos propios de la compañía de la forma más efectiva, así como la explotación de los recursos naturales y humanos del país sobre una base ética económica y empleando la tecnología apropiada.
- Se deberán limitar los beneficios a una justa repartición, llevando a cabo una política de precios que asegure un beneficio justo y razonable a la compañía y al país, todo ello en relación con las exportaciones de bienes y servicios, tanto a la compañía matriz, como a otras compañías afiliadas del grupo.
- Emplear y valorar al máximo el potencial humano del país, desarrollando la tecnología y apoyando la investigación como parte integrante de sus operaciones, obteniendo las máximas ventajas en el desarrollo de nuevos productos, tanto en los mercados interiores como exteriores.
- Alcanzar la estructura financiera adecuada, reteniendo una considerable proporción de liquidez para ayudar, financieramente, a las necesidades de expansión y publicando periódicamente los estados financieros.
- Dedicar la atención y apoyos necesarios a los objetivos nacionales y a los programas establecidos por los gobiernos, aceptando y siguiendo las directrices de los órganos de gobierno, orientadas hacia el bienestar económico, social, cultural e intelectual de cada país.



## V

### EMPRESA Y ESTADO

NICOLÁS SÁNCHEZ GARCÍA (\*)

#### ¿PARA QUE EL ESTADO?

¿Cuales son los fines del Estado? Esta es una pregunta que parece tener una fácil respuesta. La Constitución española dedica catorce largos y ambiciosos artículos a definir los principios rectores de la política social y económica. La protección de la familia, el progreso social y económico de los ciudadanos y de las regiones, la protección de la salud, asegurar una vivienda digna y adecuada a todos los españoles; asegurar la suficiencia económica a los ancianos, la defensa de los consumidores y usuarios. Estos y otros muchos principios se erigen en metas, muchas veces meramente programáticas, de lo que se ha denominado Estado social y democrático de Derecho.

El papel del Estado en la economía es algo que no ha sido uniforme a lo largo de la Historia. El Estado, en la forma en la que lo conocemos actualmente, surge como una organización política con un marcado carácter policial y de fomento. El Estado liberal tiene como objetivo básico asegurar el mar-

---

(\*) Letrado de la Sindicatura de Cuentas de la Generalitat Valenciana. Profesor de Derecho Financiero y Tributario.

co económico establecido, para lo cual realiza actividades, en unos casos limitativas, en otros de impulso, de las actividades privadas.

A este modelo de Estado le sucederá el que ha sido denominado Estado de los servicios públicos con contratista interpuesto. Las concesiones administrativas permitirán al Estado acometer obras públicas de gran envergadura, del estilo de la implantación del ferrocarril, conjugando la posibilidad de diseñar y dirigir los servicios públicos, sin la necesidad de tener que gestionarlos. Solamente tras la crisis de 1921 el Estado asumirá la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos de forma directa.

Tras la finalización de la segunda guerra mundial y ante la necesidad apremiante de reconstruir los países devastados o empobrecidos por la conflagración mundial, el Estado iniciará una decidida actividad de producción de bienes y servicios que, al mismo tiempo, buscará influir activamente en la economía. Este modelo de Estado, a pesar de que determinadas organizaciones políticas y sociales se resisten a reconocerlo, ha entrado en crisis y se busca conformar un Estado programador y conformador de la vida social, donde la técnica del concierto con las empresas privadas aparece como una alternativa a la burocratización excesiva e ineficiencia de las Administraciones, y a los déficit crónicos que se han hecho tan habituales en los países de nuestro entorno.

Así planteadas las cosas surge con fuerza la necesidad de retomar el denominado principio de subsidiariedad que, aunque los contornos con los que lo define la doctrina económica no coinciden exactamente con los que tradicionalmente se han recogido en la Doctrina Social de la Iglesia, permite formular el papel que debe cumplir el Estado en el umbral del tercer milenio, según los siguientes parámetros:

- El Estado debe crear un marco constitucional y jurídico que dé seguridad y garantía a los derechos indivi-

duales, entre los cuales se encuentra la libertad de empresa.

- El Estado debe vigilar, ordenar y estimular el correcto ejercicio de los derechos individuales.
- El Estado debe intervenir cuando no existe mercado o cuando éste se vea amenazado por la debilidad de las estructuras sociales.

Se hace más necesario que nunca redefinir el Estado asistencial y burocrático, aquel que de forma tan presuntuosa, y tan alejada de la realidad, es calificado como Estado del Bienestar. Nadie discute que el Estado debe prestar una serie de servicios sociales en favor de los sectores de la sociedad más desfavorecidos; tampoco debe ponerse en tela de juicio que el Estado debe colaborar en la articulación del principio de solidaridad; sí ha de reflexionarse sobre un hecho, a nuestro parecer indiscutible: una causa importante del fracaso de este modelo de Estado es precisamente su dimensión, y la expresión más clara de este fracaso es la baja calidad de muchos de los servicios que presta.

## EL SISTEMA ECONOMICO ESPAÑOL

La Constitución española recoge una serie de principios rectores de la economía que pueden parecer contradictorios:

- a) Junto al reconocimiento del derecho a la propiedad privada y a la libre transmisión de esta (art. 33.1), se consagra la función social de la propiedad y la subordinación de toda la riqueza del país, en sus distintas formas, al interés general (arts. 33.2 y 128.1).
- b) Se reconoce en nuestra carta magna la libertad de empresa, así como la libertad para emprender cualquier

- tipo de actividad económica, así como la libertad de elección de profesión u oficio (arts. 35.1 y 38). Al mismo tiempo se reconocen la iniciativa pública en la economía y la posibilidad de reservar al sector público recursos o servicios esenciales (art. 128.2).
- c) Se consagra la economía de mercado como marco insustituible del sistema económico para lo cual los poderes públicos se erigen en defensores de la competencia (art. 38). Esta disposición se matiza al afirmar la Constitución que el Estado, mediante ley, podrá planificar la actividad económica general con la finalidad de atender las necesidades colectivas y fomentar la redistribución de la renta y de la riqueza (art. 131.1).
  - d) Se reconoce el derecho del empresario a dirigir y gestionar su propia empresa (art. 38), al tiempo que se consagra expresamente la posibilidad de intervenir en las empresas cuando así lo requiera el interés general, así como la necesidad de establecer los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a los medios de producción (arts 128.2 y 129.2).
  - e) Se dispone que la ley garantizará el derecho a la negociación colectiva laboral, así como la defensa de la productividad (arts. 37 y 38). A los trabajadores se les reconoce el derecho de huelga, incluidas aquellas que se convocan por motivos políticos (art. 37.2).
  - f) La Constitución reconoce la libertad de comercio e industria, al tiempo que prohíbe la adopción de medidas que obstaculicen la libertad de circulación y establecimiento de las personas y la libre circulación de bienes en todo el territorio español (arts. 38 y 139.2). Frente a estos grandes principios, nuestra carta magna impone a los poderes públicos la necesidad de garantizar la defensa de los consumidores y regular el comercio interior, así como el régimen de autorización de los productos comerciales (art. 51).

## **REGULACION CONSTITUCIONAL DEL SISTEMA ECONOMICO ESPAÑOL**

La situación anterior a nuestra actual Constitución era ciertamente diferente, dado que desde el año 1938 se encontraba consagrado en nuestro Ordenamiento Jurídico el denominado principio de subsidiariedad. En aplicación de este principio, la intervención del Estado en la economía se producía cuando el Gobierno constataba una insuficiencia de la iniciativa privada en un sector determinado, para impedir o combatir prácticas restrictivas de la competencia, o cuando así lo exigían imperativos de la defensa o altos intereses nacionales.

Este modelo teórico no puede afirmarse, sin embargo, que se cumpliera en la práctica, debido al elevado grado de discrecionalidad gubernativa a la hora de constatar la concurrencia de las circunstancias anteriores, así como para valorar la conveniencia de que la intervención estatal fuera la solución más conveniente. Un examen de las diversas iniciativas públicas que se produjeron entre los años 1938 y 1978 permite apreciar numerosos y llamativos incumplimientos de los nobles principios referidos anteriormente.

Heredando, en gran parte, la tradición comentada, el anteproyecto de Constitución española, elaborado tras las primeras elecciones democráticas celebradas en el año 1977, recogía los siguientes principios rectores de la actividad económica:

- Subordinación de toda la riqueza a los intereses generales.
- Posibilidad de que los poderes públicos interviniesen en el seno de las empresas, siempre que lo fuera mediante ley y con carácter excepcional y transitorio.

- Se reconocía la posibilidad de que los poderes públicos intervinieran en determinados campos de la actividad económica, en concreto la explotación de las fuentes de energía y de las actividades que constituyeran un monopolio.

La redacción definitiva de nuestra Constitución ha supuesto diseñar un sistema que gira sobre los siguientes grandes principios:

- Se reconoce la iniciativa privada en la economía y la libertad de empresa, en el marco de la economía de mercado (art. 38).
- Se reconoce la iniciativa pública en la economía, sin establecerse límite alguno, desapareciendo el tradicional carácter subsidiario de la iniciativa pública respecto a la privada.
- La reserva de sectores de la economía al sector público o la intervención de empresas deberán ser establecidas por ley.

La libertad de empresa se consagra en nuestra Constitución como uno de los derechos fundamentales de nuestro Ordenamiento Jurídico. Siendo importante este reconocimiento, hemos de advertir que la protección que nuestro texto constitucional depara a este derecho, que es la columna vertebral de nuestro sistema económico, es claramente deficiente e inferior a otros derechos, entre los cuales cabe citar el derecho a elegir la residencia, el derecho de reunión, el derecho a sindicarse libremente o el derecho de petición individual y colectiva.

El derecho de iniciativa privada en la economía, a pesar de ser consustancial a la propia naturaleza humana y de ser el principio rector de nuestro sistema económico, se ve limitado en cuanto a su protección efectiva, en lo siguiente:

- La protección de este derecho no podrá recabarse por los ciudadanos ante los tribunales ordinarios de justicia mediante el denominado procedimiento de protección de los derechos fundamentales, procedimiento al que la ley concede preferencia sobre todos los demás y para el que diseña un procedimiento inusualmente rápido.
- Los ciudadanos no podrán acudir ante el Tribunal Constitucional y ejercer el denominado recurso de amparo por violación de aquellos derechos a los que la Constitución otorga una mayor protección.
- Los mecanismos de reforma del artículo 38 de la Constitución, donde se consagra el derecho de libertad de empresa, son menos rígidos que los de otros artículos donde se recogen derechos de mucha menor trascendencia social.

La conclusión sobre la protección que nuestra Constitución ofrece al derecho de libertad de empresa es clara. La posible declaración de inconstitucionalidad de leyes que fueran contrarias al contenido esencial de este derecho debe ser planteada ante el Tribunal Constitucional mediante los mecanismos del recurso o cuestión de inconstitucionalidad, que nunca podrían interponer los ciudadanos.

Un estudio de las Constituciones vigentes en los países de nuestro entorno nos permite observar que la situación española no tiene parangón. En las constituciones de Francia o Italia se puede advertir, por ejemplo, que se realiza una enumeración de los sectores económicos que los poderes públicos pueden reservarse. En Alemania, la libertad de empresa se consagra como uno de los derechos fundamentales del Ordenamiento Jurídico, permitiendo a los ciudadanos que puedan acudir directamente a los tribunales de justicia, para solicitar amparo respecto a posibles intromisiones de los poderes públicos o de los particulares.

## ¿AÑADE ALGO LA UNION EUROPEA?

El Tratado de Roma, que tantas veces se cita como paradigma y punto de partida de las cuatro libertades fundamentales sobre las que se ha construido la Unión Europea, recoge una serie de preceptos, no demasiado claros, que tratan de armonizar la existencia de empresas públicas en todos los países europeos con las directrices liberales del propio Tratado. Estos preceptos, básicamente recogidos en el artículo 90 del Tratado constitutivo de la Comunidad Económica Europea son los siguientes:

- a) Respeto a las reglas de libre concurrencia.
- b) Posibilidad de establecer excepciones a la regla anterior en supuestos de gestión de servicios de interés general o de monopolios fiscales.
- c) Las empresas públicas no deben, en caso alguno, falsear las reglas de libre concurrencia.
- d) Las empresas públicas deben ser transparentes en su financiación.
- e) La Comisión de la Unión Europea asume la misión de velar por el cumplimiento de estos preceptos.

Los principios inspiradores de la Unión Europea debieran haber conducido a la restricción del campo de actuación de las empresas públicas y del intervencionismo administrativo en la economía. Nos encontramos, sin embargo, con que la tendencia ha sido la contraria. La Comisión Europea suele ser receptiva cuando los países miembros plantean problemas de viabilidad de las empresas públicas, limitándose a elaborar una información detallada de éstas, de sus actividades, financiación e inversiones. El propio Tribunal de Justicia Europeo ha tenido ocasión de manifestar que la nacionalización de determinados sectores de la economía, como puede ser la

del sector eléctrico, no son contrarias al Derecho Comunitario.

## **PRINCIPIOS QUE DEBEN REGIR LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL PUBLICA**

¿Cuales son los principios a los que debe someterse la actividad empresarial de las Administraciones Públicas?, ¿cuáles de ellos se encuentran recogidos en nuestras leyes?, ¿cuáles son fruto de la experiencia y deberían informar nuestro Ordenamiento Jurídico? Una primera aproximación al tema permite formular los siguientes principios:

a) Toda actividad empresarial del Estado, de las Administraciones Públicas en general, debe venir exigida por un interés general prevalente. Debe ser la colectividad la que tenga un interés en estar presente en el mercado, bien sea de forma exclusiva, o en competencia con las empresas privadas, y no responder a intereses más o menos confesables o interesados de los gobernantes de turno.

En este orden de cosas, la experiencia nos demuestra como una dirección general o un servicio administrativo son capaces de convertirse, de la noche a la mañana, en una empresa pública, única y exclusivamente para escapar de controles administrativos, de las limitaciones presupuestarias, de los supuestos mecanismos rígidos de contratación de personal o de suministros, o bien de las limitaciones a la hora de retribuir a su personal directivo.

b) Es necesario que en la base de todas las empresas públicas exista una especial utilidad pública que se trate de satisfacer, unas necesidades colectivas que se busca atender. Como ya hemos tenido ocasión de comentar, nuestras leyes no establecen límites a la actividad empresarial pública, pero no

cabe perder de vista que el artículo 103.1 de nuestra Constitución dispone que la Administración debe servir con objetividad a los intereses generales.

En aplicación del principio comentado, algunos Tribunales de Justicia van diseñando los límites a los cuales debe ajustarse la actuación de las empresas públicas. En este orden de cosas, ha sido pionero el Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana, quien con ocasión de estudiar el reglamento del Instituto Valenciano de la Vivienda, empresa pública de la Comunidad Autónoma Valenciana, sentenció que debía limitar su actuación a la promoción de viviendas que hubieran sido previamente calificadas como de protección oficial y que carecía de legitimidad para promover la construcción de viviendas que no tuvieran esta calificación.

c) La intervención pública en la economía no puede ser nunca un fin en si mismo. Han de superarse los tradicionales patrones que han venido justificando la intervención pública en determinadas parcelas de la actividad económica. Algunas empresas públicas que inicialmente tuvieron sentido, han dejado de tenerlo con el paso de los años. Los intereses de los trabajadores de las empresas públicas, sus niveles retributivos y su estabilidad en el empleo, aún siendo muy importantes, no pueden prevalecer sobre los intereses generales. En numerosas ocasiones se percibe mucho interés de determinados sectores sociales en que la Administración sea la titular de una empresa y muy poco, o nulo interés, en su eficiencia empresarial.

d) Las empresas públicas, tanto si compiten con las empresas privadas, como si actúan en régimen de monopolio, deben ser legitimadas en cada caso concreto y no con carácter general, siguiendo parámetros o consignas de tipo político. La participación de las Administraciones Públicas es siempre una distorsión del sistema de mercado y una excepción o limitación del sistema general de libertades. Aunque

las empresas públicas compitan con las privadas nunca lo harán en plano de igualdad.

e) Es inútil, a nuestro parecer, que las leyes hagan una enumeración de las causas o razones que justifican la creación de una empresa pública. Reservar determinadas parcelas de la actividad económica a la iniciativa pública no tiene sentido, pues otorga una gran rigidez al sistema. Vedar determinados sectores de la economía a la iniciativa empresarial pública es peligroso, pues supondría legitimar automáticamente cualquier empresa pública que actúen en los demás sectores. Realizar una previsión sobre la posibilidad de que la Administración tome iniciativas empresariales en algunos sectores de la economía no resulta conveniente, pues podría erigirse en una reivindicación constante para determinados sectores sociales.

f) La creación de empresas públicas no debe responder nunca a dogmatismos o criterios cerrados, sino al análisis de las necesidades de cada país. La participación de la Administración en la economía, debe responder siempre a un análisis riguroso y debería, en la medida en que ello sea posible, responder a una política consensuada entre los partidos llamados a sucederse en el gobierno y debería huir de toda improvisación.

g) En cualquier caso, no puede negarse que la empresa pública es un instrumento que puede ser extremadamente útil para la política económica de los Estados modernos, tan sumamente diversificados, y a los que la opinión pública les demanda tanto. Este instrumento debe ser empleado, sin embargo, con suma prudencia, tal como ha reconocido nuestro Tribunal Supremo, en su sentencia de 10 de octubre de 1989, que ha sentado la siguiente doctrina, y ha recogido gran parte de las reflexiones que hemos realizado:

- Los particulares pueden crear sus empresas con plena libertad de criterios, sólo se les exige que sus fines sean lícitos (artículo 38 de la Constitución).
- Todas las actuaciones de la Administración Pública deben responder al interés público (artículo 103.1 de la Constitución).
- La creación de empresas públicas se encuentra sujeta a una doble condición: la empresa debe dedicarse a una actividad de indudable interés público, apreciable y apreciado en el momento de su creación. Deben someterse, sin excepción ni privilegio alguno, ya sea directo o indirecto, a las mismas reglas de libre competencia que rigen el mercado.

*h)* En lo que afecta al procedimiento de creación de las empresas públicas ha de partirse de la siguiente premisa: el artículo 128.2 de la Constitución exige la aprobación de una ley para reservar al sector público servicios o recursos esenciales o para intervenir en las empresas, pero no dice nada de la creación de las empresas públicas. A pesar de esta falta de previsión constitucional, sería conveniente, dado que nada se opone a ello, que la creación de empresas públicas contara con autorización del Parlamento. Este trámite, además de otorgar cierto sosiego al procedimiento, permitiría que, previa justificación por parte del Gobierno, los representantes de la voluntad popular realizaran un debate público sobre la constitucionalidad, necesidad y conveniencia de cada decisión de este tipo.

La Administración tiene un amplio abanico de posibilidades de prestar sus servicios, ya sea de forma directa o de forma indirecta. No se entiende que si decide crear un organismo autónomo o una de las denominadas entidades de derecho público sujetas al derecho privado para prestar un servicio público concreto se exija una ley aprobada en el Par-

lamento y no se exija, sin embargo, cuando decide prestar los servicios a través de una empresa pública.

i) El hecho de que las empresas públicas se asimilen en su régimen jurídico y de funcionamiento a las empresas privadas no significa que, en la medida en que se nutre de fondos públicos, o que la Administración participa en su capital social, el Parlamento renuncie a controlarlas, al igual que hace con la Administración pública estrictamente considerada. En este orden de cosas ha de hacerse notar que existen una serie de mecanismos de control de las empresa públicas que recoge nuestra Constitución:

- Sus gastos e ingresos deberán consignarse en los Presupuestos Generales del Estado, o en los de las respectivas Comunidades Autónomas (artículo 134.2).
- Sus cuentas serán fiscalizadas por el Tribunal de Cuentas o por los órganos de control de cuentas de las Comunidades Autónomas, ante quienes deberán rendirlas (artículo 136)
- El Congreso de los Diputados y el Senado, o los Parlamentos de las Comunidades Autónomas, podrán crear comisiones de investigación para analizar su funcionamiento y gestión (artículo 76.1).
- Las Cámaras legislativas podrán requerir la presencia de sus directivos, los cuales no podrán negarse, para dar cuanta de su gestión (artículo 76).

## **REFLEXION SOBRE LAS EMPRESAS PUBLICAS ESPAÑOLAS**

El sector público español ha adquirido en los últimos tiempos unas dimensiones considerables. El sector público empresarial es amplio y diversificado, de tal manera que el

Estado y las Comunidades Autónomas son las titulares de las más importantes empresas editoriales del país. El Estado es, asimismo, la primera empresa de comunicación y periodismo en número de empleados, la primera empresa inmobiliaria del país, la primera empresa inversora en publicidad. El Estado es el mayor empresario en un gran número de sectores de la economía: energía, siderurgia, bienes de equipo, transporte terrestre, marítimo y aéreo, minería, banca y crédito. A esto se añade el hecho de que la presencia del Estado en los mercados financieros y bursátiles es francamente abrumadora.

El análisis de las diferentes empresas públicas de titularidad estatal o de las Comunidades Autónomas, de su régimen jurídico y de su funcionamiento a lo largo de los últimos años permite formular una serie de reflexiones, que a continuación se exponen:

a) La vinculación de las empresas públicas a objetivos políticos y el hecho de que sus dirigentes y consejos de administración se nutren de personas generalmente ajenas al mundo empresarial, imponen una serie de condicionamientos que hacen difícil su correcta gestión. La tradicional tentación de buscar un retiro dorado a las personas que abandonan responsabilidades de gobierno, o de completar los sueldos de los políticos de turno con participaciones en los consejos de administración suponen, en numerosos supuestos, un lastre excesivo para las empresas públicas.

b) Adolecen generalmente de ineficiencia y escasa productividad, unas veces debido a la ausencia de competidores, otras al convencimiento de que la Administración acabará nivelando su cuenta de pérdidas y ganancias y, generalmente, debido a la falta de una cultura empresarial adecuada. La ausencia de un entorno competitivo es algo que lastra a las empresas públicas con excesiva frecuencia desde su misma creación.

c) Es una constante la ausencia de beneficios y su permanente endeudamiento, salvo en aquellos supuestos en que la situación de monopolio hace inevitable la obtención de beneficios. En numerosas ocasiones su acceso al endeudamiento lo es en situación de privilegio, pues son avaladas por las Administraciones Públicas, quienes generalmente renuncian con posterioridad a recuperar las cantidades entregadas con ocasión de estas operaciones financieras.

d) Su aportación a la colectividad mediante las aportaciones de naturaleza tributaria son prácticamente nulas. Las empresas públicas, amparadas en una tradicional permisividad de la Administración tributaria, y atrincheradas en dictámenes solicitados a prestigiosos profesionales, no han sido nunca un modelo de cumplimiento de las obligaciones tributarias.

e) Nuestros gobernantes han caído tradicionalmente en la tentación de utilizar las empresas públicas como instrumento de objetivos de política a corto plazo. La subordinación de las empresas públicas a los objetivos marcados cada año en las leyes de presupuestos y la falta de criterios propios de sus dirigentes, han sido algo tradicional en nuestro país. No hay que olvidar que estos dirigentes no son los propietarios de la empresa y que las personas ante las que responden no son, igualmente, los titulares de la propiedad.

f) Con relativa frecuencia se constata una gran imprecisión y una falta de definición en las funciones que debe desempeñar la empresa pública en el mercado. No resulta difícil encontrarse con empresas públicas para las que el mercado, lejos de ser el paradigma de su funcionamiento, es una carga a soportar. Los objetivos de interés social y público cada vez se encuentran, por otra parte, más diluidos.

g) La pretendida equiparación entre empresas públicas y empresas privadas mediante el sometimiento general de las primeras al derecho privado no deja de ser un eufemismo difícilmente explicable. El empresario privado paga muy caro

sus errores en la gestión de la empresa, mientras que la empresa pública nunca tiene problemas de supervivencia. El acceso a fuentes privilegiadas de financiación es, por otra parte, algo habitual en las empresas públicas.

*h)* En la actualidad se encuentra muy desnaturalizado el concepto de empresa pública debido a su proliferación durante los últimos años y a los fines diversos para las que nacen, que en algunos casos resultan casi esperpénticos. Se han creado numerosas empresas públicas que deberían haber sido organismos autónomos de la Administración; se crean las denominadas entidades de derecho público sujetas al derecho privado, que para algunas cosas son empresa pública y para otras organismo autónomo; se evita la constitución de sociedades anónimas y se constituyen fundaciones donde todo el capital inicial, o un porcentaje elevadísimo es público; se crean empresas mixtas con regímenes jurídicos de lo más variopinto.

La finalidad perseguida por la Administración, en numerosas casos, ni siquiera se disimula: evitar los controles a los que deben estar sometidos los gestores de fondos públicos. La pretendida rigidez de los procedimientos administrativos, la lentitud en la toma de decisiones o las limitaciones presupuestarias, no logran justificar el interés real subyacente en muchas de las decisiones de la Administración. La Administración pública debe contratar sus obras, servicios y suministros de acuerdo con los principios de publicidad y concurrencia, para ello se aprueba la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas. La Administración debe respetar los principios de mérito y capacidad en la selección de su personal, para ello se aprueba la Legislación sobre Función Pública. La Administración debe ejercer un control de sus ingresos y de sus gastos, para eso la Ley General Presupuestaria prevé una serie de controles internos ejercidos por funcionarios del Ministerio de Economía y Hacienda.

## REFLEXION FINAL

El profesor González Pérez, en un reciente libro titulado «la ética en la Administración pública» recoge textualmente la siguiente reflexión que me permito reproducir: No se cambia la sociedad por decreto. Ni por la intervención de la Administración pública. Lo que está exigiendo la degradante situación del mundo que nos ha tocado vivir es una radical renovación personal y social capaz de asegurar justicia, solidaridad, honestidad y transparencia. Así lo proclama la Encíclica "Veritatis Splendor", al mismo tiempo que reconoce que es largo y fatigoso el camino que recorrer y muchos y grandes los esfuerzos por realizar». El ilustre catedrático de Derecho Administrativo concluye «si la Administración sólo puede contribuir mínimamente a tal renovación, por lo menos podemos pedirle que no la obstaculice, ni agrave la situación que trata de superar».

El Estado debe esforzarse por crear una auténtica sociedad libre donde los ciudadanos puedan ejercer sin trabas sus derechos individuales, dentro de los cuales los de contenido económico son una pieza fundamental. Tal y como magistralmente se enuncia en la Constitución del Concilio Vaticano II «Gaudium et Spes» y ratifica Juan Pablo II en su encíclica «Centesimus Annus», «la orientación del hombre hacia el bien sólo se logra con el uso de la libertad, signo eminente de la imagen divina del hombre».

La libertad en el ámbito económico se manifiesta en el derecho a la libre iniciativa, que si es importante en el resto de las facetas de la vida en este ámbito lo es más, así como en el derecho de propiedad privada. Ambos derechos son consustanciales al hombre y toda sociedad que los niegue o los limite está condenada al fracaso. Los profesores Hayek, Mises y Popper enuncian una serie de principios que deben ser re-

conocidos para que podamos hablar de una auténtica sociedad libre, sobre los cuales nos vamos a permitir reflexionar:

a) Es necesario que el Estado se dote de una Constitución verdaderamente democrática donde los ciudadanos se sientan partícipes de la gestión que realizan sus representantes. Con demasiada frecuencia nuestra democracia se nos antoja una auténtica delegación temporal de los ciudadanos en favor de sus gobernantes, de tal manera que la voluntad de los que ejercen el poder, se independiza de la voluntad de los que han formalizado la delegación hasta la próximas elecciones.

Las denominadas listas cerradas y bloqueadas, la financiación pública de los partidos políticos, la existencia de auténticos aparatos de poder en los partidos políticos que perviven a lo largo de años, la férrea disciplina de voto a la que son sometidos neutros parlamentarios, son cuestiones sobre las que debemos reflexionar para que nuestro país pueda reconocerse a si mismo como una auténtica sociedad democrática. La experiencia de larga tradición democrática de países como los Estados Unidos o Gran Bretaña nos ofrece argumentos a considerar: El sistema mayoritario de elección de los parlamentarios, donde los electores votan directamente a un solo candidato al que conocen y que va a estar permanentemente vinculado al distrito que le ha votado, posibilita que la relación entre los ciudadanos y sus representantes sea más directa y que estos puedan defender los intereses de los ciudadanos y su propia libertad de conciencia, por encima de los intereses coyunturales de los partidos políticos.

b) Es necesario que el Estado reconozca de forma expresa que los derechos fundamentales de los ciudadanos, los llamados derechos humanos, son anteriores al propio Estado y que por ello no pueden ser desconocidos. En el supuesto de que esto no ocurra así, la decisión de la mayoría se convierte, en última instancia, en el único principio de la actividad po-

lítica, ocupando en la vida pública el puesto de la verdad. La pregunta de Pilato a Jesús, ¿qué es la verdad?, se convierte así en la expresión del necesario escepticismo del político. La verdad es inalcanzable y desaparece todo límite a lo que pueda decidir la mayoría en cada momento.

c) Se hace preciso, asimismo, la existencia de Tribunales de Justicia auténticamente independientes. El establecimiento de mecanismos que preserven a Jueces y Magistrados de las intromisiones de los poderes públicos y de los grupos de presión, al tiempo que se diseñan criterios de selección y de promoción profesional verdaderamente objetivos; la implantación de un régimen de auténtico autogobierno del Poder Judicial, alejado de la tutela a la que actualmente le someten los partidos políticos; la delimitación de las funciones del Tribunal Constitucional que ha acabado convirtiéndose en un auténtico tribunal de casación que enmienda la plana a los Tribunales de Justicia de forma permanente, son asignaturas pendientes de nuestra democracia.

d) El Estado debe dotarse de una auténtica economía abierta y competitiva. Para que este hecho se produzca debe reconocerse y garantizarse de forma explícita el derecho a la propiedad privada y a la herencia, estableciéndose un régimen fiscal razonable que no desvirtúe estos derechos. Por otra parte, la concurrencia de un mercado libre y abierto exigirá el respeto y la garantía de la libertad de empresa, la libertad sindical y de negociación, así como la libertad para realizar cualquier tipo de transacciones económicas. El mercado debe ser regulado únicamente en la medida en que esta regulación vaya dirigida a asegurar su normal funcionamiento.

A los requisitos anteriormente referidos, y para que podamos hablar de una auténtica sociedad libre, se pueden añadir otros dos a los que alude el profesor Ariño:

e) El respeto y la garantía efectiva de la libertad de conciencia. Como ha tenido ocasión de resaltar el Papa Juan

Pablo II, el respeto a esta libertad, en concreto a la libertad religiosa, es el mejor exponente de si los valores democráticos que se recogen en las leyes de un país son una mera declaración programática sin valor real alguno, o si son, por contra, algo asumido y respetado por los ciudadanos y garantizado por las autoridades públicas.

No cabe hablar de una auténtica sociedad libre cuando el creyente no se atreve a manifestar sus creencias más íntimas por miedo a represalias o por temor a burlas o a incomprendimientos. No cabe otorgar el adjetivo de sociedad democrática a aquellas sociedades donde la pertenencia a tal o cual organización o movimiento religioso es utilizado como arma arrojadiza contra políticos y empresarios, donde las manifestaciones religiosas públicas son limitadas para no herir no se sabe que sensibilidades o para salvaguardar no se sabe que derechos. No se puede afirmar que se respetan los derechos humanos cuando se prohíbe un crucifijo en un aula, una oración en la escuela o la enseñanza de la religión en horario escolar.

f) El adecuado respeto y protección de la institución familiar, que en nuestro Ordenamiento Jurídico supone hacer efectivo el artículo 39.1 de nuestra Constitución, que declara que «los poderes públicos aseguran la protección social, económica y jurídica de la familia». La familia, sociedad natural, existe antes que el Estado o cualquier otra comunidad, y posee unos derechos propios que son inalienables. La familia constituye, más que una unidad jurídica, social y económica, una comunidad de amor y de solidaridad, insustituible para la enseñanza y transmisión de los valores culturales, éticos, sociales, espirituales y religiosos, esenciales para el desarrollo y bienestar de sus propios miembros y de la sociedad.

La experiencia de diferentes culturas a través de la historia ha mostrado la necesidad que tiene la sociedad de reconocer y defender la institución de la familia. La sociedad, y de

modo particular el Estado y las Organizaciones Internacionales, deben proteger la familia con medidas de carácter político, económico, social y jurídico, que contribuyan a consolidar la unidad y la estabilidad de la familia para que pueda cumplir su función específica.



## VI

### PODER Y AUTORIDAD EN LA EMPRESA

ABEL YEBRA FABA (\*)

#### INTRODUCCION

El tema de «El poder y la autoridad en la empresa» goza de abundante literatura. Ha sido insistentemente abordado en Documentos pontificios, en textos de sociología y en libros de pensamiento. También ASE ha publicado numerosos e interesantes trabajos sobre esto.

No cabe duda de que éste es también asunto de especial interés en nuestra sociedad, precisamente en estos años en que la corrupción ha sido moneda de cambio y los valores éticos y morales han decaído sensiblemente. Por eso, reflexionar una vez más sobre el poder, su dinámica y su uso, sobre la autoridad y su aplicación y sobre el retorno a los valores humanos en nuestras organizaciones empresariales, no sólo es oportuno, sino también necesario y obligado.

Ciertamente, el poder —como ha dicho Philippe de Woot— es un elemento necesario para el progreso económico. Pero el poder conduce a fenómenos de dominación, tanto desde el punto de vista personal como social. Por eso necesi-

---

(\*) Experto en Formación de Directivos. Psicólogo. Licenciado en Filosofía y Letras.

ta principios, limitaciones y cotos. En esta línea, este trabajo pretende aportar unas reflexiones sobre lo que es el poder y lo que supone la autoridad y, también, una propuesta a los directivos de las empresas de un estilo de gestión que, superando los aspectos de poder, se basa en el ejercicio de la autoridad bien entendida.

## EL PODER EN LA EMPRESA

### Conceptos

Nuestra palabra «poder» proviene del término del latín vulgar «potere» que, a su vez, se deriva del verbo «possum, potes», etc. Este verbo sugiere la idea de poder, estar capacitado, ser capaz de hacer algo. En esta línea etimológica, el Diccionario de la Lengua Española define el término poder como «facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa».

En su acepción sociológica, poder es la habilidad para mandar y tomar decisiones que afectan directa o indirectamente a la vida o a los actos de los demás. Max Weber ha hecho clásica la definición de poder como «la oportunidad que tiene uno o varios hombres para realizar su propia voluntad en una acción común, aun contra la resistencia de otros que participan también en dicha acción».

Aplicado el término «poder» al ámbito empresarial, adquiere diferentes significados, como puede verse en las siguientes acepciones que pasamos a exponer.

*Poder legítimo* es aquel que se basa en las normas aceptadas o, lo que es lo mismo, el que da el puesto o el nivel que se tiene en la organización. A este tipo de poder se le llama, a veces, autoridad: pero no deben confundirse uno y otro término. Esta acepción de poder como autoridad es aplicable en la

sociedad civil o en la política. En la empresa, el concepto de autoridad —como se explica más adelante— se opone al de poder, siendo éste superado por aquél.

*Poder de decisión* es la capacidad para orientar la acción en un sentido determinado. A mayor nivel en la organización, mayor poder de decisión. Por otra parte, a cada nivel corresponden determinadas decisiones propias. Cuando en un nivel superior, se toman decisiones que pertenecen a un nivel inferior se da, por una parte, un derroche de medios y, por otra, un expolio al subordinado, al cual se roban, de este modo, las oportunidades de aprendizaje y de desarrollo. Este tipo de robos se da con bastante frecuencia en las empresas, y es mucho más grave que el robo de dinero, pues atenta contra la dignidad de la persona y contra sus derechos más fundamentales.

*Poder de disposición* es el que faculta al trabajador para disponer de unos medios económicos o materiales, de su compra, venta o uso. Este poder está limitado por los objetivos y las responsabilidades anejos a un puesto de trabajo. Referido a los aspectos económicos o materiales, tiene carácter cuantitativo y se puede medir en pesetas; pero referido a personas, incluye la capacidad para planificar, buscar y aplicar, con el debido respeto, las actividades de personas hacia la consecución de unos objetivos. Ambos aspectos se miden por los resultados.

*Poder de competencia*, de conocimiento o de expertez, es el que se basa en el conjunto de conocimientos y habilidades que posee una persona, y cuya aplicación a la solución de problemas del mundo del trabajo le distingue y cualifica. Este tipo de poder equivale a lo que se denomina «autoridad» en una materia, y es la acepción utilizada ya por nuestros filósofos y teólogos cuando hablaban del «argumento de autoridades».

*Poder de recompensa* es el que tiene un jefe al aplicar a sus colaboradores incentivos económicos, promocionales o de cualquier otro tipo, para premiar su actividad o los resultados

obtenidos. Este poder de recompensa puede ser directo o indirecto, según pueda ejercerse directamente o se tenga sólo «poder de propuesta», que ha de ser aprobada por instancias superiores. Con cierta frecuencia, y por motivos de orgullo o de falsa apariencia, se utiliza éste como si fuese el primero, con riesgo evidente de generar decepciones y enfados inútiles.

Este poder de recompensa lleva anejo el *poder de coacción*, de presión o de castigo, que es la cruz de la moneda del poder anteriormente descrito.

*Poder carismático* es el que poseen los líderes que tienen la gracia o especiales dotes personales por las que la gente confía en ellos y les sigue como la estela a un meteoro.

Todavía pueden distinguirse otros muchos tipos de poder, como el individual, el compartido, el de grupo («grupos de poder»), el institucional; poder de influencia, de recomendación, de amistad, etc.

## Formas de ejercer el poder

El poder, de suyo, no es ni malo ni bueno. En la empresa, los mandos y directivos pueden hacer buen uso del poder y también, por desgracia, utilizarlo abusivamente. *Se abusa del poder*, en primer lugar, cuando se lesiona el bien común. «La Iglesia ha enseñado siempre que el deber fundamental del poder es la solicitud por el bien común de la sociedad» (*Laborem exercens*, 17a). En segundo lugar, se abusa del poder cuando no se respetan los derechos objetivos de la persona. Y en tercer lugar, cuando se retiene el poder absolutamente, pues en estos casos se da lo que en la Encíclica «*Rerum novarum*» se describe como «disparidades hirientes en el ejercicio del poder, llevando a muchos hasta la miseria de estar privados de casi todas las posibilidades de iniciativa personal

y de responsabilidad». Ya se sabe que el poder absoluto corrompe absolutamente.

El abuso de poder da lugar a estructuras opresivas (Pop. Progressio, 21). Por eso, «hay que emprender reformas urgentes. Cada uno debe aceptar generosamente su papel, sobre todo los que por su educación, su situación y su poder tienen grandes posibilidades de acción» (Pop. Progressio, 32).

Juan Pablo II, en su Discurso de 11-IV-87, señala cuáles son las *raíces de la mala utilización del poder*: la sed insaciable de lucro, la ganancia fácil e inmoral, el despilfarro, la tentación del poder y del placer, las ambiciones desmedidas y la falta de honestidad en los negocios. A esto podría añadirse, en general, el egoísmo, que lleva a utilizar los bienes comunes para la exclusiva utilidad personal, derivando el bien común a lo privado.

Como contrapartida, hay que hablar de aquello que ayuda a *utilizar acertadamente el poder*. Probablemente lo que más ayuda a humanizar el poder es lo que llamamos «espíritu de servicio». Al final, vale quien sirve. Especialmente, quien sirve al hombre. Como ha dicho Juan Pablo II, «preferir más la riqueza del amor que el amor a la riqueza» (Disc. 11-IV-87).

Otras importantes ayudas para utilizar bien el poder son: asumir responsablemente los compromisos, con todas sus consecuencias; considerar la riqueza como patrimonio de toda la sociedad y, por tanto, como algo que no debe dilapidarse. Y, por último, actuar siempre guiados por una recta jerarquía de valores, fruto de una educación moral. Ya Aristóteles dijo: «Es de la mayor importancia la educación moral, porque si recibe el hombre tan sólo una educación intelectual, se convierte en el ser más desenfrenado y salvaje.»

## Los grupos de poder en la empresa

Independientemente del funcionamiento del poder debido a la estructura organizativa de la empresa, actúan sobre ella determinados grupos que ejercen un poder real y, en ocasiones, superior a cualquiera otro. Cuando se ejerce de esta manera el poder, se distorsiona el funcionamiento normal de la organización y suelen aparecer, como consecuencia, excesivos sistemas de control, falta de delegación y de confianza en los colaboradores, un exagerado desarrollo de la tecnocracia y un clima generalizado de desmotivación y desinterés. Estos grupos de poder se constituyen dentro de la propia empresa o influyen desde fuera de ella.

Los grupos de poder *internos* suelen estar constituídos por facciones de la organización que copan el control de la actividad. Puede ser el propio *grupo de dirigentes* de «la cúpula» el que se constituye como «grupo de poder,» estableciendo un corte en la gestión entre ellos y el resto de la organización; actúan como si sólo ellos fuesen la empresa. El resto de personas se siente desligado. Falla la comunicación, especialmente la ascendente. La dirección se coloca «en la nube», y la marcha de la empresa puede escindir-se del proyecto de la dirección.

En ocasiones se constituye como grupo de poder una determinada *área, departamento o sección de la empresa*. Esto suele suceder cuando no es operativo el «proyecto común». Este tipo de comportamientos (de grupos de poder) se ha observado en departamentos como el Informático, el Técnico, el de Personal, etc. En ocasiones, especialmente cuando la dirección es débil, se establecen las luchas por el poder entre los distintos departamentos; entonces, los intereses particulares prevalecen sobre los generales, produciendo un daño evidente a la empresa.

Otras veces el grupo de poder está en *los accionistas*, cuando se entrometen en la gestión propia de la dirección. Ellos tienen sus órganos de control, como son el Consejo y la Junta General, donde evalúan los resultados de la gestión. Cualquiera otra intervención suya en el interno desarrollo de la actividad empresarial puede ser distorsionadora y negativa.

Quienes actúan como un grupo de poder, especialmente en los últimos años, son los *sindicatos*. Constituidos oficialmente como interventores de la propia gestión de la empresa con los trabajadores, son pagados por la misma empresa, lo que constituye una contradicción evidente. Sólo desde la independencia pueden actuar con objetividad. La actividad sindical, necesaria en la democracia porque no funcionan bien otras instancias, debería realizarse desde otros supuestos.

Entre los grupos de poder *externos* a la empresa, unos son *directos* y otros *indirectos*, según el modo que tienen de ejercer su influencia. Suelen ejercer directamente en las empresas como grupos de poder los llamados poderes públicos; los financieros; los proveedores; los clientes e intermediarios; los competidores; los vecinos, etc.

Como grupos de poder *indirectos*, que tienen una influencia más lejana, pero no menos poderosa, podemos citar: el mercado, la comunidad, los medios de comunicación, la competencia indirecta, los suprapoderes (organizaciones de tipo supranacional), etc.

Las relaciones entre los distintos grupos de poder invaden la sociedad y las organizaciones. Suelen ir acompañadas de presión, intimidación e incluso violencia. ¿Por qué se cultivan tanto? Eladio Chávarri, en su libro «Perfiles de la nueva sociedad» contesta: «Porque se ha convertido a los hombres en valores económicos o políticos y, en consecuencia, así se les utiliza, posee, domina y explota.»

## **Poder e información**

Se ha dicho que quien tiene la información tiene el poder. Esta afirmación es propia de estilos de gestión que deben ser desechados, pues parten de un error de base: utilizar la información como instrumento de gestión. Hay jefes que reciben de sus superiores informaciones sobre la organización que tienen carácter motivador y estimulante para todos los empleados y las retienen, convirtiéndose así en exclusivos conocedores de noticias de la empresa. De este modo se distinguen ante sus colaboradores al ir soltándolas de acuerdo con su conveniencia particular. Suelen ser jefes que no tienen otra forma de distinguirse, pues carecen de las cualidades personales y de valores en que apoyarse.

Precisamente, el hecho de compartir la información evita este juego de poder y da mayor responsabilidad. Compartir información acelera la solución de los problemas y activa la competitividad interna, pues todos prefieren mejorar.

La información en la empresa no debe ser un instrumento de poder. Podríamos distinguir dos niveles de información: uno, general, que debería llegar a todas las personas de la organización, y otro más reducido, referido al nivel de responsabilidades que uno tiene en la empresa. El primero, gira en torno a lo que suele llamarse «proyecto de empresa» y su desarrollo. Es una información que se transmite a través de las revistas de empresa y de los escritos que emanan de la dirección. El resultado de esta información suele ser la buena imagen de la empresa que se forman sus propios empleados y que es el fundamento de la buena imagen externa.

El segundo nivel de información es el que se refiere al trabajo de cada cual. Uno debe tener toda la información que precisa para tomar las decisiones correspondientes a sus responsabilidades. De esto depende la eficacia. Pero esta información estricta e imprescindible, debe ampliarse a campos

que incluyen todo aquello que da sentido al trabajo. Así, uno debe tener conocimiento de cómo el trabajo propio repercute en la consecución de los objetivos más generales, de la satisfacción de los clientes, de los estándares de calidad conseguidos, de la posición relativa respecto a otros puestos o departamentos paralelos, de la marcha del departamento propio, etc. De este tipo de informaciones depende la motivación.

Cuando la información se gestiona de esta manera, trasciende los aspectos de poder y se convierte en verdadera comunicación. La comunicación, entendida como puesta en común de intereses, proyectos y gestiones, es la antípoda del poder.

### **La búsqueda de poder y los conflictos que suscita**

El afán de dominar a los demás ha sido una constante en la historia del hombre. Este afán de dominio se ha interpretado de diferentes maneras.

Una primera explicación, que ha sido generalmente aceptada hasta el siglo XIX, presenta esta ansia de poder como instintiva e irracional y, por tanto, mala. Es un apetito desordenado que debe ser controlado por la razón. Esta teoría arranca de Platón y Aristóteles y, sostenida en la Edad Media, desemboca en la Época Moderna por obra de Locke, Rousseau y Kant. Quien se deja llevar por la pasión es un tirano, que debe ser combatido. Sin embargo, ya Hobbes había intentado una explicación menos negativa del deseo de poder. Postuló como «inclinación general de la humanidad» la existencia de un «perpetuo e incesante deseo de poder que desaparece sólo con la muerte». Para Hobbes, el apetito de poder constituye una consecuencia perfectamente racional del deseo humano de placer y seguridad. De este modo Hobbes parece prepararle el camino a Hegel.

Una segunda explicación considera que el ansia de poder, aparentemente irracional, en el fondo es manejada y dirigida por la razón, que controla y dirige el hilo de la historia. Esta posición es la defendida por Hegel, para quien esta ansia de poder es la razón universal del espíritu, que hace la historia y, a la vez, se hace en ella. Esta intervención del espíritu justifica y purifica el ansia de poder y coloca el ejercicio del poder más allá de la moralidad.

La tercera posición, representada por Nietzsche, consagra la bondad del poder irracional. La historia es el producto de individuos que imponen su voluntad de poder sobre los demás. Es la historia del más fuerte, del que es capaz de imponer a los demás su ansia de poder. Este hombre individual, concreto, son sus pasiones y fuerzas vitales, que impone su ansia de poder, y que se realiza en el superhombre, es, para Nietzsche, la suprema realidad.

Desde el lado de la psicología, se han dado también diversas explicaciones a la necesidad que siente el hombre de buscar el poder. En honor a la brevedad y por el carácter de este trabajo, vamos a recordar solamente dos: la de Freud y la de Horney.

Freud explica la formación de la personalidad como un proceso de elaboración de soluciones al problema de cómo satisfacer las necesidades instintivas en un mundo social que prohíbe la satisfacción inmediata y directa. Las necesidades básicas instintivas son los instintos «de muerte» —la agresividad— y los «instintos de vida» —la libido—. Si se le cierra la salida a estos instintos aumenta la presión, como en una caldera, cayendo la persona en ansiedad primero y luego en neurosis. El ansia de poder y dominio sobre los demás es una manifestación del instinto agresivo.

Horney amplió y matizó esta explicación de Freud. En la conducta relacional, distingue Horney entre movimiento *hacia* los demás (del dócil que busca aprecio, estima, etc.), movimiento de *apartamiento* de los demás (solitarios, se bastan

a sí mismos, buscan que nadie se meta en su vida), y movimiento *contra* los demás. El mundo para éstos es un campo de batalla en el que todos luchan, donde lo importante es ganar, tener éxito, prestigio. Sienten una fuerte necesidad de sobresalir, de explotar a otros, utilizarlos y apabullarlos. Para éstos, quien es hostil es el mundo, no ellos; se ven como realistas al ver así al mundo. Sienten gran necesidad de aparecer fuertes. Son grandes neuróticos que tratan de aliviar la fuerte presión de la caldera de vapor de su ansiedad mediante la utilización compulsiva del poder (o del sexo, u otros medios). El individuo, aquí, utiliza todas sus capacidades para desarrollar sus motivos dominantes, como puede ser la búsqueda de poder.

Cualesquiera que sean las explicaciones que se han dado, si analizamos sus resultados en la historia, debemos concluir que el ansia humana de poder ha llevado al hombre a consecuencias nefastas. Si trasladamos estos mismos resultados desde el ámbito de la sociedad general o política al de las sociedades menores, quiero decir, a las empresas, la conclusión tendrá que ser la misma. El ansia de poder en las organizaciones empresariales conduce a la deshumanización.

A esta ansia de poder que, efectivamente, anida en el interior del hombre como la caja pandórica de todos los males, hay que oponer el contrapeso de los valores. Hay que poner en pie la axiología del poder. En esta axiología no cabe el ansia de poder. Cabe, eso sí, su ejercicio moderado por la razón. Es preciso entender el poder como un servicio a los demás, y no como un dominio sobre ellos. En este planteamiento, el beneficio propio sería un resultado implícito, venido «por añadidura», como se dice en el Evangelio, pero no directamente buscado. Por otra parte, quien busca poder, en realidad es porque es débil. Por eso dice Erich From en su libro «El miedo a la libertad»: el deseo de poder no se arraiga en la fuerza, sino en la debilidad. Al faltar la fuerza genuina, se utiliza como sustitutivo el poder. En la medida en que un indi-

viduo es potente, es decir, capaz de actualizar sus potencialidades sobre la base de la libertad y de la integridad del yo, no necesita dominar y se halla exento del apetito de poder. Por otra parte, en el extremo del dominio y de la dependencia están el sadismo y el masoquismo. Dice From que «la esencia del impulso sádico está en lograr el dominio completo sobre otra persona, así como la esencia del masoquismo es la completa dependencia de otro».

En la empresa, el poder es una realidad necesaria. Por eso McClelland describe la necesidad de poder como uno de los tres tipos fundamentales de necesidades en el trabajo. Este poder se basa en el puesto de trabajo y en los atributos personales. Quien no se apoye más que en el puesto, marcha cojo. Y quien busque el poder ansiosamente corre grandes riesgos personales y pone en peligro la salud de la propia empresa.

La mayor parte de los conflictos que origina el ansia de poder en las organizaciones se deben a tres tipos de situaciones que atraviesa la persona y que Zalesnik ha descrito como «dramas vitales»: *La figura del padre*, que dificulta el desarrollo de la personalidad adulta, y es el que dirige el flujo de castigos y recompensas. Un director ocupa una posición análoga a la de los padres de familia. Está en el núcleo de una estructura cuyo prototipo es la familia en la que los celos, la envidia, el amor y el odio encuentran su expresión y su impulso primitivos. *El pensamiento paranoico*; se trata de distorsiones con que solemos percibir la realidad. La vida de las organizaciones es vulnerable de modo especial a los efectos del pensamiento paranoico ya que estimula las comparaciones y, al mismo tiempo, evoca la posibilidad de un aumento de poder o el miedo a su disminución. El pensamiento paranoico puede adoptar la forma de ideas grandiosas, sobreestimando el propio poder y la capacidad de control, dando así lugar a grandes oscilaciones en el estado de ánimo, que van desde el relajamiento hasta la desesperación, de un sentimiento de

omnipotencia a otro de incapacidad. Los directivos pueden llegar a ser víctima tanto de sus éxitos como de sus fracasos. Las distorsiones paranóicas son una consecuencia directa de la senilidad y de la incapacidad para aceptar el hecho de la muerte. Y *el ceremonial ritual*, que consiste en crear ilusión en la gente de que los problemas se resuelven a base de ceremonias o procedimientos, por ejemplo, con la creación de un comité. No es que un comité sea malo en sí; lo malo es la creencia ingenua que acompaña a estas técnicas.

### **El poder y la tecnología**

La relación entre la tecnología y el poder se desarrolla en el ámbito del poder institucional. Las empresas guardan celosamente su acervo competencial (el «know how»), puesto que esto es lo que constituye su diferencia y su ventaja frente a sus competidores. En lo que verdaderamente se diferencian las empresas es en el factor humano, que hace evolucionar las tecnologías. Lo demás (máquinas, medios..), se puede comprar en el mercado. Por eso, en el concierto de las naciones está legalmente perseguido el espionaje industrial, y defendido el derecho de invención o «royalty». El juego de las empresas, especialmente en estos aspectos, debe ser limpio y leal, observando puntualmente las leyes nacionales e internacionales.

Sin embargo, se mueven grandes capitales en torno a las llamadas «imitaciones de marca». Productos caros, y exclusivos de una marca, han encontrado fidelísimos imitadores que plagan el mercado tirando los precios. Así se han amasado fortunas en países de reciente incorporación al mundo industrial (Corea, China, Taiwan, etc.). La llamada «edad del conocimiento» también puede llamarse «edad de la imitación».

El poder competitivo de las organizaciones está ligado a sus tecnologías. Lo importante para que una empresa man-

tenga justamente ese poder no es tanto que «no la copien» como mantenerse ella misma en la punta de esa tecnología, de modo que otros no tengan otra salida que estar constantemente copiándola. De esta forma, es precisamente en el ámbito de la tecnología y del desarrollo competencial donde tiene más sentido ejercer el poder, sin caer en la deshumanización. Lo cual no quiere decir que este poder no tenga sus riesgos y sus peligros.

En el Título 12 de la «Instrucción sobre libertad cristiana y liberación», publicada en 1996 por La Congregación para la Doctrina de la fe, se describen los peligros del poder tecnológico: «La fuerza liberadora del conocimiento científico se manifiesta en las grandes realizaciones tecnológicas. Quien dispone de tecnologías tiene el poder sobre la tierra y sobre los hombres. De ahí han surgido formas de desigualdad, hasta ahora desconocidas, entre los poseedores del saber y los simples usuarios de la técnica. El nuevo poder tecnológico está unido al poder económico y lleva a su concentración. Así, tanto en el interior de los pueblos como entre ellos, se han creado relaciones de dependencia que, en los últimos veinte años, han ocasionado una nueva reivindicación de liberación. ¿Cómo impedir que el poder tecnológico se convierta en una fuerza de opresión de grupos humanos o de pueblos enteros?»

El poder tecnológico puede acarrear desdichas o venturas según sea utilizado por el hombre. Desdichas como la destrucción total, nuevas formas de opresión y de desigualdad. Venturas como una mayor producción de bienes y servicios, mayor participación y distribución de bienes, nuevos modos de liberación y de libertad.

## Empleo inteligente del poder

La principal tarea de la vida de las empresas consiste en situar a las personas de talento en puestos que les permitan hacer un uso legítimo del poder. Esta es la mejor medida para lograr un uso inteligente del poder. Se necesita una gran objetividad y sistemas adecuados para valorar las capacidades de las personas y los requerimientos de la empresa.

Un directivo, para hacer uso del poder, puede partir de diferentes enfoques: Por un lado, enfoques parciales o globales; y por otro, enfoque hacia los problemas o hacia los procedimientos.

Los *enfoques parciales* atienden a resolver los problemas que van surgiendo sobre la marcha. En ellos se valoran las prioridades. Su eficacia depende de lo correctos que hayan sido la observación y el análisis realizados en el momento de elaborar el diagnóstico. Los enfoques parciales tienen dos modalidades: la primera, llamada *enfoque burocrático*, pone el énfasis en los procedimientos y corre el gran riesgo de no separar lo importante de lo trivial y de caer en el parálisis por el exceso de análisis. La segunda modalidad es la que mira, principalmente, hacia la *solución de los problemas*. Es el método propuesto por Zaleznik como modélico. Tener poder y no dirigirlo hacia la solución de los problemas es una pérdida de energía. La dificultad de este enfoque estriba en que es preciso arriesgar el poder en la consecución de objetivos importantes.

Este enfoque requiere mayor cuidado para no transgredir los principios éticos y morales del liderazgo. No se puede pretender la consecución de los objetivos a costa de «lo que sea». El fin no justifica los medios.

Los *enfoques globales* plantean más directamente las cuestiones del poder (quién manda, etc.) y tienen más en cuenta el largo plazo. Hay también dos modalidades dentro de los

enfoques globales: el *enfoque del cambio*, en el que el poder se ejerce apoyándose especialmente en la relaciones humanas, en la formación y en la dirección participativa. Dentro de este estilo de dirección se ha desarrollado todo el movimiento de «dirección por objetivos». El otro enfoque global es el de la *aceptación* de las directrices del líder que está en el poder. Es el campo de la personalidad autoritaria. En el mundo de la empresa, es el enfoque del taylorismo. Desde este enfoque se han adoptado muchas técnicas, tales como «análisis del valor», «plan-presupuesto-programa», etc. Y se han puesto en marcha por haber sido planteadas por un líder carismático más que por basarse en el orden, la lógica o el control.

Estos cuatro enfoque descritos dan lugar a otros tantos modos de ejercer el poder. Lo más importante es que quien ejerza el poder, desde el enfoque que sea, lo haga teniendo en cuenta los principios éticos y morales, y por tanto, el respeto a las personas, a los grupos y a la sociedad. Este sería el empleo inteligente y humano del poder.

## **LA AUTORIDAD EN LA EMPRESA**

### **Conceptos**

El análisis etimológico de la palabra «autoridad» nos descubre su significado profundo. «Autoridad» tiene su origen directamente en el vocablo latino «auctoritas», el cual, a su vez, es un derivado de «auctor», que significa autor, promotor, creador. Ambas palabras latinas toman su raíz del participio «auctum» correspondiente al verbo «augeo.» Este verbo es el que da origen y significado a la palabra autoridad. Pues bien, «augeo» significa desarrollar, aumentar, colmar. Este significado se ha instalado en nuestra palabra castellana «auge.» Normalmente este verbo «augeo» es utilizado por los clá-

sicos en un sentido transitivo, aunque alguna vez es también utilizado en sentido intransitivo, significando desarrollarse.

Consecuentemente, autoridad implica auge, desarrollo, crecimiento, creatividad. Tiene autoridad quien se ha desarrollado de modo importante, en el aspecto que sea, y hace que otros en su entorno también se desarrollen.

En el ámbito social, y también en el ámbito de la empresa, la autoridad suele ir adscrita a un cargo. Así, cuanto más elevado es un cargo, mayor es la autoridad. Pero aquí queremos hablar de la autoridad como característica de la persona. En este sentido, la autoridad es una conquista que se ha ido ganando día a día, y que ha sido reconocida por los demás. Cuando un directivo, en su gestión, aporta sólo la autoridad que le confiere el puesto, actúa cojo, atado a la norma, retraído y distante. El directivo que tiene autoridad personal es abierto, espontáneo, participativo, se apoya en la norma, pero la interpreta y la supera; es un líder. Tiene valores propios que le enriquecen interiormente y le cualifican. Demuestra autenticidad y calidad, como persona y como profesional. Y así es reconocido por las personas de su entorno, con quienes convive, se reparte y da ejemplo.

La existencia de la autoridad es imprescindible para la buena marcha de la empresa. El sociólogo alemán Simmel califica a la relación existente entre los jefes y sus colaboradores como «la más importante de todas las relaciones sociales». En este trabajo nos referimos a la autoridad que debe ejercerse en la empresa. Contraponemos los aspectos de autoridad a los del poder, y proponemos la teoría de que el directivo de empresa debe basar su actuación en la autoridad.

### **La autoridad como superación del poder**

En la empresa se necesita ejercer el poder y la autoridad. Pero el directivo debe apoyarse en los aspectos que definen la

autoridad, dejando los aspectos de poder a las normas. O, como ha dicho Mariano Yela, «despersonalizar el poder y personalizar la autoridad».

El poder radica en las normas y en el puesto de trabajo; pero la autoridad radica en el carisma y en la propia persona.

El poder es impuesto a los demás, que lo soportan y toleran. Es, por naturaleza, insensible y prepotente. Se mide cuantitativamente. Pero la autoridad es aceptada, admirada y buscada como situación ideal de dependencia. La autoridad es cordial, se acerca y reconoce el valor de las personas. La autoridad es autenticidad y calidad.

El poder genera súbditos; genera temor y rechazo, así como obligaciones y jefes. Pero la autoridad genera seguidores, respeto, confianza e ilusión. La autoridad genera líderes.

El poder actúa venciendo, a la fuerza. Por eso ahuyenta o arrastra, y a veces aplasta. El poder actúa administrando. Pero la autoridad actúa convenciendo, por eso atrae, guía y eleva. La autoridad actúa desarrollando a las personas, dándoles oportunidades de crecimiento.

Quien no es capaz de «despersonalizar el poder,» cae en el autoritarismo. El carácter autoritario o autoritarismo tiene poco que ver con lo que venimos entendiendo por autoridad. Está mucho más ligado al poder. Erick From ha definido muy bien el carácter autoritario: se encuentra fascinado por el poder; desprecia a quien no tiene poder; prefiere todo lo que limita la libertad; para él el mundo se compone de superiores e inferiores; acepta poderes superiores (Ley, Dios, ..) impulsado por un fuerte sentimiento básico de impotencia, en el que se fundamenta su espíritu autoritario.

## **Las bases de la autoridad**

Si la actividad directiva que se apoya en los aspectos de poder se basa en los títulos, ya sean éstos naturales o hereda-

dos, académicos o políticos (nombramientos, delegaciones, representaciones...), la autoridad se basa en los propios conocimientos, en las competencias y en las características personales. La autoridad se basa en la capacidad para hacer crecer a otros dándoles oportunidades para que se desarrollen y para que se formen como profesionales y como personas.

La autoridad se basa en el crecimiento por desbordamiento. Como en esas torres de copas de champagne en las que el preciado líquido llena primero a las de arriba y éstas, por desbordamiento, van llenando a las demás. De igual modo procede el directivo que fundamenta su acción en la autoridad; por desbordamiento de su influencia se desarrollan y crecen los que están en su entorno. Esta es la labor más digna y más humana de todo aquel que ejerce la autoridad. Aquí adquiere un valor estratégico el ejemplo; el ejemplo es el sino del directivo. Con él construye o destruye. No puede evitar que todas las miradas de sus colaboradores lo busquen.

### **La autoridad funcional**

En las organizaciones complejas, además del sistema de autoridad jerárquica normal, existe también la autoridad funcional. Es la que ejercen los mandos del *staff* cuando dan órdenes, instrucciones u orientaciones a aquellas personas de su especialidad que dependen funcionalmente de ellos (aunque jerárquicamente dependan de otros). Es la relación que hay, por ejemplo, entre un Director de personal de una empresa y un Jefe del departamento de personal de una fábrica de esa misma empresa. Esta autoridad es tan real y decisoria como lo es la de un mando jerárquico. Sólo aquellos «*staff*» que tienen la exclusiva misión de asesorar a su jefe carecen de la autoridad de decisión.

La autoridad funcional se refiere sólo a la facultad de dar instrucciones y disposiciones de carácter técnico o dirigidas a

la solución de problemas concretos a petición de alguna unidad interesada. La unidad de mando queda aquí salvada, puesto que la autoridad funcional se circunscribe a áreas perfectamente delimitadas.

La autoridad funcional suele estar limitada a sectores específicos de decisión y a personas que en estos sectores tienen una reconocida y exclusiva competencia técnica dentro de la organización.

La autoridad funcional parece especialmente aconsejable cuando es indispensable un conocimiento técnico o especializado que las unidades operativas no poseen; cuando determinadas acciones o procedimientos han de desarrollarse de modo uniforme y coherente en toda la organización; cuando se trata de trabajos de apoyo necesario al trabajo normal, pero que requiere competencias o especialidades muy diferentes del trabajo ordinario.

En la práctica, el ejercicio de la autoridad funcional no está exento de riesgos. A veces, la actuación de los jefes funcionales hace que los jerárquicos sientan debilitada su autoridad. Y cuando algo no va bien, los jefes de línea tienden a descargar su responsabilidad sobre los órganos funcionales que dieron las instrucciones. Otro inconveniente surge de la sobrecarga del número de instrucciones y de papeleo que le llega al personal operativo como consecuencia de la actuación de todos los órganos del «staff». Incluso a veces pueden unas instrucciones parecer que contradicen a otras. Sobre todo cuando no existe en la estructura de la empresa un órgano que coordine la actividad de los especialistas.

### **Autoridad y responsabilidad**

Responsabilidad, en el ámbito de la empresa, es un deber que el individuo tiene de realizar (por sí mismo o mediante equipos) las tareas que le son encomendadas para conseguir

los objetivos previamente fijados. Este concepto está estrechamente ligado al de autoridad. El individuo no puede realizar sus tareas si no tiene la suficiente autoridad para ello. Por el mero hecho de asumir un puesto, se asumen también unas tareas y una responsabilidad. De modo que la autoridad y la responsabilidad, para cada puesto, deben ser equivalentes. Esto, en la práctica, no siempre es tan sencillo como lo enuncia la teoría. Por ejemplo, si un jefe de planta tiene la responsabilidad de conseguir un nivel de producción, debería tener la facultad de admitir o de despedir personas de su planta; pero no suele ser así. De todos modos, la amplitud de la autoridad y de la responsabilidad que una persona tiene en un puesto deben coincidir siempre. Si la autoridad falta o es insuficiente, el individuo no está en condiciones de cumplir su responsabilidad. Toda persona debe estar en condiciones de llevar a cabo las tareas que le han sido confiadas.

Lo que en definitiva se quiere decir es que se debe tener toda la autoridad necesaria para hacer frente a las responsabilidades. Que la autoridad iguale la responsabilidad; pero la inversa no es del todo cierta. En la realidad, muchas veces tenemos que hacer frente a responsabilidades que exceden los límites estrictos de nuestra tarea. De lo contrario llegaríamos a las situaciones absurdas de no avisar de un grave riesgo de accidente por no ser cosa de nuestro departamento. Entonces ha de entrar en juego el sentido común, que nos indica hasta dónde llega nuestra responsabilidad en cada circunstancia.

Responsabilidad significa responder de algo y también responder ante alguien o, lo que es lo mismo, rendir cuentas. Lo cual supone admitir la autoridad de un superior. De esta autoridad surge la obligación de realizar las tareas encomendadas por él, y de rendirle cuentas de la forma en que se han desarrollado los trabajos y se ha ejercido la autoridad delegada. Esto permite al superior expresar un juicio objetivo sobre el trabajo en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos,

y en consecuencia, establecer las correspondientes recompensas o sanciones.

## **VUELTA A LOS VALORES HUMANOS**

### **Poder, autoridad, liderazgo y valores humanos**

Tom Peters, en su conocido libro «Del caos a la excelencia», dice que una de las cualidades del líder es que sabe repartir el poder. «Aquellos líderes que ostentan un verdadero poder reparten este poder entre sus seguidores, permitiendo así la consecución de un sueño conjunto, cuya definición también corresponde a todos.

La diferencia decisiva entre el éxito y el fracaso del liderazgo radica en la capacidad para escuchar sin interferencias, sobre todo en una época como la presente, en la cual el reparto de poderes es la tarea a realizar. Curiosamente, el saber escuchar es, en sí, la mejor manera de repartir el poder.»

El líder reparte el poder y reparte también el control, puesto que el mejor control es el autocontrol. Cuando el control es ejercido por uno mismo, la velocidad de reacción es inmediata y la posibilidad de corrección a tiempo mucho mayor. Un directivo que sólo controla es tan improductivo como un desierto.

Al comparar los aspectos de poder y los de autoridad (punto 3.2), se decía que el ejercicio del poder genera «jefes», pero el de la autoridad genera «líderes». Cuando en la empresa los jefes actúan como verdaderos líderes, se crean entonces las situaciones laborales y el clima adecuado para el desarrollo de las personas y de la misma empresa. Líder es aquel directivo que es aceptado y querido por sus colaboradores; es buscado por todos para pertenecer a su equipo; a todos les gustaría depender de él. No es este el lugar de adentrarnos en

un tema sobre el que hay tan abundante literatura; pero permítasenos alguna reflexión sobre ello.

La calidad esencial del líder es la autenticidad. Una persona auténtica es una persona «de calidad». Está acreditada de veraz, de positiva, y de humana en su modo de enfocar la solución de los problemas. Está investido de autoridad propia, apoyada en los valores que posee como persona y como profesional. Tiene pasión por la verdad. Vive la libertad en la verdad. Obra sin doblez y sin disimulo. Distingue con claridad lo verdadero de lo falso, lo importante de lo secundario. Asume los riesgos responsablemente. Permanece abierto a la diversidad, a los distintos puntos de vista, al cambio y al compromiso. Utiliza un lenguaje directo, fluido y flexible. Sus comportamientos nacen de sus convicciones, y sus convicciones son sólidas, comprensivas y respetuosas. Tiene un concepto positivo de sí mismo y una autoestima que le hacen realista, pero no prepotente.

Esta descripción, que no se corresponde a la de Maquiavelo, tan en boga en algunas escuelas de formación de directivos, tampoco corresponde a la generalidad de nuestros directivos de hoy. Pero parte de la firme convicción de que antes que mando, antes que profesional, antes que directivo, hay que ser una persona auténtica. La autenticidad es la integral de todos los valores.

El hombre de hoy necesita volver su vista al mundo de los valores. Su olvido ha propiciado todo tipo de desmanes, desde la corrupción a la destrucción de la personalidad. Es imprescindible la vuelta a los valores. Ya avisaba Simone de Beauvoir: «¿Cuándo empezó la decadencia? El día en que se prefirió la ciencia a la sabiduría, la utilidad a la belleza... ¿Qué podemos hacer? Tratar de resucitar en uno mismo, alrededor de uno mismo, la sabiduría y la afición a la belleza. Sólo una revolución moral, y no social, política o técnica, devolverá al hombre su verdad perdida.»

## **En la base, una concepción del hombre**

En una actividad como la de dirección, en la que se desarrollan los aspectos de poder y de autoridad, la relación humana constituye el centro de todos los acontecimientos. En este campo, cada directivo actuará en conformidad con la idea que tenga de la persona. De modo que, efectivamente, en la base de todo ejercicio de la autoridad y del poder está la concepción que cada cual tenga del hombre.

El primer paso de este concepto del hombre es el concepto de sí mismo. Se ha observado que los directivos más dictatoriales y deshumanizados son aquellos que tienen, en lo profundo, el peor concepto de sí mismos. El punto de partida es el conocimiento de uno mismo. Ya lo dijo Platón hace 2.500 años: «Conócete a tí mismo.» Este ha sido el cimiento de nuestra civilización.

Por otra parte, el autoanálisis es el acto más específicamente humano. Nunca se es más hombre que cuando uno «se mete en su casa», como decía Ortega, y se pone a sí mismo como objeto de su reflexión. ¿Qué tipo de directivo soy? ¿Cómo ejerzo la autoridad? ¿Cómo utilizo el poder? ¿Cuáles son mis puntos fuertes y mis puntos débiles? ¿Cómo movilizo a otros? El directivo que no se haya hecho estas preguntas no sabrá dónde se encuentra, ni tendrá dirección ni metas; vaga, perdido. Por el contrario, como consecuencia del conocimiento propio se vuelve uno más realista, más comprensivo, más sólido y más humano.

Probablemente los pasos que conducen al progreso como persona primero y luego como profesional y ciudadano y, por supuesto, como directivo, son los siguientes: 1. Analizarse, como queda dicho. 2. Conocerse, como consecuencia del paso primero. 3. Aceptarse tal como uno es, y conseguir autoestima. 4. Conocer y aceptar a los demás como son y estimarlos como personas, de modo que podamos perfeccionarnos parti-

cipando de sus cualidades positivas. 5. Ser conocido, aceptado y estimado por los demás, de modo que puedan ser como una prolongación de nuestros aspectos más positivos.

## CONCLUSION

Todo esto son caminos para la búsqueda. Ignoro cuál es el que cada uno debe seguir. Pero lo que se puede afirmar es la necesidad ineludible de un cambio, de una vuelta a los valores humanos. Unos valores que superen el hedonismo en que hemos caído recientemente. Unos valores entre los cuales sobresale el del prójimo, el de la ética y la moral, y el de lo trascendente y espiritual. Pero los cambios sustantivos proceden de dentro hacia afuera, del convencimiento a la acción, desde la explicación completa y la comprensión hacia la realización. Esto es «enseñar a pescar»; lo contrario es «pan para hoy y hambre para mañana». Y si queremos cambiar las cosas tendrá que ser desde el cambio previo de nosotros mismos. Cada uno de nosotros somos los que tenemos que cambiar, empezando, probablemente, por cambiar la trama de nuestros pensamientos. No hace mucho, decía Anwar el Sadat desde la cárcel de El Cairo: «Quien no puede cambiar la trama de sus pensamientos nunca podrá cambiar la realidad».

El ejercicio de la autoridad y del poder que cada directivo lleva a la práctica es consecuencia de su idea del hombre. El hombre es, ante todo, persona. La persona debe ser respetada en todos los aspectos (éticos, morales, de dignidad, respeto, etc.) en el trabajo. «El valor de todo trabajo humano no está primordialmente en función de la clase de trabajo realizado; tiene su fundamento en el hecho de que quien lo ejecuta es una persona. Existe un criterio ético cuyas exigencias no se deben rehuir» (Instrucción sobre la libertad cristiana y liberación: La verdad nos hace libres).



## VII

### EL ESTIMULO Y LAS ACTITUDES

FRANCISCO FUNES VILLALVILLA (\*)

Al comenzar este capítulo recordamos las palabras de Peter Drucker cuando escribía que «la gerencia de empresas demanda sencillez y no libros prolijos redactados por catedráticos (vitalicios) ajenos a las realidades del mundo empresarial».

Así pues, trataremos de ser sencillos, y apoyaremos las palabras con gráficos.

Abordamos la cuestión de la siguiente forma:

1. Visión global de la empresa
2. Filosofía de la empresa
3. Estímulos
4. Motivación
5. Consecuencia de la aplicación constante de estímulos
6. Definición de «actitud».
7. Sistema de valores morales
8. Actitudes positivas
9. Actitudes negativas
10. Actitudes y motivación

---

(\*) Profesor de Técnicas Empresariales. Asesor de Empresa.

## VISION GLOBAL DE LA EMPRESA

(ver gráfico n.º 1)

La inserción de este gráfico tiene un doble propósito:

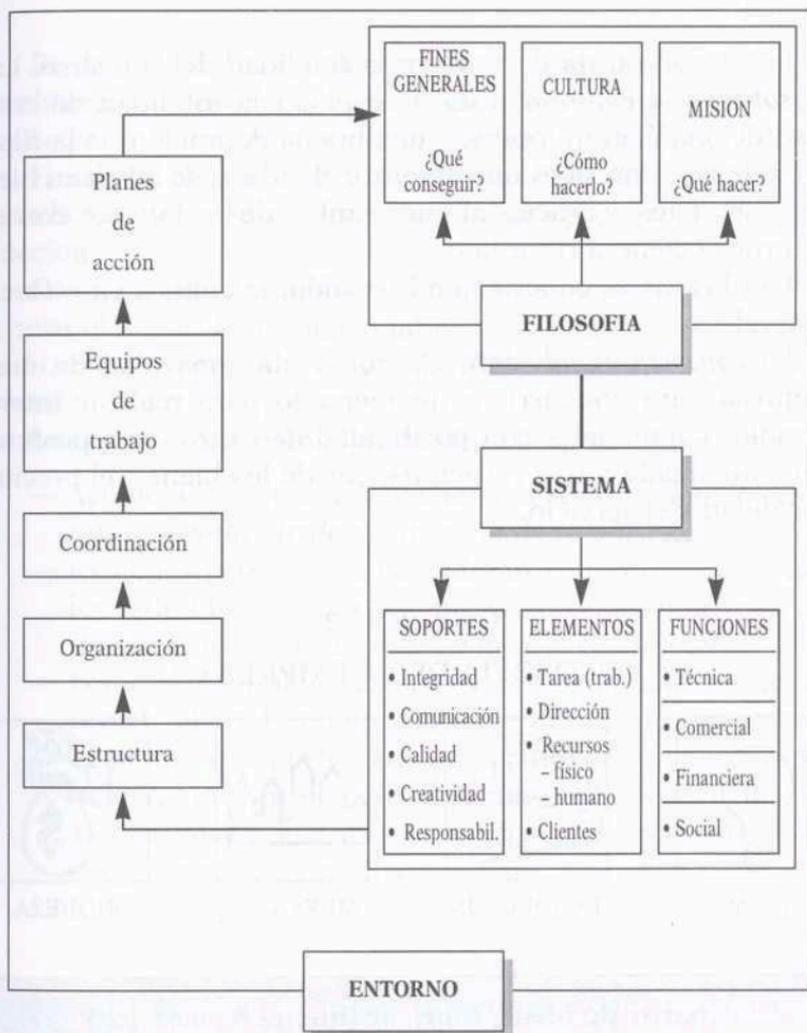
- que el amable lector sepa exactamente a que me refiero cuando hablo de la empresa,
- y que tal como se ve en la figura, una empresa consiste básicamente de un *sistema*, justificado por una *filosofía*, que opera en un *entorno* más amplio que es la Sociedad.

Tanto el sistema como la filosofía son entes inanimados. Todo el conjunto se pone en marcha y tiene sentido cuando en esa institución *entran los seres humanos*. Y por lo tanto, allí dentro sólo habrá lo que las personas lleven como bagaje (valores, gustos, cultura, prejuicios, sentimientos, etc.). Claro está que lo que encontramos dentro de la empresa no es un simple añadido sino la resultante de la interacción de todas las aportaciones personales.

De lo expuesto, una primera conclusión: si las personas no aportan ciertos elementos (valores, conocimientos, cultura, sentimientos, etc.) la empresa carecerá de ellos

GRÁFICO n.º 1

ESQUEMA GENERAL DE UNA EMPRESA



## FILOSOFIA DE LA EMPRESA

(ver gráfico n.º 2)

La filosofía trata de explicar la totalidad del Universo. La *filosofía de la empresa* trata de explicar la totalidad de esta institución. Y en mi opinión una buena definición de la filosofía de la empresa es que «a partir de ideas, se fabrican bienes y servicios, y gracias al intercambio de los mismos con el entorno se genera riqueza».

La filosofía se concreta en la misión, la cultura y los fines generales.

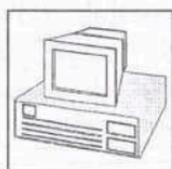
La *competitividad*, definida como «la capacidad de una empresa para concurrir a un mercado para realizar intercambios comerciales con posibilidad de éxito», está profundamente ligada a tres características de los bienes: el precio, la calidad y el servicio.

GRÁFICO n.º 2

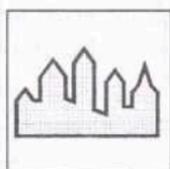
### FILOSOFIA DE LA EMPRESA



IDEAS



PRODUCTOS



MERCADO



RIQUEZA

**A partir de ideas, fabricar (bienes y servicios)  
y, a partir de estos, CREAR RIQUEZA  
mediante su intercambio (venta) con el entorno**

## ESTIMULOS

(ver gráfico n.º 3)

Se definen como «cualquier agente o variación del medio ambiente que provoca una reacción en el organismo». *Su principal característica es que es externo al individuo.*

Herzberg clasificó los estímulos en *higiénicos* (que eliminan la insatisfacción) y *motivadores* (que proporcionan satisfacción).

Los factores higiénicos cuestan dinero, y este coste va a gravar el precio de los bienes fabricados *antes de haberlos vendido*, lo cual representa un ataque a la competitividad empresarial.

Los estímulos tienen algunas desventajas muy notables:

- debido al poder de adaptación del ser humano, los estímulos *pronto pierden gran parte de su eficacia.*
- todas las personas se consideran con derecho a todos los estímulos, por lo cual, una vez proporcionado un estímulo, *éste se considera un derecho irrenunciable.*
- como el estímulo es externo y, por ello puede perderse, somete al ser humano a una cierta tiranía, consistente en perder una parte muy importante de su libertad, para lograr la seguridad de ser estimulado; es decir, de que alguien ajeno a él mismo le siga proporcionando «la energía necesaria para sobrevivir».

GRÁFICO n.º 3



## MOTIVACION

Se define como «energía interior que, dotada de fuerza y dirección, pone en marcha una conducta positiva». Su principal característica es que es interna y depende exclusivamente del individuo.

La motivación lleva a alcanzar la esencia de ser humano, ya que únicamente cuando el ser humano deja de moverse por estímulos y usa su propia motivación es cuando se acerca a la madurez humana (lo que los griegos llamaban «pleonexía»).

Cuando la persona está motivada, ya no precisa de estímulos, y cuando los recibe, tienen la máxima eficacia.

Lo importante de la motivación no es poseer profundos conocimientos acerca de ella, sino «sentirse siempre motivado».

La motivación, (al igual que todos los conocimientos del ser humano) «hay que aprenderla»

Mi experiencia de más de 25 años en formación es que la empresa española invierte cantidades ridículas en formación; en motivación, cero.

Hace algún tiempo, *Bernays*, sobrino de Freud, y padre de las relaciones públicas norteamericanas, escribió que «ninguna empresa norteamericana debiera dar empleo a universitarios que no hayan seguido un curso de motivación de, al menos, un año de duración».

## CONSECUENCIA DE LA APLICACION DE ESTIMULOS

El ser humano nace con enormes carencias biológicas y psicológicas y necesita, desde la cuna, ser «empujado»; y co-

mo en su desarrollo transcurre mucho tiempo, se acostumbra a ser empujado en:

- primeros años,
- escuela,
- universidad, y
- empresa (mediante los estímulos higiénicos)

De esta manera, el ser humano siempre está *siendo empujado*.

Este «sistema de empuje», llevado a su máxima expresión, constituye el denominado «Estado de bienestar», que trata de *empujar* al ser humano durante toda su vida, desde la cuna a la tumba.

Este sistema, aparentemente tan benéfico, tiene, a la larga, tres consecuencias a cual más nefasta:

- El ser humano no usa la *motivación*, con lo que los mecanismos cerebrales que la ponen en marcha se atrofian, convirtiendo al individuo en un ser *psicológicamente menesteroso para toda su vida*. Hay comunidades muy numerosas en toda España, pero radicadas principalmente en Andalucía y Extremadura que, además de no tener empleo, han perdido toda esperanza de encontrarlo y, junto con ella, han perdido su propia dignidad de seres humanos.
- Hace las empresas muy vulnerables por múltiples motivos, uno de los cuales es que se grava el precio de los productos *antes de venderlos*.
- Hace suponer que se puede prescindir de Dios, ya que la acción más importante que liga al hombre con Dios —*la Providencia*— es asumida por el Estado.

Los crecimientos económicos, sociales y culturales de los 25 años posteriores a la II Guerra mundial, no se han alcan-

zado ni de lejos en los 25 años siguientes, siendo el factor fundamental, la implantación en Europa del *Estado de bienestar*.

## DEFINICION DE «ACTITUD»

La *actitud* se define como «la tendencia del ser humano a valorar ciertos hechos, cosas o símbolos de modo favorable o desfavorable». Da la impresión de pensamiento, no de acción; de hecho, se dice explícitamente que «en muchas ocasiones, la acción puede faltar».

Estimamos que, en la actitud, la acción siempre está presente y ello por dos razones:

- porque la palabra «actitud» procede del latín «acto», que significa «acción». (El recientemente fallecido Chomsky, cima de la filología, junto con Saussure, decía algo así como que «cuando se prostituyen las palabras se prostituye la vida»)
- porque en el cerebro humano, la secuencia —inexorable— funcional de la mente consciente es «percibir-asociar-evaluar-decidir»

Por lo tanto, la acción siempre está presente en la actitud: y este hecho tiene una gran importancia, como veremos más adelante.

Los componentes de la actitud son tres:

- los conocimientos (o creencias) o elemento cognoscitivo (*percepción*)
- los sentimientos o elemento afectivo (*asociación + evaluación*)
- la acción o elemento conativo (*decisión*)

## UN SISTEMA DE VALORES MORALES consiste en:

«un conjunto de actitudes específicas, organizadas en una estructura jerárquica, con determinación de prioridades», es decir, *un sumatorio de actitudes priorizadas*

No confundir moral y ética. Aunque los diccionarios y personas consultados, consideran ambos términos como sinónimos, nosotros creemos muy importante distinguir ambos conceptos.

*Ética*, del griego «ethicos», es la parte de la filosofía que «trata del bien y del mal, en relación con los actos humanos». Yo la encuentro básicamente ligada al *conocimiento* (la percepción)

*Moral*, del latín «mos-oris», «costumbre» significa «lo que se hace habitualmente». En el diccionario María Moliner, al final de la palabra se anota un texto, para mí esclarecedor: «sin calificativos, se entiende buena disposición de ánimo para emprender o para arrostrar algo». Yo la encuentro básicamente ligada a la *acción*.

Por lo tanto, para mí, un sistema de valores morales es *lo que una persona hace*, no lo que piensa que *debiera de hacer*. Como ejemplos:

- algunos conductores saben (ética = conocimiento) que no deben cruzar una calle con un semáforo en rojo, y sin embargo, muchos lo hacen frecuentemente (moral = acción),
- los fumadores saben que fumar es perjudicial para la salud (ética = conocimiento), y sin embargo fuman (moral = acción), y
- sabemos que la ira es un pecado mortal (ética = conocimiento), y sin embargo, muchas personas muestran frecuentemente un comportamiento irascible.

Una persona que se salte los semáforos, fume y muestre un comportamiento airado, *independientemente de cuales sean sus creencias éticas, su sistema de valores morales incluye:*

- el desprecio por su propia vida y por la de los demás cuando conduce,
- el desprecio por su propia vida cuando fuma, y
- el desprecio por los demás cuando se comporta airadamente.

## ACTITUDES POSITIVAS

Hemos dicho que:

- Un sistema de valores morales es «un conjunto de actitudes específicas, organizadas en una estructura jerárquica, con determinación de prioridades».
- Los valores deben ser aportados por los seres humanos.

Por lo tanto, a continuación anotamos las principales actitudes que, (y hacemos mucho hincapié en ello), deben ser aportadas por las personas cuando se incorporan a la empresa, y deben ser aportadas porque la empresa puede suministrar cierto tipo de conocimientos específicos (cómo se valora el inventario de la empresa o como se vende un producto), pero no es el lugar ni la oportunidad para suministrar conocimientos genéricos (como el conocimiento del plan contable o la formación de un sistema de valores morales)

### A) *Tratar al «otro» como a la persona más importante del mundo*

Esta regla básica del marketing está literalmente calcada del mensaje evangélico «amar al prójimo como a uno mismo». (Recordar que ahora hay clientes externos —los que

compran los productos— y clientes internos —*todos* los compañeros de trabajo).

### B) *Entusiasmo*

De «en» que significa «dentro» y «theos» que significa «Dios».

El entusiasmo es la más acabada expresión de la motivación y manifiesta la fuerza derivada de tener a Dios con nosotros. Los apóstoles que demostraron ser un grupo de cobardes (durante la Pasión), adquieren una fuerza insospechada cuando reciben al Espíritu Santo.

En un mundo tan competitivo como el actual, las empresas necesitan imperiosamente personas que realicen con entusiasmo todas y cada una de las tareas encomendadas.

Por favor no confundir *entusiasmo* con *ilusión*. La palabra *ilusión*, del latín «iludere» que significa «burlar» y se define como «esperanza acariciada sin fundamento racional»

### C) *Calidad*

Durante mucho tiempo, y aún hoy es sostenido por muchos «expertos», que la calidad es un atributo de los bienes y servicios.

Sin embargo, la «axiología» (la ciencia de los valores) nos enseña que las cosas inanimadas y los animales pueden hacer, e incluso hacer(lo) bien. Pero sólo el ser humano puede *hacer calitativo*, (calitativo, no cualitativo) porque sólo el ser humano posee valores (el bien, la belleza, la verdad) que son consustanciales con la propia naturaleza humana.

La calidad es un valor humano que se define como «una forma de hacer calitativa, natural, habitual, y responsable que se efectúa sobre productos, procesos y personas, con una inquebrantable decisión de mejora»

— *una forma de hacer calitativa*: consiste en hacer las cosas:

- bien
- a la primera
- sin necesidad de supervisión
- responsabilizándose del resultado

— *natural*: debe ser una actitud espontánea que emane del propio trabajador. No se puede hacer trabajar calitativamente a la fuerza a un ser humano de poca «calidad humana»

— *habitual*: definimos el *hábito* como «el comportamiento que consiste en hacer una cierta cosa, siempre de la misma manera». Esto significa hacer *siempre* las cosas calitativamente, desechando *para siempre* la chapuza.

— *responsable*: se define la responsabilidad (en la empresa) como «la obligación moral de responder de los propios actos ante sí mismo, los jefes y la Sociedad».

El trabajador es responsable de hacer las cosas bien y a la primera. Para ello es imprescindible eliminar previamente las excusas. A fin de cuentas, la calidad de un producto no depende de los procesos, de las normas ni de la maquinaria, sino de cómo use el hombre todos esos elementos

— *que se efectúa sobre productos, procesos y personas*: también los procesos, y sobre todo las personas —los propios compañeros de trabajo— deben ser objeto de la acción calitativa del trabajador.

— *con una inquebrantable decisión de mejora*: la voluntad de hacer cada vez mejor todas las cosas es una necesidad del ser humano, estrechamente ligada con la autoestima, y que se corresponde con el mensaje de Cristo «sed perfectos como lo es mi Padre celestial»

- D) *Honradez*: definida como «escrupulosidad en el cumplimiento de los deberes profesionales».
- E) *Sinceridad*: Sobre todo y ante todo contigo mismo. Hamlet dice: «Sé sincero contigo mismo y así no engañarás a los demás, igual que el día sigue a la noche».
- F) *Generosidad*: definida como «la capacidad de esforzarse y sacrificarse en bien de otros».
- G) *Tesón*: El tesón consiste en usar la fuerza necesaria durante el tiempo suficiente.
- H) *Control emocional*: Los dioses ciegan a quienes quieren perder. Una de las funciones de la dirección es el control. Confucio apunta que no es posible controlar a los demás, cuando no se sabe controlarse a sí mismo.

Recordamos la oración de alcohólicos anónimos: «Dios me conceda *serenidad* para aceptar las cosas que no puedo cambiar; *valor* para cambiar las que pueda y *sabiduría* para conocer la diferencia entre ambas».

- I) *Fe*: Los descreídos no debieran tener sitio en la empresa. Es indispensable tener fe en nuestros productos, en nuestros jefes, en nuestros compañeros, en nuestros clientes, en nuestros proveedores...

Tengo un amigo misionero que admite que una persona no tenga fe en Dios; pero no admite que no se tenga fe en uno mismo. Porque ese «no sirve para nada».

J) *Optimismo.*

Doctrina del optimista

Tener fortaleza de ánimo  
para que nada pueda perturbar tu paz del espíritu.  
Hablar de salud, de prosperidad y de felicidad.

Hacer saber a los amigos el afecto que les tenemos  
(no avergonzarse de decir ¡te quiero!).

Pensar solamente lo mejor  
trabajar sólo por lo mejor  
y esperar solamente lo mejor.

Alegarse tanto de los éxitos de los demás  
como de los propios.

Olvidar y evitar los errores del pasado  
y trabajar para hacer un futuro mejor.

Llevar la sonrisa en la cara  
y mostrarse siempre entusiasta.

Ser demasiado grande para preocuparse;  
ser muy noble para enfadarse,  
muy valiente para temer  
y muy fuerte para permitir los problemas  
y amarguras que nos depare la vida.

Dedicar el tiempo suficiente al perfeccionamiento  
espiritual; para ello nada mejor que hablar con  
Dios o de Dios la mayor parte de nuestro tiempo.  
Y jamás criticar al prójimo.

K) *Paz del espíritu*

Es el objetivopreciado por las personas más eficaces.

No consiste en adormecimiento, ni en falta de esfuerzo, de crecimiento o de corrección. Se trata de un estado de la mente, en el que uno disfruta de lo que posee, mientras trabaja activamente para mejorar esa parcela que se le ha encomendado cultivar.

Cuenta un autor, que un sabio hizo un catálogo de los bienes más codiciados en la vida:

- saber
- salud
- amor
- belleza
- talento
- poder
- riqueza
- fama

Añadió además, otros ingredientes menores, de todo aquello que él consideraba útil para una felicidad perfecta del hombre.

Terminado el inventario, se lo enseñó con orgullo a un sabio anciano, que había sido el modelo espiritual de su juventud, pues trataba de impresionarle con sus conocimientos, y le dijo:

«Esta es la suma de los bienes mortales. Si hubiera un hombre capaz de poseerlos todos, sería como un dios».

Su anciano amigo le dijo:

«Una lista excelente. Muy bien digerida en cuanto a contenido, y expuesta en un orden lógico. Pero me parece que has omitido el elemento más importante de todos.

Has olvidado un ingrediente, sin el cual toda posesión se convierte en un tormento horrible, y sin el cual, tu lista se convierte en una carga intolerable.

«¿Y cuál es ese ingrediente que me falta?»

El anciano tomó un lápiz, y tachó todo lo que había relacionado: después de haber demolido en un sólo golpe toda aquella estructura, escribió tres palabras:

### PAZ DEL ESPÍRITU

En los Salmos y en el libro de Lao Tsé se encuentra escrito:

«Dios, Señor del Universo, acumula los regalos terrenales a los pies de los hombres necios, pero pon en mi pensamiento las dulces aguas de la serenidad.

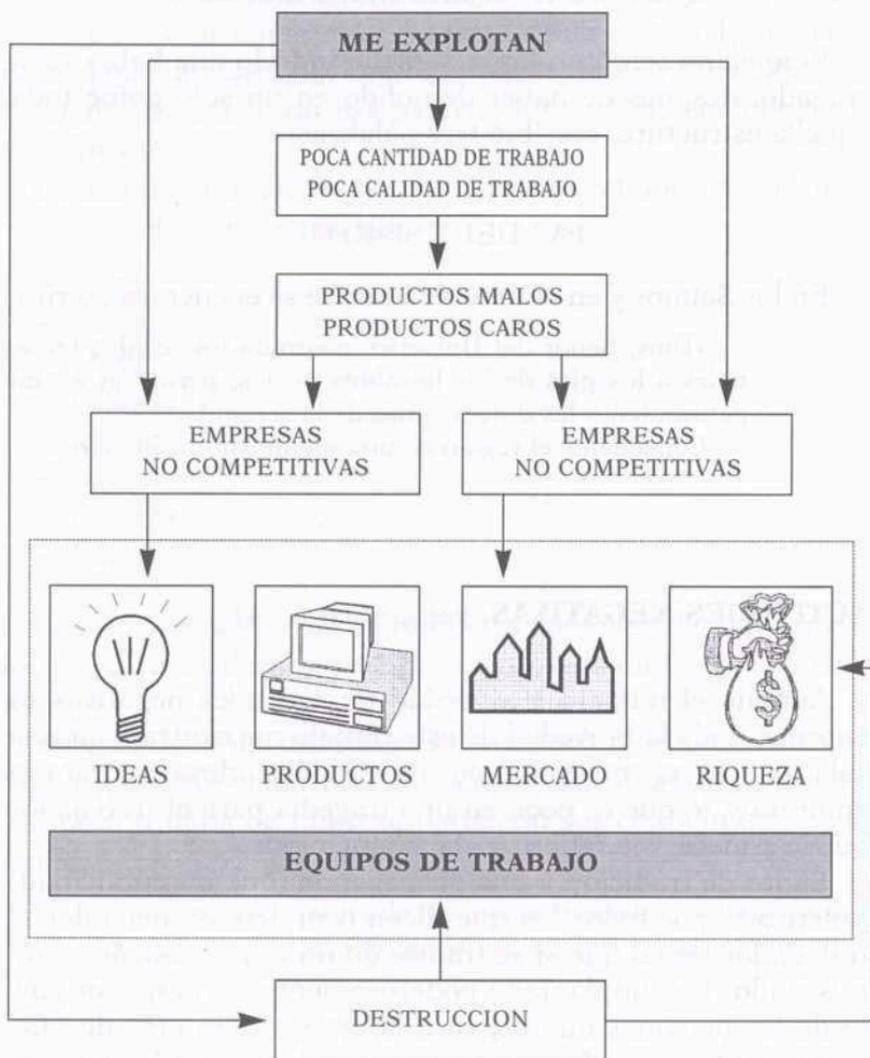
Concédeme el regalo de una mente sin problemas.»

### ACTITUDES NEGATIVAS (ver gráfico n.º 4)

Aunque el número y variedad de actitudes negativas es enorme, dada la brevedad de este trabajo me centraré en una sola, que se ha convertido en un verdadero desastre para la empresa y, lo que es peor, en una tragedia para el trabajador que la padece: me refiero a «la explotación».

Siglos de tradición y una propaganda (que no publicidad) practicada por todos los que dicen o pretenden defender al trabajador (igual que si se tratase de un niño pequeño y minusválido) han implantado poderosamente, en la mayor parte de las personas que llegan a la empresa, la idea de que: *¡¡¡esa institución —la empresa— es un lugar donde, inexorablemente, se explota al trabajador!!!*; cosa que, ciertamente, ocurre con demasiada frecuencia.

GRÁFICO n.º 4



Es posible que estas personas lleguen a la empresa sin ninguna de las actitudes positivas que antes hemos mencionado, con lo cual más que ser recursos humanos, se convierten en un nido de problemas.

Pero entonces, todas las instituciones y personas que denuncian demagógicamente la explotación callan con un silencio espeso y culpable, convirtiéndose en cómplices de una situación mucho más indeseable que la que denuncian.

Hemos dicho que la actitud está compuesta de conocimiento, sentimiento y acción.

Pues bien, cuando a alguien le dicen que «la empresa explota al trabajador» y *tiene el sentimiento* de «*ser explotado*» (y, esto es lo más importante, no importa si es verdad o no), dicha persona ¡¡¡*actúa!!!*

Y actúa siguiendo dos principios:

- el de la *reciprocidad* (definida como «correspondencia mutua de una persona o cosa con otra», y
- el del *placer* (de acuerdo con la psicología, el *principio del placer* «reduce las molestias de las tensiones instintivas mediante una *actividad inmediata*, que hace caso omiso de consideraciones de realidad»).

La actuación de la persona que se siente explotada (y repito que no importa que sea o no verdad) se concreta en:

- trabaja poco (de todos es conocido el dicho de «me engañarán en el salario, pero no en el trabajo»), y
- trabaja con poca calidad.

Los resultados de tal actuación son:

— para la empresa:

- no se generan ideas nuevas
- los productos son malos y caros
- los procesos se lentifican

- se hace uso insuficiente y deficiente de los recursos físicos
- se destruye el equipo de trabajo

El conjunto produce, además de otros males, la pérdida de competitividad y el caos empresarial.

— para el trabajador:

- Se acostumbra a trabajar poco
- Se acostumbra a trabajar mal

Y esa forma de trabajar se convierte en un hábito (que ya definimos como «el comportamiento que consiste en hacer una cierta cosa, siempre de la misma manera»)

Esto significa que *siempre* hará el trabajo mal.

La tragedia consiste en que, una vez implantado el hábito, ya no importará que la empresa le explote o no: ¡¡¡seguirá trabajando siempre poco y mal!!!

Y, para rematar la faena, cuando alguien se acostumbra a trabajar poco y mal, difícilmente pone en marcha actitudes positivas, como las descritas en el punto anterior.

## ACTITUDES Y MOTIVACION

La *motivación* es el eje central de la psicología, pues esta ciencia tiene la necesidad de contestar a dos preguntas:

- ¿por qué obra el hombre como lo hace?
- ¿qué se necesita para que un hombre cambie su conducta?

Ya hemos dicho que la *motivación* proporciona fuerza y dirección a la conducta.

¿Cuál es la dirección de la conducta?

La que proporciona el *sistema de valores morales*, es decir, el conjunto de actitudes debidamente priorizadas.

La segunda pregunta *¿qué se necesita para que un hombre cambie su conducta?* tiene una respuesta muy fácil de formular, pero endiabladamente difícil de poner en práctica: cambiar el *sistema de valores morales* a la búsqueda de la eficacia, tanto personal, como de las instituciones a las que el ser humano puede pertenecer, como la empresa, la familia, la iglesia, etc.

## BIBLIOGRAFIA

Drucker, Peter: *The practice of Management*.

Funes, Francisco: *La empresa*.

Funes, Francisco: *Llegarás a ser*.

Herzberg, Frederick: *Motivation to work*.

Maslow, Abraham: *Motivación y personalidad*.



## VIII

### CREATIVIDAD E INNOVACION EN LA EMPRESA

MANUEL SUANCES MARCOS (\*)

#### RAICES DE LA CREATIVIDAD

La creatividad en el hombre consiste en tratar de llenar la incomplección de su ser. Crear es ir dando consistencia a lo mejor de nosotros mismos; es alumbrar nuestras mejores posibilidades y hacer crecer nuestro yo hasta donde sea posible. Es tratar de desarrollar nuestra personalidad en sus mayores capacidades. Por tanto, es un dar de sí mismo, es un hacerse a sí mismo dando a otros. A la vez que proyectamos nuestras mejores fuerzas en obras y realizaciones, éstas nos devuelven nuestra imagen enriquecida. De nuevo volvemos a mejorar esa imagen y, otra vez, ella se nos devuelve embellecida y aumentada. Crear es promocionar el crecimiento de nuestro ser, es curarnos, es completar lo que tenemos de inacabado, es la búsqueda de sí mismo, es «ser uno mismo», es alumbrar el ser que ya es uno mismo: «se quién eres». La creatividad es, pues, la realización última de nuestro ser; la más fundamental, el tratar de expandir nuestras posibilidades y así penetra-

---

(\*) Doctor en Filosofía. Profesor Titular de la UNED.

mos en la condición humana. La obra creada es lo que más llena al hombre, porque es lo que más le hace ser persona. La creatividad pone en marcha la pasión del hombre por resolver algo; y así despierta las mejores fuerzas de sí mismo, porque es creando como se hace.

A esto lo llama Nietzsche voluntad de poder. La raíz de todo ser vivo es la expansión de su ser; así lo vemos en las plantas, en el reino animal; todos esos seres tratan de expandir su ser; y al hacer eso, participan en su medida de la universal voluntad de poder. Bergson, en cambio, lo llama participar en el «élan» o impulso creador cuya fuente última es Dios. Así el creyente injerta su actividad creadora en el impulso creador divino que lo envuelve, ayuda a Dios, coadyuva con Él. La creatividad divina no ahoga al hombre, sino que le promociona; el hombre se hace concreador con Dios. La diferencia está en que Dios es puro «élan» creador y el hombre encuentra esencialmente obstáculos en la creatividad: es la materia y todo lo que envejece al paso del impulso vital. Es como un árbol cuya savia se va desgastando y hay que ir podando las ramas para que la savia se encauce por las ramas jóvenes; todo acto creador en el hombre lleva consigo obstáculos y desgaste.

El origen de donde emana el espíritu creativo es una emoción, un sentimiento radical que nos conecta a la fuente primigenia u hontanar, una capacidad de sentir que nos llena por completo. Es hallar el punto de Arquímedes del que se recibe todo el sentido y empuje para hacer algo. Cuando se descubre ésto, la alegría es inmensa. Es un impulso a no cesar en la búsqueda, a gastar la vida en esa búsqueda. Recuérdese a Arquímedes saliendo desnudo por la calle después de descubrir el punto de apoyo; o a Severo Ochoa saliendo por los pasillos del laboratorio diciendo a gritos su hallazgo. Es la alegría de crear que aquí es descubrir. Esto supone un amor primario, fundamental, que impregna toda nuestra alma, la caldea en orden a hacer algo nuevo, a darse y a desprenderse de sí. Es-

te amor puede llamarse «líbido» y consiste en una mirada amorosa que es capaz de crear formas cohesivas llenas de significación; el amor une lo disperso, le da sentido de armonía y coherencia; cuando el alma está caldeada por este fuego, entonces es capaz de hacer surgir la concordia entre nuestro interior y el objeto de creación. En su apasionamiento establece vínculos de amor y compromiso con el objeto y así trata de conocer la belleza del mundo y su organización.

Esta emoción creadora es superior al pensamiento, entendido éste como actividad que razona, discurre y ordena; el pensamiento tiene razón de medio o instrumento al servicio de la emoción creadora.

Sin emoción no hay pensamiento; es aquélla la que engendra a éste y no al revés. Cuando uno está embebido e interesado por una cosa, pone al servicio de ella el pensamiento y éste discurre; pero el pensamiento sin la emoción es frío, vacío. Un ladrón que se dispone a atracar un banco hace filigranas para llevar adelante su proyecto, pero lo que le mueve es la ambición, no el frío cálculo del pensamiento.

Esta emoción engendra no sólo el pensamiento, sino que antes da lugar a una fantasía o imaginación que busca y se impregna de símbolos, metáforas, significados. El filósofo Fichte cree que la verdadera facultad creadora es la imaginación y no la razón. Por eso aquélla es superior a ésta. Es la imaginación espiritual la que crea o ve soluciones, viendo conexiones, significados, engendrando sentido; las soluciones a los problemas vienen de la fantasía cultivada, no del discurrir bien. Sin emoción, pues, no hay pensamiento. Y esto contra una tradición como la occidental que ha valorado excesivamente el pensamiento racional.

¿Esto significa que crear es hacer siempre algo grandioso? No. Crear es estar conectado con la emoción y fuerza creadora y esto se puede hacer en las pequeñas cosas y en las grandes. Todo el mundo, si quiere, puede ser creativo, porque cada hombre tiene una parte original e inalienable inherente a

su condición de persona. Por ser tal, es un microcosmos que tiene una peculiar forma de ser y de sentir el universo, irreductible a la de cualquier otro; esa forma peculiar es la que ha de conocer y promocionar y desde ahí realizar su misión en el mundo. Si cada hombre acertara en hallar y promover esa parte específica suya, todo individuo sería un pequeño genio, como ser insustituible que es en el universo. La mayor parte de los hombres no consigue eso por seguir las pautas de la mayoría renunciando a su propia visión del mundo. Se puede ser creativo en las cosas más pequeñas e insignificantes. Basta para ello tener el alma puesta en lo que se hace y dedicarle interés, tener puesto el corazón allí. Se esté trabajando en pequeñas cosas o en grandes cosas, el proceso es el mismo: un espíritu estimulado y comprometido que pone sus talentos en hacer algo bien y cuya obra le devuelve, con creces y plenificada, la imagen de sí mismo.

Pero no se puede crear *ab ovo*, desde la nada. Nosotros estamos insertos en una corriente que no hemos puesto en marcha. Para poder crear es preciso no sólo estar inmersos en una tradición, sino asimilarla. Crear es —dice Goethe— conquistar de nuevo lo que hemos recibido de nuestros antepasados. Crear es hacer uno suyo lo que ha heredado de sus mayores, pero no para repetirlo de una forma mecánica, ni para copiarlo exactamente igual, sino para hacer una forma nueva poniéndole el sello de lo propio. La creatividad tiene que ver con el carácter original e indeleble de cada uno. Un ejemplo: Freud sabe que reúne una enorme tradición científica en lo referente a sueños, símbolos, mitos, etc., recogidos en la literatura, el arte, la filosofía o la historia y que les da una formulación nueva. En filosofía es muy difícil que un autor sea completamente nuevo; todos ellos se encarnan en tradiciones que van renovando y abriendo perspectivas. Esto se ve también en posiciones como la de Einstein en física, la de San Juan de la Cruz como síntesis de las corrientes místicas, o la de Juan de Juni como heredero de las corrientes artísticas del

Renacimiento que capitaneaba Miguel Angel. Así pues, crear es lo contrario de improvisar y de jugar a ser genio. Presentarse como genial es querer ahorrarse todo el esfuerzo de dedicación, trabajo e interés que supone sumergirse en un problema que tiene una tradición, una corriente que hay que asimilar con tesón.

Y esto está reñido también con el afán exclusivo de originalidad. Querer ser demasiado original es señal de superficialidad y de falta de consistencia. Nietzsche se ríe de esos jóvenes que intentan enseguida descollar por su originalidad. Para producir algo nuevo él recomienda aprender bien la lengua materna, conocer sus literatos, vivir en una continuada disciplina de estudio, realizar un largo aprendizaje al lado de buenos maestros... y, luego, después de tiempo, intentar ser original. El joven debe conocer y amar la experiencia de los padres y, con ese material, tratar de hacer algo propio. De ahí que la obra creativa sea algo paterno y generacional; ciertamente llegará el momento en que el joven ha de emanciparse de la obra paterna que otros han hecho, pero sin cortar con ella, sino tratando de perfeccionarla, mejorarla. Cortar con la tradición para aparecer ante los ojos de los demás como algo original es algo estéril, sin proyección, sin base; es como un árbol sin raíces profundas: el vendaval lo tumbará. La seguridad viene de estar insertos en una tradición que nos alimenta. Es preciso que los jóvenes tengan modelos identificativos con los que trabajen, pero no para hacer exactamente lo mismo, sino para captar su dinamismo, su experiencia, etc. a los que ellos han de dar otra forma. Es paradigmático el ejemplo de Aristóteles conviviendo veinte años con Platón siendo caracteres tan diferentes, pero uniéndoles un espíritu común. Así pues debe haber una unidad de proyecto y de actividad y una diversidad de resultados; este pluralismo es inherente a la condición humana. Por tanto, para crear, hay que partir de una base recibida.

Y si los jóvenes tienen que saber aprender y asimilar los valores de los mayores, éstos, a su vez, deben tener una actitud abierta y generosa, dar su experiencia y no esconderla bajo móviles de resentimiento: «que los jóvenes luchen y se gasten como hemos tenido que hacer los mayores para conseguir algo». Es preciso saber dar sin calcular, sin querer recibir enseguida otro tanto a cambio. Dar sin esperar a cambio no es una actitud estúpida, es una llamada a la generosidad y a la creatividad. Es salir de la férrea ley del *do ut des*, doy para que me des.

Un ejemplo de tradición en el orden industrial y empresarial es el caso de Alemania; allí existe una larga tradición de donde han surgido nuevas y sofisticadas soluciones a los problemas de hoy en este sentido. Conviene saber que el motor de una empresa, que es el crecimiento económico, es una actividad espiritual que lleva a la expresión del valor del hombre, resolviendo problemas que afectan a las condiciones de vida. Igual que el artista descubre la alegría del vivir y da sentido a éste llenando una parte del vacío humano, así el empresario, el creador de riqueza, devuelve al hombre la alegría de la seguridad, de la prosperidad, de la expansión y disfrute de los bienes naturales. Es una noble actividad espiritual de enormes consecuencias. Ante eso, la búsqueda del dinero como un fin en sí es algo degradante; el dinero no puede ser un estímulo como tal, es un mero instrumento.

## ACTITUDES DE LA PERSONA CREATIVA

Ante todo es preciso destacar que el individuo creativo no lo es por sus muchas obras o actos, por una hipertrofia de la actividad; no, más bien lo que tiene —como dirían los griegos— es un *ethos*, un carácter que le lleva a ver y a enfrentarse a las cosas de una forma determinada, muy elaborada por

su mente y muy comprometida. Una sola obra puede ser decisiva para marcar la vida de una persona y el creador tiene que tener una personalidad recia de donde emanen como de un foco unitario todas sus acciones.

En primer lugar, la persona creativa ha de ser capaz de ver un mismo problema desde muchas perspectivas o ángulos. No puede obsesionarse en verlo en una sola dimensión. Por la imaginación ha de ser capaz de representárselo en las mas variadas situaciones, cambiando de circunstancias. Para esto ha de tener un espíritu ágil, de forma que sea capaz de trabajar mentalmente a la vez en varias direcciones.

La capacidad de manejarse con muchos aspectos que requieren diversos tratamientos es esencial para llevar adelante una obra creativa.

En este sentido la persona creadora debe estar abierta a la información de aquello a lo que se dedica. Tiene que tener un espíritu observador e interesado para aquellas cosas que de alguna manera puedan enriquecer el problema que le preocupa; en principio, debe interesarle todo; luego vendrá la selección de esa información; pero debe estar atento al menor indicio, porque la cosa más insignificante puede despertar perspectivas insospechadas.

Esa apertura hacia la información en la que se dan a conocer también los proyectos de otros, debe ser sin ansiedad ni envidia, o sea, hay que vivir en el propio proyecto y en el mundo en que a uno le toca vivir sin el afan de copiar a otros; la información recibida debe ser manejada y elaborada con libérrima voluntad, Sin libertad no hay creatividad; la libertad es la que da seguridad y hace emerger las formas más originales del yo.

Pero en el mundo de hoy más que falta de información lo que se da es un exceso. En cualquier problema que se presente, los medios de comunicación, las técnicas modernas, la ciencia actual, hacen que, en un momento, esté ante nosotros un caudal de soluciones, medios, informaciones ... ante el que

nos sentimos perdidos. ¿Qué hacer? El creador tiene que educar el olfato para saber percibir lo principal, lo esencial, y prescindir de lo accesorio. Dice Nietzsche que esta superabundancia de medios produce hambre y flaqueza en el hombre actual porque no puede asimilar todo lo que tiene delante. Es como alguien que se atiborra de alimento y coge una indigestión que hace que el alimento no le aproveche. El creador tiene que tener una especial sensibilidad para escoger y esto no se hace por arte de magia; requiere entrenamiento y educación. No todo vale, hay que saber escoger y comprender la validez de aquellas experiencias que dieron lugar a toda esta problemática y soluciones. Así se evitará esa enfermedad del hombre de hoy que, según Nietzsche, estando atiborrado de alimento, padece hambre y desnutrición. No todo vale. Hay que saber elegir.

Eso quiere decir que se ha de tener una capacidad de análisis para saber descomponer un problema en sus diversos aspectos, perspectivas, una a una, desbrozando sus elementos para luego tener una visión de conjunto. Hace falta una técnica para saber traer luz a lo desconocido; para saber lo que hay que resaltar y lo que hay que dejar en un segundo plano. Este tejer y destejer, componer y descomponer, analizar y sintetizar, es un proceso que conlleva ambos momentos, aparentemente contrarios, pero que son esenciales para una visión integral.

Cuando la persona creadora está inmersa en estas actitudes no tiene envidia ni deseos de poder porque estas cosas entorpecen el camino en que está comprometido su pensamiento; son desviaciones del proceso que le lleva a la meta. La envidia es un corrosivo que elimina el valor de lo ajeno pero que no por eso alimenta el propio; más bien destruye los dos. Y el afán de poder lo que hace es esterilizar la obra poniéndola no al servicio del crecimiento de la empresa común, sino al servicio de la propia imagen y seguridad.

La persona creadora sabe de las enormes dificultades para llevar un proyecto adelante; por eso es paciente, no se envalentona, sabe esperar; se toma a sí misma con ironía, sabiendo que ella no es el ombligo del mundo y aprovecha las pequeñas cosas porque sabe que tienen su importancia. En ese sentido es muy económico en medios; lo creador es hacer lo más posible con los medios más modestos.

## **LOS PROCESOS CREATIVOS**

No existe creatividad sin concentración. Esta es un proceso esencial a aquélla. Igual que la madre está embarazada nueve meses antes de dar a luz, no hay solución creativa sin un proceso de embarazo, es decir, un proceso en el que un problema impregne poco a poco el alma para que ésta reúna todas sus fuerzas y así pueda resolver el asunto que nos traemos entre manos; y esto se ha de hacer en silencio, con calma, sin apresuramientos. Hay que estar pensando mucho tiempo un problema para que madure y ahonde. Sin este trabajo lento no hay solución verdadera. Crear es alumbrar algo que se ha madurado poco a poco. Cuando un hombre, en su fuero interno está entregado de lleno a una tarea, allí se arremolinan las fuerzas de su psiquismo, y en un momento determinado, cuando menos lo espera, sale la solución. ¿Qué fuerza motora le ha conducido hasta allí? El interés profundo, el compromiso, la motivación, la dedicación que hace que se de un trabajo inconsciente por el que la mente toma, compara, contrasta, elige y, en un momento concreto, ofrece su solución.

Este proceso está lejos de la improvisación, de las soluciones rápidas y precipitadas. Huye de lo inmediato. El creador hace acopio de la información, del pensamiento ajeno, de la cultura y de la tradición. Hace un trabajo de reconstrucción

e interpretación de todo ese material, intentando dar una salida canalizada a toda esa corriente de pensamientos, imágenes, etc. Lo importante es que todos esos elementos son como introducidos en un crisol donde, por medio del juego asociativo, se traducen en nuevas imágenes, palabras. Esos elementos que fueron fundidos son ordenados ahora en una nueva configuración.

Es esencial a cualquier proceso creativo saber que ha de pasar necesariamente por períodos de crisis, de oscuridad, de decaimiento y frustración y que ellos forman también parte esencial de la obra creadora y que tienen un sentido en ella. Igual que la mujer embarazada pasa por momentos de «décalage» y sobre todo después de dar a luz, también así ocurre en el alumbramiento de la obra creadora. La propia dinámica interna lo exige. No podemos estar siempre tensos, ni produciendo continuamente. Los períodos de oscuridad y frustración son estaciones de relevo que el dinamismo psíquico se toma para su reposición. El organismo tiene su propio ritmo con sus periodos de altas y bajas y no se debe forzar la máquina. Hay que aceptar esas etapas de aparente inutilidad e improducción. Conviene saber que la mente se está reponiendo y que sus procesos no pueden violentarse so pena de pagarlo muy caro. Debemos ser conscientes de la propia limitación y aceptarla.

Las ciencias del hombre muestran que éste desarrolla una parte destructiva y agresiva que se pone en marcha también en el proceso creativo y hay que saber encauzarla. La naturaleza humana tiende a lo cómodo, a lo obsesivo, a ir por caminos trillados; esto evita el riesgo, pero empobrece y esclerotiza; los que no son creadores se instalan en lo definitivo, se estabilizan, pero eso lleva a la inmovilidad y a la muerte. Romper con ese cerco de aparente seguridad crea duda e incertidumbre; supone el deber de desprenderse de las muletas de lo viejo para tener que improvisar sobre lo desconocido. Eso crea ambigüedad y tensión y es necesaria una fortaleza

de ánimo para hacer frente a ello, porque los caminos de la vida y de la creatividad van por el riesgo de lo desconocido, por la valentía de dejar lo que servía hasta ahora de fundamento.

Pero el hecho de arriesgarse no garantiza de por sí el éxito. Toda obra conlleva incompreensión, no resulta nunca como deseábamos o habíamos imaginado. Hacer frente a la frustración es una de las formas de garantizarse el éxito. Por bien que salga una obra nunca saldrá del todo a nuestro gusto; y esto es necesario porque si no, nos envalentonaríamos, haríamos de la obra un tributo narcisista al propio yo. Por eso no debemos estar enteramente satisfechos de nuestra obra ni enteramente insatisfechos, sino un término medio que nos haga reflexionar para salir adelante perfeccionándonos poco a poco. Ese no alcanzar el objetivo hace que tengamos que trabajar el objeto, acercarnos a él, distanciarnos, y así vayamos asumiendo sus aspectos disociados. Este ganar y perder no todos estarán dispuestos a soportarlo; por eso hay tan pocos creadores. La creatividad no está al alcance de cualquiera porque no todos son capaces de soportar los hallazgos, pérdidas, etc. de uno mismo en rápida oscilación; eso requiere temple y fortaleza de ánimo.

Además, cuando hayamos concluido una obra, debemos saber que no es algo definitivo, sino que tendrá que ser completada y seguramente será el punto de partida de otra obra. Aceptar esto requiere humildad y espíritu de entrega. Hay pues que saber renunciar a la propia obra. Como el hijo que es algo nuestro pero que luego adquiere su independencia y vida propia; como el libro que escribimos que es algo que sale de nuestras manos pero que después tiene una trayectoria propia que ya no controlamos; así es toda obra creativa: que sale de manos del creador, pero luego escapa a éste.

## LA ACTIVIDAD INNOVADORA

Para abordar este apartado hay una idea de W.R. Bion que expresa esta actitud de forma muy plástica. Se trata —dice él— de la capacidad de ver las cosas como si fuera por primera vez. No se refiere a una actitud infantil de admiración superficial; se trata de poner entre paréntesis o en suspenso todo nuestro conocimiento, experiencia, datos, etc., que sabemos sobre una cosa y que opera en nosotros como un cliché a través del cual vemos esa cosa. Nos ha costado mucho trabajo elaborar todo eso y son como las muletas que nos sirven para tenernos que ver con la realidad. Con esto no quiere decirse que todo ese bagaje sea inútil; al contrario, es necesario; esa es la preparación remota para abordar los problemas. Se trata simplemente de hacer una *epojé*, un despojamiento de todo eso para ver la realidad en su primigenia frescura, en su esencia. Esa actitud despertaría en nosotros fuerzas insospechadas que nos harían comprender de manera nueva un problema, situación, persona, etc. Los ejemplos podrían multiplicarse: ¿qué pasaría si un buen día miráramos a nuestros hijos, a nuestras empresas, como si fuera la primera vez que los viéramos? ¿Si dejáramos los conocimientos y prejuicios que tenemos sobre ellos? Sin duda aparecerían nuevos aspectos, nuevas realidades, nuevas perspectivas. Esa debió ser también la experiencia de los primeros filósofos griegos que se atrevieron a mirar al mundo como si no hubieran estado en él.

Innovar es algo consustancial a la naturaleza humana y a la vida misma. En el cosmos rige el principio de «o renovarse o morir». Los seres vivos se están renovando continuamente aunque no lo parezca al exterior y si no se renuevan o crecen, o mueren. Pero innovar es algo muy difícil, no es un mero cambio que hace caso omiso del pasado, de lo que exis-

te ya. Las revoluciones son estériles porque quieren empezar de cero negando el suelo nutricional que las ha hecho posibles. Hay que asumir el pasado para renovarse y darle nuevo vigor. Es decir, hay que conocer bien las condiciones de un cambio verdaderamente innovador. La innovación debe responder a necesidades reales y no a caprichos subjetivos que impongan el cambio por necesidades narcisistas de hacerse valer; demostrar lo que uno es capaz; es decir, la innovación ha de seguir la dinámica interna de crecimiento de aquellas personas, grupos, empresas, etc. a cuyo servicio se está.

En primer lugar, para innovar hay que partir de algo; no se puede construir *ab ovo*, hace falta una tradición en la que insertarse; hay que construir sobre algo. ¿Qué es lo que hay que cambiar y que debe permanecer? Eso exige mucho respeto por lo que otros han hecho y mucho tesón para mejorarlo; hace falta preparación y paciencia para construir algo de nuevo; las innovaciones precipitadas responden a motivos superficiales, es como blanquear la fachada dejando intacto el interior.

El motor de la innovación debe ser un deseo de reparación. Igual que en nuestra vida interna estamos constantemente reparando y trabajando porque vemos la necesidad de poner bien aquello que está mal dentro de nosotros, de igual manera tenemos que reparar nuestros trabajos, nuestras empresas, sabiendo que requieren una atención y renovación constante. Pero eso exige hacer lo posible de nuestra parte y no estar contentos del todo. Si nos detuviéramos en algo que creemos definitivo, entonces estaríamos cerrando el paso a la innovación, a la corriente de la vida. Esto exige un fuerte temple de ánimo para poder renunciar a ideas y situaciones que hemos acariciado mucho tiempo y nos han dado seguridad. El hombre creador ha de ser flexible y elástico para cambiar aquello que tanto ha querido y tanto esfuerzo le costó, para abrirse a otras cosas cuando sea necesario.

Esta innovación será correcta si está avalada por una previa autoformación que no se detiene nunca, que es constante. La actitud de aprendizaje y autocrítica son el aval de una auténtica renovación; la formación continua nos impele a estar al día, a conocer mejor los problemas, a recibir nuevos estímulos para que la obra tenga vida. Y la autoestima nos libra de complacernos excesivamente en aquello que hemos hecho bien, nos da alientos en nuestros fracasos porque nos pone delante las causas y así es un motivo de aprendizaje y, por último, nos libera de tomar actitudes imitativas de otros, de copiar mecánicamente la solución de otros; ello nos obliga a hacer algo original y específico por nuestra parte. La actitud imitadora resuelve los problemas de momento, pero se esclaviza, se hace dependiente de la inteligencia de los demás y se dispensa de tener que pensar por cuenta propia para resolver los propios problemas; de ahí la necesidad de mirar a largo plazo y esa necesidad es satisfecha por la formación permanente y la autocrítica. Un aviso especial merecen los jóvenes en este punto; su afán de novedad, originalidad y premura en resolver las cosas debe ser compensada por un trabajo arduo y una dedicación permanente y sin prisas.

Todo esto requiere una actitud firme, independiente, que no tenga miedo a las innovaciones pero que sepa defender los valores que tienen que permanecer. Con esa fuerza hace frente a los temporales y desequilibrios que supone toda innovación, pero la seguridad en su conducción sabe que han de venir no por presiones subjetivas de cualquier género, sino por análisis realistas y complejos que vienen servidos por la formación permanente.

La personalidad del creador se ha de mantener fuerte para garantizar la síntesis que toda creación conlleva entre pasado y presente, entre creatividad y técnica, entre la regla y la sorpresa, entre la efusión de ideas y la ordenación de las mismas; en una palabra, saber guardar la debida tensión entre lo viejo y lo nuevo, sabiendo que la conjunción de ambos es

esencial para el proceso creativo. Ortega y Gasset dice que una sociedad ha de tener viejos, porque ellos representan la regla, la estabilidad, el ahorro, el valor adquirido; pero también ha de tener jóvenes que representen lo nuevo, lo arriesgado, la fuerza y el interés por lo desconocido. Pero si predomina excesivamente uno de los dos elementos esa sociedad será desequilibrada, o por tradicional e inmovilista o por caótica y sin regla.

Cuando una empresa se basa en estos postulados es cuando puede abordar con toda legitimidad la competitividad con criterios propios y no prestados. La competitividad no es algo que haya que mirar desde fuera, sino desde dentro. Cuando uno desarrolla en sí mismo sus propias potencialidades es cuando, sin pretenderlo, se hace competitivo. Pero cuando mira a los otros para ver qué tiene que hacer, entonces esa competitividad es destructora y alienante. Hay que mirar lo que hacen los otros como signo, como aviso, no como norma o incentivo de conducta. Hay que desarrollar los talentos conforme a las propias posibilidades; lo demás vendrá por añadidura. Max Scheler hace a este propósito unos análisis incomparables en su obra «El resentimiento de la moral». El motor de nuestra actividad deben ser nuestros propios valores, no los ajenos, porque esto último nos llevaría a la envidia, el resentimiento y la competitividad destructiva.

### **ALGUNAS REFLEXIONES PUNTUALES SOBRE LA CREATIVIDAD EN ESPAÑA**

Aplicando estos principios a la situación en España se llega a un resultado un tanto preocupante. Veamos en primer lugar los hechos. No cabe duda que España es un país ingenioso, lleno de imaginación y creatividad. Basta echar una ojeada al arte, la literatura, etc., allí descuellan tipos origina-

les de gran valor. El pueblo español ha demostrado también que es valeroso, ha echado coraje a empresas increíbles, como el descubrimiento y culturización de América, sus gestas históricas son dignas de encomio. Al lado de esto, en el día de hoy, se percibe que España es un país atrasado, dependiente, que copia los modelos de otros, que tiene complejo histórico respecto a los países europeos, dependiente de estos en tecnología, redes de información ..., donde la especialización es escasa y poco estimada.

¿Cuáles son las causas de esta desproporción de elementos? ¿Cómo un pueblo imaginativo y creador es tan dependiente?

Creo que la causa principal es lo que Madariaga llama el fulanismo de la vida española, es decir, el personalismo o individualismo excesivo que tiende a disolver la labor en equipo y a hacer resaltar el trabajo de un equipo entero como si fuera el de su dueño; es identificar el país con su gobernante, la empresa con su director, etc. Se carece de mentalidad empresarial y en ese sentido la empresa podría ser una buena escuela de educación ciudadana. Los técnicos nos han llevado al convencimiento de que es imposible trabajar y rendir si no es en equipos, algo que a los españoles nos escuece. Nos gusta más destacar personalmente; trabajamos siempre por un yo individual y no colectivo. Pero el trabajo en equipo pide anonimato, especialización, ocuparse sólo de una parte del problema y no de la totalidad de éste y eso requiere limar las aristas individuales y tener que colaborar para hacer una empresa común, reconocer la propia limitación a la vez de tener conciencia de la parte que le corresponde a cada uno. Eso supone también un espíritu de diálogo y tolerancia para poder trabajar codo con codo con quienes tienen ideas distintas a nosotros.

Una segunda causa es que el español es poco constante y no valora el trabajo continuo, silencioso y callado. En un momento determinado, para poder resolver un problema, es ca-

paz de alumbrar una fuerza extraordinaria y sacar adelante un problema arduo. En eso somos unos quijotes. Pero luego falla el esfuerzo continuado, permanente, en formación y autocrítica. Nos dejamos llevar por nuestra inclinación al caos y a la improvisación; en ellos nos movemos más a nuestro aire, a nuestro gusto; pero en ese estado es imposible dar a luz algo serio y consistente porque falta la base que es la reflexión, la dedicación y el compromiso con un trabajo, con un problema, con un proyecto, porque eso supone una tensión que no estamos dispuestos a soportar.

Al no trabajar de manera continua, caemos en la imitación de los otros y en la inferioridad de desconocer nuestra propia valía. Se imitan enseguida modelos de fuera que nos exigen del propio esfuerzo y así disminuye nuestra capacidad. Habría que insistir en las propias posibilidades, en nuestra manera de ser, en afrontar nuestros retos, en dar importancia a la formación y educación permanente. Esta última haría ver el propio valor y, puesto que cada uno tiene que emplearse allá donde le toque, le facilitaría la labor de identificarse con ese valor por modesto o pequeño que fuese. A veces, por no querer abrazar lo pequeño y sencillo, nos quedamos sin lo grande y sin lo pequeño; porque lo grande suele ser fruto de labor de escuela, equipo, grupo,... ¿Cómo supliremos esta falta de trabajo continuado y de compromiso? Haciéndonos genios, jugando a ser geniales. Como dice Camilo José Cela, en España todo el mundo va de sabio, de listo, porque le falta el trabajo continuo y el conocimiento de sus propias dimensiones que le harían, a la vez que seguro, humilde y eficaz.

Hay otra causa de este estado de cosas en España. Es la envidia y el resentimiento. Nuestra capacidad de destrucción, desgraciadamente, se pone de relieve en exceso y en demasiadas ocasiones. Cuando nos ponemos a destruir y a destruirnos, nos quedamos solos. En principio, a aquel que descuella y es capaz de hacer algo creativo, valioso, se le ponen trabas, se le envidia, se le destruye. El que obra de esta ma-

nera, obra siempre por reacción y la reacción es quizá lo más contrario al espíritu creativo. El creador obra de manera directa, inmediata, sobre las cosas, queriendo poner y restaurar lo que lleva dentro. El reactivo es el que obra por compensación de una carencia que tiene dentro destruyendo el valor que construyen otros. Un ejemplo de esto son los sindicatos. No digo que toda su actividad sea resentimiento. Tampoco el que no haga falta un medio de control ante el abuso de autoridad. Pero gran parte de su actividad está regida por la venganza contra aquello que ellos no son capaces de construir. Es admirable la postura de los empresarios españoles haciendo frente, por un lado a un Estado voraz que quiere no sólo controlar sino obtener beneficios exagerados del trabajo de otros, y por otro a unos sindicatos que creen que la riqueza emana de unos hombres que la tienen por magia o encanto y no por el esfuerzo y el trabajo. La actitud sindical es en gran parte disolvente y destructiva; sólo plantea reivindicaciones pero no educa a sus afiliados en la seriedad, el compromiso, el trabajo, que esa es en definitiva la fuente de riqueza. Su actitud resulta a veces infantil en cuanto sólo reclaman derechos y beneficios, y ponen el grito en el cielo cuando se les exigen los deberes y el trabajo; cuando esto ocurre tienen la sensación de que se les roba; no han aprendido que el trabajo no es un castigo, sino la forma de hacerse hombres. Por eso su actitud no es la de dar, cooperar, contribuir ..., sino exigir y trabajar lo menos posible en una actitud que es solidaria en el resentimiento. También Max Scheler, en la obra antes citada, ve muy claro este fenómeno del resentimiento y analiza sus causas. Un sindicato adulto, a la vez que vigila para que no se cometan abusos por parte de la autoridad, deberá simultáneamente animar al trabajo como algo estimulante, productivo, no viéndolo como una carga que hay que soportar a regañadientes, rindiendo lo menos posible. Debajo de esta mentalidad subyace la idea de que el trabajo es un castigo al que hay que doblegarse porque no queda más

remedio. Mientras no se vea el trabajo como una fuente de realización y no esencialmente de lucro, no hay forma de salir de este estado ni de poder crear ni competir con nadie. Esta actitud sindicalista socava los cimientos de la naturaleza misma del trabajo. ¿Dónde están los móviles de la creatividad de un sindicalista? La denuncia de los males en el trabajo tendría que ir pareja con una voluntad decidida de mejorarlo, sabiendo que destruyendo el trabajo nos destruimos todos, porque el trabajo es la forma de nuestra realización personal.

## BIBLIOGRAFIA

- BERGSON, H.: *L'evolution creatice*, París, Presses Universitaires de France, 1969.
- BION, W. R.: *Aprendiendo de la experiencia*, Buenos Aires, Paidós, 1985
- FICHTE, J. G.: *El destino del hombre*, Madrid, Espasa Calpe, 1976.
- HUSSERL, E.: Investigaciones lógicas, Madrid, Revista de Occidente, 1967.
- MADARIAGA, S.: *Libertad y despotismo en América Hispana*, Buenos Aires, Imán, 1942.
- MILLÁN PUELLES, A.: *Economía y libertad*, Madrid, Confederación Española de Cajas de Ahorros, 1974.
- NIETZSCHE, F.: *La voluntad de dominio*, Buenos Aires, Aguilar, 1967.
- ORTEGA Y GASSET, J.: *La rebelión de las masas*, Madrid, Espasa Calpe, 1972.
- RODRÍGUEZ PIEDRABUENA, J. A.: *Psicodinámica de la personalidad creadora, y Estudios psicoanalíticos de la creatividad*, Inéditos.
- SCHELER, M., *El resentimiento en la moral*, Madrid, Caparrós editores, 1993.



## IX

### EDUCACION Y COMPETITIVIDAD

BENEDICTO POZA LOZANO (\*)

El término educación es uno de los más utilizados en la vida cotidiana. Cualquiera se atrevería a dar una definición, porque todos tenemos una idea más o menos clara sobre su significado.

El problema se plantea cuando se pretende analizar la ideología de las definiciones existentes, porque cada una de ellas entraña una filosofía personal, una manera de comprender el mundo y la vida. La educación, que en cualquier caso es perfeccionamiento, está ligada a la visión ideal del hombre y a su papel en el mundo.

Cuando se habla de educación se deberán conjugar las exigencias personales con su repercusión social. El concepto educación se establece de acuerdo a los fines de la misma. Es decir, lo que en realidad se quiere establecer es un término final —fín u objetivo— al que se llega mediante una serie de dispositivos.

En el planteamiento de los fines de la educación desempeñan un papel decisivo una serie de creencias previas, culturales, políticas, sociales y religiosas. A estas creencias previas

---

(\*) Secretario General de ASE. Director General de UMAS.

han de añadirse también algunas ideas básicas como la idea del hombre, su puesto en la sociedad o su trascendencia.

De una u otra manera todos estos factores intervienen en la definición y, por supuesto, en la concepción de la acción educativa.

De todo ello cabe deducir que por la educación se reciben los bienes culturales para mantener fundamentalmente la sociedad constituída por esos bienes culturales.

Durkheim dice en su *Educación y Sociología* que «El hombre que la educación debe realizar en nosotros, no es el hombre como lo ha hecho la naturaleza, sino como la sociedad quiera que sea».

## **ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA EDUCACION**

— *La idea del bien y del perfeccionamiento*, que conducen a una modificación del hombre, mediante la realización del mismo al máximo de sus posibilidades.

Ambas ideas hacen referencia a lo conveniente para la naturaleza humana. En este sentido, podemos decir que la educación es el medio para alcanzar el bien.

— *Medio para alcanzar del fin el hombre*: La educación es el medio del que el hombre dispone para realizarse en su plenitud y aspirar a su fin último. Aquí el fin será distinto si se concibe al hombre como ser finito o trascendente.

Desde nuestra concepción del hombre trascendente, la educación debe conducir a la superación ética de las limitaciones humanas.

— *Ordenación y organización*. La educación debe aportar al individuo ordenación u organización en su dimensión personal y social. Se trata de dirigir las capacidades y los sentimientos hacia un orden éticamente bueno para el propio perfeccionamiento.

— *Referencia a las facultades humanas.* La educación es una función o tarea exclusivamente humana que se ocupa fundamentalmente de la voluntad y el entendimiento. Sin embargo, superando la división escolástica de las funciones humanas, tenemos que reconocer que todas las funciones del hombre son humanas y no sólo las denominadas superiores.

— *Proceso individualizado.* La educación es un proceso que acontece en cada persona por lo que puede ser considerado como medio individual de realización.

— *Proceso de socialización.* El hombre al tiempo que se educa se va incorporando a la cultura: adquiere lenguaje, costumbres, ideas y normas morales vigentes en la sociedad.

En resumen, podemos acercarnos a una definición de la educación recogiendo alguno de sus aspectos más importantes:

Un proceso dinámico, permanente que pretende el perfeccionamiento del individuo, que busca la inserción activa y consciente de las personas en el entorno social y proporciona los medios y ayudas necesarias para alcanzar las metas del hombre, partiendo de su aceptación consciente y creadora.

## EDUCACION Y FORMACION

Normalmente se identifican, por los expertos en la materia, el «Proceso educativo» y el «proceso formativo».

Ello se justifica porque lo mismo que la educación, el término formación tienen en sí mismo sentido de actividad y son a la vez causa y efecto.

Si queremos encontrar alguna diferencia entre educación y formación, podemos considerar ésta como la educación ya sedimentada, formando parte del patrimonio personal, porque se han realizado sobre ella unos resultados concretos o

especializados. La educación sería el proceso permanente e inacabado.

## **LA EDUCACION DE ADULTOS**

Así como la Pedagogía se refiere, incluso etimológicamente, a la educación en la infancia, para referirse a la educación en la edad adulta, se viene utilizando el término «Andragogía».

Los objetivos más directos de las enseñanzas de adultos son :

- Consolidar y enriquecer las facultades e intereses de las personas adultas para abrirse nuevas perspectivas en la vida cultural, social y profesional.
- Interesar al adulto hacia nuevas perspectivas de progreso y perfeccionamiento personales.
- Actualizar los propios conocimientos como base del enriquecimiento cultural y tecnológico.
- Definir la propia personalidad y su aportación a la sociedad.

Adolfo Maíllo ha definido la educación de adultos: «La que tiene por objeto capacitar a los individuos para comprender la sociedad en que viven y para adaptarse a ella potenciando al máximo sus posibilidades profesionales, sociales y humanas».

Aunque muchas veces la educación de adultos pretende superar situaciones de falta de formación de la etapa infantil, sin embargo, persigue resolver los problemas formativos planteados por la sociedad actual mediante conceptos más dinámicos e innovadores, encaminados a una preparación para la profesión, para la vida laboral.

## **EL DESARROLLO CREATIVO**

A la educación y formación ha de añadirse también el desarrollo de la creatividad como elementos que conducen a la realización del hombre como persona.

Mediante la creatividad se supera un concepto estático de cultura y se logra una manera de ser más dinámica y eficaz.

Los elementos de la sociedad, economía, ocio y trabajo exigen permanentes respuestas creativas. El objetivo de que toda persona pueda ser consultada y participe en la gestión social o de grupo, resultaría imposible si ésta no ha alcanzado su autonomía como individuo y ser social creativo.

El desarrollo creativo es una evidente exigencia de una sociedad y unas Instituciones en permanente cambio; es la base del progreso.

## **ORIENTACION PROFESIONAL**

Respecto a la orientación profesional los expertos suelen remontarse hasta Platón, quien en su «República» antepone las aptitudes de los sujetos antes que los sujetos sobre las aptitudes, cuando se refiere a la especialización del trabajo.

Lo mismo podemos decir de la Sociología de la Grecia clásica o de Roma donde la categoría del trabajo se ejercía en base al status de la propia categoría por origen social.

Durante la Edad Media se sigue determinando el trabajo profesional por el origen social antes que por las aptitudes personales.

A partir del Renacimiento aparecen claras inquietudes por la distribución o clasificación profesional.

Luis Vives (1492-1540), uno de los grandes Pedagogos renacentistas, en su obra «Enseñanza de las disciplinas» interesa al equipo de profesores por la orientación de los alumnos.

«Quédese el niño en el Colegio uno o dos meses para que sean exploradas sus dotes intelectuales y morales. Reúnanse en secreto los maestros cuatro veces al año para cambiar impresiones acerca de las posibilidades de sus alumnos respectivos y tratar del arte que deben aplicar a cada uno según la idoneidad que demostrarán.»

A partir del siglo XVI ya los autores pedagogos y filósofos se refieren frecuentemente a la orientación de los alumnos hacia la profesión que mejor vaya a sus capacidades (1).

La industrialización generaliza el interés por la orientación profesional debido a la necesidad de las profesiones diferenciadas.

Hoy no existe superación ostensible entre orientación escolar y profesional y así en Europa y muy concretamente en España se han creado los «Servicios de Orientación Escolar y Vocacional (SOEV) hasta 1994 y Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica (EOEP, a partir de este año), con una clara orientación escolar y profesional.

Estos equipos desempeñan su función a partir de la escolaridad obligatoria, primaria y secundaria, y sirven de guía para la adaptación a los estudios posteriores dirigidos esencialmente a una profesión que se considera adecuada.

En definitiva, entendemos la orientación profesional como «una actuación científica compleja y persistente destinada a conseguir que cada sujeto se dedique al tipo de trabajo profesional en el que, con menor esfuerzo, pueda obtener mayor rendimiento, provecho y satisfacción para sí y para la Sociedad» (2).

---

(1) HUARTE DE SAN JUAN, 1530-1588, *Examen de ingenios*.

BALDIRI REXACH, siglo XVIII, *Introducció per ensenyament de minyons*.

(2) E. MIRA I LÓPEZ, *Manual de Orientación Profesional*, Buenos Aires.

Actualmente, la orientación profesional es más una cuestión social que de aptitudes personales, debido a la necesidad de repartir las funciones y especialidades de la sociedad actual, cuya estructura y supervivencia impone que el trabajo debe ser previamente planificado.

Este es el principal problema de la orientación profesional en cuanto debe intentar armonizar los intereses del individuo con las necesidades sociales.

## **ADIESTRAMIENTO Y EDUCACION**

Entre los trabajadores excluidos hay muchos cuya educación básica es insuficiente, sobre todo en lo que se refiere al conocimiento de las matemáticas o al dominio de la comunicación.

Para corregir estas deficiencias se hace necesario que en las enseñanzas para la formación profesional se incluyan también temas de reeducación básica.

Alguna experiencia en este sentido ha dado resultados como un incremento del 27 por 100 en el empleo y un 47 por 100 en las ganancias medias, cuando se compara este colectivo sometido al adiestramiento y a la reeducación básica, con el grupo de procedencia.

## **LA EDUCACION Y LOS RENDIMIENTOS ECONOMICOS**

El Libro Blanco sobre Crecimiento, Competitividad y Empleo (CCE, 1993) señala la necesidad de promover la Formación Profesional inicial y continuada, para aumentar la competitividad.

Ante este reto comunitario podemos evaluar la realidad española considerando los siguientes puntos de referencia: Comparar el nivel de escolarización español con el de otros países desarrollados e identificar nuestros posibles déficits en el capital humano, y analizar los rendimientos económicos que obtienen los individuos de la formación profesional y de la educación universitaria. De este análisis se puede determinar si las inversiones en formación y educación son o no rentables.

Indudablemente en los últimos años, se ha dado una evolución positiva en los niveles educativos de los escolares españoles.

La formación siempre ha sido el elemento básico en la promoción del aprendizaje y el desarrollo humano.

Actualmente se reconoce especialmente su contribución a la eficiencia empresarial.

Cada vez es mayor la valoración de la formación necesaria en las empresas en orden a adaptarse y sobreponerse a tiempo, de forma flexible, a los cambios sociales, técnicos y económicos con el fin de sobrevivir y desarrollarse con eficacia.

Solo la formación puede conseguir que el trabajo asuma nuevas actitudes y perspectivas especiales tanto a nivel individual como de grupo, necesarias para la nueva Sociedad.

Es decir, es el medio más eficaz para analizar, superar y prevenir las deficiencias actuales y futuras.

A los efectos de esta reflexión no entramos a matizar en detalle los aspectos que pueden diferenciar la educación, la formación, el aprendizaje o el desarrollo.

La necesidad de la formación puede deducirse por las consecuencias que aportará a la empresa la falta de la misma ante las necesidades reales empresariales:

— Baja productividad y mala utilización de los medios.

- Trabajo inútil rechazado por la Inspección por no alcanzar la calidad establecida.
- Despilfarro de material y daños a los equipos.
- Aumento de la actividad de los supervisores.
- Posible detrimento de las relaciones entre el personal.
- Insatisfacción en el trabajo debido a la falta de preparación.
- Servicio lento y deficiente calidad que conduce a la pérdida de interés y lealtad de los clientes.
- Descenso de ventas y reducción de beneficios.
- Repercusiones negativas en la imagen empresarial y en las gestiones financieras.

## **FORMACION Y EMPLEO**

La formación también eleva el nivel de capital humano de una Nación, necesario para la adopción de innovaciones tecnológicas y en consecuencia para el crecimiento económico.

Las inversiones en capital humano se valoran como determinantes de la competitividad de las Naciones y en el caso de España se ha dicho que el déficit de cualificación de su potencial humano puede limitar la convergencia hacia el nivel de producción de la Unión Europea.

Esta necesaria competencia que proporciona la formación en orden a la productividad se refleja en la relación existente entre los niveles educativos y el paro en España.

## TASAS DE PARO POR NIVELES EDUCATIVOS Y SEXO

	HOMBRES			MUJERES		
	1993	1994	1995	1993	1994	1995
EGB	23,4	24,8	21,09	37,2	38,7	37,05
FP I	21,8	24,1	21,03	38,3	41,5	38,68
BACHILLER	15,1	18,0	16,51	27,7	29,9	29,59
FPII	16,2	17,6	15,64	32,0	36,3	33,25
DIPLOMADOS	8,6	9,9	12,04	15,0	18,1	20,85
LICENCIADOS	10,6	11,1	9,95	21,6	24,7	24,36

FUENTE: Encuesta Población activa 1995. INE.

Partiendo del gran esfuerzo y avance en la escolarización en España de los últimos años, es necesario comparar nuestro capital humano con el de otros países desarrollados.

En España, el 22 por 100 de la población entre 25 y 64 años ha completado algún Programa de educación post-obligatoria frente a un 64 por 100 de media de los restantes países europeos. Ello ofrece una notable diferencia negativa en nuestra formación, incluso entre la población más joven.

Si contemplamos la educación secundaria o terciaria en España, respecto a la población entre 25 y 34 años, alcanza un 41 por 100 frente al 58 por 100 de la media de la Unión Europea.

Al relacionar este grado de formación con el necesario crecimiento económico podemos deducir la existencia de un déficit de capital humano suficientemente cualificado que puede limitar la innovación o la adopción de las nuevas tecnologías y consiguientemente la necesaria convergencia de España hacia el nivel de productividad de la Unión Europea.

## CONCLUSIONES

- La Economía de mercado, regida por la competitividad, hace que el capital humano cualificado sea necesario, se le utilice y se le remunere como tal. En una Sociedad tecnificada es este capital humano cualificado el que evolucionará la economía hacia niveles de competitividad.
- El impulso actual a la formación profesional repercutirá necesariamente en una aproximación de la productividad española a la más avanzada europea.

Ello conduce a que las inversiones en la educación secundaria y terciaria son rentables tanto respecto a las rentas individuales como al desarrollo necesario de la actividad económica.

- La demanda de los titulados en enseñanzas medias y superiores no disminuye como en los restantes estamentos, a pesar de que estos titulados se hayan duplicado en los últimos diez años.

Es decir, que los titulados superiores sacan mayores expectativas de empleo en un momento de generalizada probabilidad de desempleo.

- La competitividad internacional exige a cada empresa y a cada Nación una importante cualificación profesional que se logrará a partir de la educación secundaria y la formación especializada de su capital humano.



# X

## CALIDAD DE SERVICIO Y CAMBIO SOCIAL

FERNANDO DIEZ ESPELOSÍN (\*)

### INTRODUCCIÓN

La empresa es una comunidad de trabajo que presta un servicio a la sociedad. Como célula viva en el tejido social actúa como fermento. Desde esta perspectiva, la empresa, parte integrante en la sociedad en que se desenvuelve, tiene un alto grado de corresponsabilidad en lo que en ella acontezca. Esta afirmación tiene profundo apoyo teológico, si creemos, y yo creo, en que a los hombres nos une una raíz trascendente, en una palabra, pienso en la fraternidad universal.

Y tratándose de cuerpo, no con un concepto anatómico, donde cada parte puede considerarse independiente; más bien queremos considerarlo como un todo fisiológico, en el que no se entiende de partes aisladas sino de un complejo armónico, unitario y vivo.

Todo lo que sucede en el mundo, de alguna manera nos implica y compromete: por acción, omisión, directa o subsidiariamente.

Si el hombre es responsable de lo que pasa en la sociedad, cuánto más la empresa, integrada por hombres que trabajan

---

(\*) Perito Industrial. Licenciado en Filosofía y Letras.

y desean llevar adelante un proyecto común en beneficio de esa misma sociedad, de la que son miembros vivos y con la que tienen un compromiso de coherencia.

Por las razones escritas siempre me ha gustado y he defendido el primer título de este ciclo de conferencias: «La Responsabilidad de la Empresa como artífice de la Nueva Sociedad». Con este sentimiento he preparado las ideas que ofrezco a vuestra reflexión.

## **INFLUJO DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD**

La empresa, célula viva en el cuerpo social, cuanto más activa, más cualificada y de más calidad, tendrá un influjo más positivo. Será más «artífice» de la nueva sociedad.

La empresa coherente con el entorno, a mayor calidad de empresa, mayor calidad social.

La historia y la experiencia diaria nos ofrecen elocuentes ejemplos.

¿Quién puede dudar del impacto total que las cuencas mineras asturianas imprimen en las poblaciones con las que comparten su afán?

Miles de pueblos españoles están integrados y tienen su razón de ser en sus cooperativas, unas veces agrarias, industriales otras o variopintas en ocasiones.

¿Se puede concebir Linares sin Santana, San Sadurní de Noya sin Codorníu y Freixenet, Turín sin la Fiat o Eindhoven sin Philips?

Si descendemos al ejemplo inmediato y estudiamos el influjo creciente que ejerce El Corte Inglés en los hábitos de la sociedad española, nos sorprenderemos muy positivamente. Es todo un estilo diferente al ofrecer un servicio excelente. Sirve de referencia y paradigma.

El buen funcionamiento de las empresas es ejemplarizante para la sociedad. Establece cánones y estándares de servicios cada vez más altos que educan con su trato exquisito.

El contraste con la realidad es sorprendente. El no saludar al acercarte a la taquilla de un cine, al subir al autobús, al entregar la tarjeta de embarque en los aeropuertos... es habitual y a nadie sorprende. Lo sorprendente es saludar. Hay que ver la cara agradable que te dedican ante lo inusitado del fenómeno.

Nos contaba el director de una cadena de hipermercados, que se gasta mucho dinero y tiempo en cursos de formación para sus cajeras, con el objetivo de que dichas empleadas saluden a los clientes al acceder a las cajas. Después de año y medio de experiencias sólo han logrado que un 60% lo hagan. Cuando lo hacen, consiguen que también el cliente corresponda. Las empresas educan. Resulta aleccionador ver la invitación «provocadora» que ofrecen las nuevas papeleras —triples y selectivas— que AENA ha colocado en los aeropuertos.

Comportamientos empresariales que llevan a influir positiva o negativamente sobre los de los clientes, que les conducen a cambiar sus hábitos y costumbres.

En el ámbito de la publicidad pueden orientar y comunicar mensajes educativos y constructivos. También pueden hacer mucho daño.

Desde invitar a beber alcohol o señalar el daño que puede hacer, existe un abismo de intencionalidad. Puede decirse lo mismo del preservativo, el tabaco o las drogas.

Las campañas por el ahorro del agua y la energía, el reciclaje de materiales o la preservación de la naturaleza, inducen positivamente en los comportamientos sociales.

Posiblemente las empresas influyen más que venden. No se ha valorado suficientemente el poder del influjo social de la empresa.

Puede la empresa llegar a ser el «fuego» regenerador de la vida nacional. Su postura enérgica ante el fraude y la corrupción, pueden dar un vuelco a comportamientos tan extendidos como la comisión, el cohecho, el engaño y el fraude. Imponiendo la ética en los contratos, en su cumplimiento, en la calidad pagada y debida.

Añadiendo su enorme poder integrador, unciendo a su carro a proveedores, subcontratistas y clientes.

La empresa tiene impresionantes perspectivas de influjo social... en los políticos y en los gobiernos.

Si los hombres de empresa nos marcamos altos y calificados estándares de calidad en la actividad empresarial, estos serán los puntos de referencia a donde mirarán los que tienen el poder de decidir y les servirán de ejemplo. Entonces, ¿quién puede mandar realmente?

Haremos *nuestro* camino al andar y no tendremos que ir por el que otros —que saben menos que nosotros— nos traen y que seguramente no nos gustará. Seremos conducidos, en vez de conductores. No seremos protagonistas de nuestra propia vida. No viviremos; seremos vividos.

Resulta paradigmático el ejemplo de CEA (Comisariado Europeo del Automóvil) en España. Es tal el prestigio y la calidad profesional de su buen hacer que, Ayuntamientos, e incluso la Dirección General de Tráfico, le consultan y se dejan asesorar ante situaciones conflictivas o de nuevas políticas de tráfico.

Otro ejemplo emblemático lo marca la cadena de radio-televisión británica BBC. En el Reino Unido no existe Academia de la Lengua. La BBC guía, conserva y es el punto de referencia de la lengua inglesa, con el buen decir de sus acreditados locutores y profesionales.

Seguimos en la Gran Bretaña. Presumen de tener pocas leyes pero buenos jueces. ¡Cuán buenos deben de ser que han conseguido —recientemente— que el gobierno de Su Graciosa Majestad indemnice a pescadores... españoles!

## **LA EMPRESA COMO INTEGRADORA SOCIAL**

La empresa actual no se limita a ofrecer un buen producto o un servicio óptimo al cliente. Preocupada por los problemas socioeconómicos ofrece soluciones imaginativas e inteligentes. Para ello integra al cliente, a la sociedad, en sus planteamientos, escucha atentamente sus inquietudes e intenta darles respuesta, anticipándose a sus deseos.

En el actual momento, ferozmente competitivo, es una vía de supervivencia.

Los pasos subterráneos en Madrid son una muestra elocuente de solución creadora que, simultáneamente con la resolución de un problema viario no le cuesta dinero al contribuyente madrileño. La obra la paga y la financia el contratista, que se beneficia de los aparcamientos que construye junto al viaducto.

Los «peajes en la sombra» de las nuevas autopistas inglesas, que construye una empresa española, resuelven el problema del gobierno y la sociedad del Reino Unido. Imaginación e iniciativa, armas de la empresa moderna que la transforman con su benéfico influjo. Afortunadamente los ejemplos abundan.

De esta manera la empresa y la sociedad mejoran simbióticamente y el influjo no tiene horizonte.

La empresa actual tiene vocación de cambio... hacia la mejora permanente.

## LA EMPRESA Y EL MEDIO AMBIENTE

La empresa comprometida con la calidad, busca la calidad medio-ambiental como camino necesario para alcanzar la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Su primera preocupación es no contaminar. Estremece el espectáculo de los entornos podridos, auténticos mundos muertos tales como los ríos de Huelva o los vertidos de Portman. Causaba estupor ver los entornos de las fábricas de cemento con sus desolados y grises paisajes. Los bosques heridos y desnudos por la lluvia ácida en el corazón de Europa nos transportan a mundos arrasados por la mano sucia del hombre. Chernobil ... ¿seguimos? Es suficiente.

Debemos acabar con: «el que contamine, pague». Ahora la empresa de calidad se niega a contaminar, consciente de que es limpio el que no mancha, no el que limpia. Se fabrican productos biodegradables. Se reciclan los materiales reutilizables y los fabricantes avanzan en aumentar el porcentaje de materias recuperables. Volkswagen va a lanzar un modelo de automóvil del que se podrá reciclar el 90 por 100 de sus piezas.

En los proyectos de nuevas actuaciones se estudia y valora el impacto medio-ambiental y se corrigen, con fuertes inversiones los posibles deterioros. Hasta el año 2010 está previsto invertir 30 billones de pesetas en medio ambiente. La contribución empresarial será muy significativa.

Existe una conciencia viva y palpitante, especialmente sensible, hacia la defensa del entorno. Fue universal la violenta reacción del mundo ante las pruebas nucleares francesas en el atolón de Mururoa. Lo mismo ocurrió cuando la petrolera Shell quiso hundir en el mar una plataforma de prospección. En ambos casos se declaró un boicot a la nación francesa o a la multinacional respectivamente.

La sociedad presiona a las empresas y estas reaccionan condicionadas por el deseo de sus clientes. Pero ha llegado el momento en el que sean las empresas las que tomen la iniciativa, de forma «proactiva», y se anticipen a las necesidades sociales, velando por el patrimonio natural, mejorándolo y estableciendo políticas en esta línea.

Así podemos citar, con orgullo, como alguna empresa española difunde entre sus trabajadores un ideario en el que les plantea la toma de conciencia del problema y la forma de contribuir a su resolución. Transcribimos a continuación parte de este compromiso medio-ambiental que define la postura de una empresa moderna y comprometida con los problemas de su entorno.

«El Grupo... es consciente de la importancia del medio ambiente, así como de la responsabilidad que tiene en su protección durante el desarrollo de las diversas actividades de las empresas que lo componen. Por ello, quiere intensificar el esfuerzo desplegado hasta ahora con ese fin y se compromete a:

- Considerar la protección del medio ambiente en el desarrollo de nuestras actividades como una responsabilidad conscientemente asumida por el Grupo.
- Integrar en la planificación de todas las actividades la conservación del entorno mediante estudios previos que reduzcan el impacto ambiental de nuestras intervenciones.
- Utilizar de modo racional los recursos materiales.
- Fomentar el uso adecuado y el ahorro de la energía en proyectos y procesos.
- Reducir la producción de residuos, así como disponerlos o tratarlos conforme a las reglamentaciones en vigor.
- Reducir en lo posible la producción de emisiones, ruidos y perturbaciones innecesarias en el entorno de la actuación, minimizando las molestias a los ciudadanos y a su medio ambiente.

- Promover la sensibilización de todo el personal del Grupo, así como de las empresas colaboradoras en la comprensión y aceptación de esta Política Ambiental.»

La Alta Dirección del Grupo tiene la convicción de que todo el equipo humano comprende la transcendencia de este documento y lo integra en su estilo de trabajo.

## **CAMINOS HACIA LA CALIDAD DE SERVICIO**

La calidad no se improvisa. Exige en la empresa la puesta en marcha de planes ambiciosos en formación, motivación y comunicación, que conducirán a la transformación de sus trabajadores y, por ende, de la sociedad en que viven.

No se conseguirá un cambio permanente hacia la calidad hasta que los trabajadores se mentalicen de su bondad y ventajas y sean conscientes de ser ellos los primeros beneficiados.

Es necesario que se motiven hacia la calidad y la integren en su esquema humano y profesional como exigencia y compromiso. Este camino les llevará a la responsabilidad, la autenticidad y a la satisfacción del cliente.

La empresa moderna tiene dos retos en el campo de la calidad:

- El aseguramiento de la calidad.
- La gestión de la calidad total.

El aseguramiento es una meta: Alcanzar el registro de AENOR de empresa de calidad.

No basta. Una empresa que mira al futuro con deseos de permanencia, se empeñará en la gestión de la calidad total, en

la búsqueda permanente de la mejora, en el CAMINO para alcanzar la excelencia.

*«Solo hay un camino, ser los mejores.»*

Esta consigna ha llevado al Japón de los años 45, de la baratura, del «todo a cien», al milagro de su progreso espectacular, que lo ha puesto a la cabeza del mundo y, hoy, es el paradigma empresarial.

Desde las Reducciones del Paraguay hasta las modernas Comunidades de Trabajo, a través de la actividad laboral-empresarial, se ha llegado a una transformación de la vida social profunda y radical.

## **FORMACIÓN - CAMBIO DE ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS**

El hombre es un proyecto que se realiza en el tiempo. Se está haciendo permanentemente.

La empresa, con sus planes de formación contribuye al desarrollo armónico de sus trabajadores.

La formación tiene como objetivo primordial cambiar los comportamientos y las actitudes. Es elocuente la afirmación:

*«Tu actitud determina tu altitud.»*

Hombres bien formados, de calidad, influyen en su ambiente, transforman la sociedad en la que viven. Son mejores ciudadanos. La integración en la empresa fomenta la integración social, desarrolla el espíritu corporativo. ¡Que diferencia tan radical expresan las conocidas frases:

«Soy de la empresa X»  
contrapuesto al  
«Trabajo en la empresa X!»

La integración en la empresa, vincula, compromete, conduce hacia la maravillosa realidad del trabajo en equipo. El trabajo en equipo contribuye a la solidaridad, en definitiva a la fraternidad universal.

La formación anima a la búsqueda de la calidad en el trabajo, en los comportamientos. Los trabajadores bien formados solo saben hacer bien las cosas, a pesar de las presiones, conscientes de que «*el trabajo solo está hecho, cuando está bien hecho*».

## LA POLITICA DE CALIDAD EN LA EMPRESA

Las empresas conscientes de su responsabilidad y coherentes con el entorno social donde desarrollan su actividad, establecen el ideario que orienta sus objetivos y los difunden entre sus trabajadores.

A continuación transcribimos el enunciado de la «POLITICA DE CALIDAD» de un gran grupo español de más de treinta empresas.

«El grupo ha definido tradicionalmente la *Calidad* como *objetivo permanente y prioritario*. La *Gestión de Calidad Total* consolida esta política para asegurar el mayor grado de *satisfacción de sus Clientes*.

El *Grupo* considera indispensable la *Calidad* para garantizar la *competitividad, el éxito y el liderazgo* en su ámbito de actuación en España y en el extranjero y, en dicha línea, la *Alta Dirección del Grupo, sus cuadros directivos y el resto de la Organización* asumen el compromiso de la *Gestión de Calidad Total*.

La *Calidad Total*, en todos los aspectos de nuestro trabajo, garantiza la *continuidad* de la Empresa, su *crecimiento*, su *progreso tecnológico* y la *promoción* de sus hombres.

La *Calidad Total* sólo puede conseguirse con un equipo de personal muy cualificado, plenamente motivado y que sienta fuertemente el orgullo del trabajo bien hecho y de formar parte del Grupo. Son los equipos y las personas que los integran quienes trabajan con calidad y quienes consiguen la *Calidad Total*.

Por todo ello, el *Grupo* mantiene el *compromiso* de desarrollar a través de toda su Organización su política de *Calidad Total* para lo cual es necesario:

- Escuchar a nuestros *clientes*, implicándoles desde el principio del contrato en la determinación de la Calidad que les satisfaga y en los sistemas que se arbitren para su obtención.
- Dar permanentemente *formación* adecuada en las técnicas de Calidad al personal en todos sus niveles.
- Integrar a nuestros *subcontratistas* y *suministradores* en el compromiso de la Calidad.
- Mantener actualizados tanto el *Manual de Calidad* como los *procedimientos operativos* de acuerdo con los criterios definidos en normas internacionalmente reconocidas.
- Redactar y mantener actualizadas las *Planificaciones* y los correspondientes *Planes de Calidad* de todas nuestras actividades como condición necesaria para lograr la *Calidad Total*.
- Asegurar inicialmente que las especificaciones de los contratos son cumplibles y han sido entendidas en todo su alcance por aquellas personas que han de llevar a cabo los trabajos.

*La Alta Dirección del Grupo confía en que toda la Organización comprende la trascendencia de este documento y lo integra en su estilo de trabajo.»*

## CONCLUSION

El hombre se está haciendo permanentemente, crece y se desarrolla habitualmente en la empresa. Aquí aprende y se forma. Sus obras lo conforman. Bien, si trabaja en calidad. Mal si la chapuza lo deforma.

Es maravilloso pensar que, según esta realidad, de que mis obras me conforman, yo puedo predecir mi futuro: ser un hombre, un ciudadano de calidad, o...

Ser siempre más y mejor hombre que llevaría a mi empresa a ser siempre más y mejor empresa que prestaría cada día un mayor y mejor servicio a la sociedad, mejorándola.

Según esta doctrina (que es la de Teilhard de Chardin) el hombre puede predecir y determinar su evolución, la evolución del género humano.

Si cada día somos mejores, seres humanos de más calidad, daremos paso a seres más perfectos, que serán los ciudadanos de una sociedad mejor.

Si el hombre se forma en la empresa, en ella se conforma...La empresa puede ser el instrumento de mejora y perfeccionamiento del hombre y de la sociedad con su deseo permanente de mejora del servicio.

He aquí nuestra misión, nuestra responsabilidad, nuestro reto.

## XI

### LA EMPRESA Y LA DISTRIBUCION DEL BENEFICIO

RICARDO PEDREIRA PÉREZ (\*)

El concepto clásico de empresa la concebía como un conjunto ordenado de personas y bienes con la finalidad de obtener un beneficio. Espero que este concepto nos sirva actualmente, aunque, a veces, en especial las empresas cuyo propietario es el Estado se justifican por razones de finalidad social.

Ahora bien, si prescindimos de un desarrollo histórico, tanto en el concepto como en la realidad de la misma empresa, y observamos su composición actual, existen dos grandes grupos de empresas: aquellas en las que el propietario es una sola persona o todo mas una familia, un clan familiar, de aquellas, que son las mas importantes, en las que hay perfecta separación entre sus propietarios —legión de accionistas, con escasa capacidad de administración— y los verdaderos detentadores del poder en las empresas, los que toman decisiones y son así los verdaderos dueños de las mismas.

La importancia de aquella clasificación es notoria: los primeros arriesgan su dinero, su prestigio, su futuro y son los auténticos empresarios en una economía competitiva y de libre mercado. El beneficio, si existe, es siempre una renta

---

(\*) Catedrático de la Universidad de Oviedo

mixta, ya que procede, en la generalidad de los casos, de la conjunción de su trabajo además de lo que le corresponde por la inversión realizada. Este es el verdadero empresario, cuya importancia, a veces, se pone en duda ya que su capacidad de poder es pequeña, su contribución al reto actual de investigación y desarrollo también es pequeña, dada la limitación de los medios, pero que sin embargo, constituyen el núcleo básico de creación de empleo en todo el mundo, incluido el del grupo de los países desarrollados (1).

El segundo grupo de empresas, las más potentes por su capital, su capacidad de generar investigación y en consecuencia innovaciones de todo tipo, y que son la vanguardia del desarrollo económico, se caracterizan por la disociación entre los copropietarios y los que ejercen el poder, los denominados managers. Es increíble, pero cierto: en muchos casos la posesión de un 3 o un 4 por 100 del monto del capital permiten a sus poseedores disponer de un poder de decisión total, y con su actuación lo mismo pueden generar abundantes beneficios que arruinar a los pequeños accionistas que se dejaron deslumbrar por la fantasía de los primeros.

---

(1) Según datos de la Comisión Europea, *Enterprises in Europe*, las pequeñas y medianas empresas, del total de las existentes, en los países que la integran, solo el 0,1 por 100 tiene más de 500 empleados, 92,4 por 100 da trabajo a menos de 10 personas y el 7,5 por 100 emplea entre 10 y 499 personas. Ocupa entre ambos grupos el 69,70 por 100 de la población activa empleada. No es extraño, pues, que la U.E. despliegue un importante esfuerzo para potenciar estas empresas.

(2) El concepto más antiguo de empresario acaso sea el que se debe a BAPTISTA SAY, J., que en su *Catechisme Economique*, 1815, afirmaba que el empresario es un «agente que verifica todos los medios de producción y logra, con el valor de los productos, el restablecimiento de todo el capital empleado mas el valor de los salarios, intereses y rentas que paga, además de los beneficios que le pertenecen».

## EL BENEFICIO

Podríamos afirmar que el beneficio es el rendimiento que obtiene la sociedad mercantil en razón del éxito de la actividad empresarial (2).

Lo que no resulta ya tan fácil es la explicación de la existencia de ese beneficio. Hay todo un proceso histórico de explicación que arrancando de A. Smith pasa por David Ricardo, Marshall, etc. hasta Schumpeter que lo vincula a la teoría de la innovación. Acaso debemos citar la tesis de Knight que distingue entre riesgo del empresario, que se puede siempre cubrir a través del seguro, hasta la aplicación de la incertidumbre, en la que no puede aplicarse el cálculo de probabilidades y por ello depende de la intuición del empresario.

Aceptamos la siguiente síntesis: El empresario es la persona individual o colectiva, que adopta en condiciones de incertidumbre decisiones cuyos resultados dan lugar a beneficios. Estos pueden producirse como resultado de decisiones referentes a la situación de mercado, de decisiones que provocan un incremento del grado de monopolio, de decisiones respecto del mantenimiento de disposiciones líquidas que originan ganancias ocasionales o de decisiones sobre la introducción de nuevas técnicas o innovaciones que, de tener éxito, acarrearán beneficios al innovador. Así, pues, todos los tipos de beneficios, tengan su origen en la estructura del mercado, en movimientos generales del nivel de precios, en cambios de la política comercial, fiscal o monetaria del gobierno o en una innovación afortunada, pueden englobarse en el concepto general de beneficio como el rendimiento derivado para el empresario de la correcta adopción de decisiones en condiciones de incertidumbre.

## **FUNCION DE LA EMPRESA**

La función de la empresa podríamos desglosarla en sus dos finalidades básicas: *a)* la de carácter económico, y *b)* la de orden social.

Desde una perspectiva económica la empresa contribuye a la creación de bienes y servicios y al reparto entre los diversos estamentos de la renta generada en el proceso productivo.

Pero también tiene una misión social que se proyecta por una parte en la incidencia de la calidad de vida en la sociedad en general, y, en defensa de las aspiraciones de los distintos grupos humanos que lo forman y no solo del grupo de sus propietarios.

Ambas finalidades se entrelazan y se complementan. Y el resultado, asimismo, de la evolución del concepto de empresa, caracterizado por la gran empresa, como ya apuntamos, pero, además, por la necesidad de una regulación a nivel internacional, es especial para las empresas multinacionales o transnacionales. Así, en Naciones Unidas, se crea el Centro de Empresas Transnacionales y se elabora el llamado Código de Conducta, por desgracia con un largo período de elaboración, aun no finalizado. Pero también surge el problema de asignar un papel al factor humano, lo que plantea cuestiones socioeconómicas complejas, no siendo la menor los fines de cooperación en la empresa: cogestión, comités de Empresa, participación en los Consejos, Autogestión, etc.

## **VALOR GENERADO EN LA EMPRESA**

Vamos a concretarnos al mundo de la empresa y analizar el valor creado en la misma o el valor añadido, que es el ob-

jetivo de este artículo. Quiere ello decir que limitamos el trabajo a un análisis microeconómico, dejando de lado, un estudio que comprendiese la distribución de la renta nacional por sectores.

Los que dedicamos nuestro tiempo a la doctrina contable sabemos que el valor añadido normal es la diferencia que existe entre los ingresos obtenidos por la empresa procedente de sus operaciones ordinarias y los consumos externos, y que esto tiene su medición en la cuenta de pérdidas y ganancias. Un primer esquema sería el siguiente:

#### Pérdidas y Ganancias

---

Consumos externos

Ventas o Ingresos  
± Existencias finales

Valor añadido o agregado

Ahora bien, ¿cómo se generan las ventas o ingresos? ¿Qué elementos le condicionan? Es indudable que se mezclan aquí aspectos macroeconómicos y microeconómicos. No creo que se dude de la afirmación de que las ventas o ingresos en una empresa están condicionados por la situación económica general en un país o zona correspondiente, el momento del ciclo económico, el nivel de la demanda efectiva en términos keynesianos, la mayor o menor propensión al consumo y el ahorro, la política económica gubernamental con sus subpolíticas financieras y fiscales, etc, pero también por causas microeconómicas, que se concretan en todas aquellas variables que se hacen presentes al estudiar el mercado, y el propio coste de la empresa, en función de su productividad y eficacia. Es decir, dadas unas determinadas condiciones coyunturales, el éxito de un empresa viene ligado a su gestión, entendido en su más amplio sentido: técnica, comercial, financiera y administrativa.

## DISTRIBUCION DEL VALOR AÑADIDO

En una primera aproximación, y siempre dentro de una perspectiva microeconómica, la distribución sería:

Factor trabajo →→→→→→→→ Salarios y otras retribuciones

Factor capital:

Ajeno →→→→→→→→→→ Intereses y alquileres

Propio →→→→→→→→→→ Beneficio

Y en esta distribución distinguimos: componentes ciertos y fijos, en términos generales, como salarios e intereses, y componentes inciertos, como el beneficio.

Además el beneficio cabe, a su vez, descomponerlo, en términos doctrinales, en al menos, dos partes: una, que asimilaríamos al interés del importe invertido (coste de oportunidad) y otra al beneficio propiamente dicho, beneficio residual, que, obviamente, mide el éxito o el fracaso de la empresa.

Independiente de lo manifestado anteriormente, a los contables nos preocupa mas la determinación del beneficio, el probar que el beneficio no es una magnitud absoluta, sino relativa, ya que en su cálculo intervienen factores de riesgo y factores de incertidumbre. Por ello, vamos a tratar de precisar este concepto, ya que si queremos hablar de distribución de la riqueza creada (beneficio), habrá que precisar qué entendemos por beneficio.

El tema ha sido tratado exhaustivamente a lo largo del proceso histórico contable, pero, acaso sea en estos cincuenta últimos años cuando más se ha elaborado la medición. El Prof. Pietro Onida ha escrito una admirable obra sobre esta cuestión, titulada «El beneficio de ejercicio.»

Pero la doctrina norteamericana ha profundizado asimismo el tema, aportando soluciones concretas a problemas tam-

bien concretos. Es la gran preocupación: que solo se considere beneficio aquel que resulta después de conservar la sustancia empresarial, posibilitando la supervivencia de la empresa.

Nosotros nos limitamos a un estudio práctico de la determinación del beneficio que, a fin de cuentas, es el que sirve de base para una equitativa distribución del mismo.

El beneficio de ejercicio es una magnitud que se determina para cada período económico (ejercicio). Esto supone un corte en la vida de la empresa, que se considera de duración ilimitada. Pero este corte no significa que el beneficio no se obtenga en forma continua, en cada momento infinitesimal se genera una porción de rendimiento; presupone tan solo que, por razones pragmáticas e ineludibles, hay que calcular un rendimiento, que sirva, precisamente de base para remunerar las inversiones efectuadas, e, incluso, como veremos mas adelante, complementar lo que antes calificamos como componentes fijos y ciertos en la atribución de valor.

No puede olvidarse, pues, que el rendimiento al ser formado en forma continua, su determinación no puede prescindir del hecho que recibe una herencia al comienzo del ejercicio y, a su vez, cede una herencia al ejercicio siguiente. Y es precisamente el cómputo de estas dos herencias el que va a generar la relatividad del cálculo del beneficio. Porque quierase o no la herencia recibida y la cedida han de ser objeto de ajustes para que el beneficio se concrete al período a que se refiere su determinación.

## **CONCRECIÓN DEL BENEFICIO DE EJERCICIO**

Prescindiendo, ahora, de los efectos inflacionarios, el beneficio de ejercicio se determina restando de la corriente de ingresos la correspondiente corriente de gastos. Ingresos y gastos de la explotación que se adicionan algebraicamente

con ingresos y gastos extraordinarios. Estos son eventuales, por lo que hemos de limitarnos siempre a los normales o de explotación.

Para demostrar la relatividad del concepto de beneficio nos es suficiente examinar las principales magnitudes que lo concretan. Lo hacemos en términos contables, con un simple esquema.

#### Pérdidas y Ganancias

— Gastos	Ventas
— Dotación a la amortización	± Stock de existencias
— Dotaciones a provisiones	
— Beneficio	

En este simple cuadro tenemos ya las bases para explicar la relatividad del beneficio. En efecto:

- ± *Stock de existencias*: diferencia entre el inventario de existencias finales y el de existencias iniciales. Y lo que produce diferencias se relaciona con el tema de la valoración de existencias finales (3).
- *Dotaciones a la amortización*: La amortización es el cálculo de la depreciación de los bienes activos, materiales e inmateriales, que constituyen el inmovilizado de la empresa, y su cálculo es un largo proceso de estimación. Subjetividad, pues, y por lo tanto relatividad.
- *Dotaciones a las provisiones*: Esta dotación obedece a estimar pérdidas reversibles y afecta a numerosas partidas. Baste mencionar la provisión para insolvencias, la provisión para diferencia de inversiones financieras, permanentes o transitorias, la provisión para gastos, y

---

(3) Un análisis de esta cuestión nos llevará a un alargamiento del trabajo. Pero habrá que mencionarlo, pues, como ya afirmaba hace más de 50 años, el Prof. SCHNEIDER, «la valoración es el eje central de la contabilidad». Es un problema en el que interviene la subjetividad, aunque ello no signifique arbitrariedad.

un largo etcétera. Aquí también la estimación, cuyo cálculo admite diversas fórmulas, incurre en relatividad.

Queda así, demostrado, aunque en forma elemental que el beneficio como diferencia entre ingresos y gastos, cuyo carácter en muchos casos es estimativo y relativo, es asimismo relativo. Conviene cuando se habla del beneficio obtenido en la empresa comprobar si el mismo efectivamente se ha producido, y los que esto escriben a lo largo de su vida, han podido constatar la facilidad con la que se determina el beneficio empresarial, que no coincide con la realidad de los hechos. Y lo que es mas grave, se respeta.

### NECESIDAD DEL BENEFICIO EMPRESARIAL

El beneficio empresarial es el indicador del éxito. Sin su existencia no habría personas que dedicasen su actividad a la actividad empresarial, con lo que habríamos detenido el progreso. Porque, como muy bien, a nuestro juicio, señala Pedro Schwarz (4) «el empresario, estricto sensu, garantiza a sus asalariados, unos ingresos sobre la base del patrimonio propio o ajeno, con el que cuenta, y lo hace con la esperanza de *obtener un beneficio*: compra recursos a precios fijos para obtener un producto que venderá a precios inciertos; y ejerce el control sobre esos recursos, sobre todo humanos, porque asegura a los propietarios de estos recursos, al menos parcialmente contra sus propios fallos como empresario, con la garantía de su patrimonio, o del capital de la empresa».

Acaso serán las frases que entresacamos de la Encíclica *Centesimus Annus*, de Juan Pablo II, en 1991, en las que se

---

(4) SCHWARZ, PEDRO, *Empresa y libertad*, p. 109, Unión Editorial, Madrid, 1981.

aprecia con mayor énfasis esta cuestión. «La Iglesia reconoce la justa función de los beneficios, como índice de la buena marcha de la empresa.

Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que los correspondientes a necesidades humanas han sido satisfechos debidamente.» Se añade después que los beneficios no son el único índice de las condiciones de la empresa. «En efecto» la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de las necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera». Y finalmente, «los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, que no el único y junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa».

## **COMPONENTES DEL COSTO EMPRESARIAL**

Comencemos por el más importante y complejo: La retribución del trabajo: *salario*. ¿cómo se determina su importe? Estamos en presencia de uno de los más complejos temas de teoría económica y que no tienen una única solución. «Los intercambios económicos de bienes son sustancialmente impersonales; los referentes a los servicios del trabajo tienen consecuencias más directas y de mayor alcance para las relaciones humanas y para el bienestar personal. Esas relaciones han experimentado una evolución a lo largo de los siglos, y con ella ha evolucionado también la explicación humana de los determinantes de la remuneración económica».

Las teorías que pueden mencionarse aquí, escuetamente, serían las siguientes: teoría de la subsistencia, de finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX (Turgot, Quesnay, A. Smith, Ricardo y Marx, entre otros); teoría del fondo de salarios, de mediados del siglo XIX (J. S. Mill), teoría de la productividad marginal, de finales del siglo XIX (Thüman, Wichsell, Walras, Marschall, Clarh, entre otros) y la teoría del poder de negociación, del siglo XX.

Esta teoría de la negociación se manifiesta cuando entran en acción los sindicatos. Al principio se pensó que aparecería en el mundo económico una situación de monopolio bilateral—sindicatos de obreros por un lado y sindicatos de patronos por otro— lo que solo conduciría al equilibrio tras una mayor o menor complejidad de negociación. La cuestión es mucho más compleja. En efecto, «la parte de la renta total que va al trabajo es estrechamente interdependiente de las decisiones de gasto y ahorro de otros sectores de la economía, de la distribución de beneficios, del grado de monopolio y de factores relacionados. Por ello, la participación global de renta que va al trabajo no es únicamente determinada por las decisiones de salarios de los empresarios y los empleados, pues esas decisiones pueden no ser compatibles con otros conjuntos de decisiones tomadas por los consumidores e inversionistas (5).

La Iglesia Católica, a través de sus dos grandes encíclicas de índole económico-social, *Rerum Novarum* de León XIII y *Centesimus Annus* de Juan Pablo II, se ocuparon del salario. León XIII afirmaba que hay un derecho como persona. «Se trata del derecho al salario justo que no puede dejarse al libre acuerdo entre las partes, ya que, según eso, pagado el salario convenido, parece como si el patrono hubiera cumplido ya con su deber y no debiese nada más». «El salario debe ser, pues, suficiente para el sustento del obrero y de su familia. Si

---

(5) Artículo: Teoría de los salarios por ALLAN M. CARTER, *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, vol. 9. Edit. Aguilar, Madrid.

el trabajador; obligado por la necesidad o acosado por el miedo de un mal mayor, acepta, aun no queriéndolo, una condición más dura, porque se lo imponen el patrono o el empresario, ciertamente soporta una violencia, contra la cual clama la justicia.»

Desgraciadamente la doctrina pontífica no puede ir más lejos de estas consideraciones generales, que a lo largo de los años se han ido plasmando en numerosos documentos, entre ellos, los destinados a las Semanas Sociales, que ofrecen las orientaciones de la Iglesia. «Vosotros sabéis muy bien, queridos hijos, que el justo salario y una mejor distribución de los bienes naturales constituyen dos de las exigencias más apremiantes en el programa social de la Iglesia (6). En la *Mater et Magistra* de Juan XXIII, leemos: «Así como la retribución del trabajo no puede abandonar enteramente a la ley del mercado, tampoco se puede fijar arbitrariamente, sino que debe determinarse conforme a la *justicia y equidad*». Esto exige que a los trabajadores les corresponde una retribución tal que les permita un nivel de vida verdaderamente humano y hacer frente con dignidad a su responsabilidad familiar; pero exige además que, al determinar la retribución se mire a su efectivo influjo a la producción y a las condiciones económicas de la empresa; a las exigencias del bien común de las respectivas Comunidades políticas, particularmente en lo que toca a las repercusiones sobre el empleo total de las fuerzas laborales de toda la nación, o sea, de las Comunidades internacionales de diversa naturaleza y amplitud (7).

El largo párrafo anterior contiene todos los ingredientes o variables que inciden en una política social coherente. La dificultad es su aplicación práctica, ya que caben numerosas interpretaciones. Lo reconoce el propio magisterio de la Iglesia. En efecto, la tan citada encíclica *Centesimus Annus*, mani-

---

(6) Pío XII, *¿Qué da la Iglesia al trabajo?*, Rom. 11-3-1951

(7) JUAN XXIII, *Mater et Magistra*, párrafo 12, 71.

fiesta expresamente que «la Iglesia no tiene modelos que proponer. Los modelos reales y verdaderamente eficaces pueden nacer de las diversas situaciones históricas». Pero todo ello ha de estar orientado hacia el bien común (8), definido por Pio XII, como la realización duradera de aquellas condiciones exteriores necesarias al conjunto de ciudadanos para el desarrollo de sus cualidades, de sus funciones de su vida material, intelectual y religiosa.

## **EL SALARIO Y LAS PRESTACIONES COMPLEMENTARIAS**

El conjunto de estos dos conceptos constituye el denominado salario social, acorde así con las ideas pontificias.

Es obvio que las prestaciones complementarias constituyen una mejoría en la retribución del empleado, pero hemos de insistir siempre que parte de ellas solo son posibles si las empresas generan un valor añadido compensado por los precios de venta de bienes o servicios.

En una gran síntesis las prestaciones complementarias más importantes podrían ser las siguientes:

- Vacaciones pagadas.
- Incapacidad y desempleo.
- Salud.
- Seguro de vida.
- Planes de pensiones.

---

(8) JUAN PABLO II, *Centesimus Annus*, p. 43.

## **DISTRIBUCION DEL VALOR AÑADIDO**

Definido y calculado el valor añadido se plantea ahora el problema más importante y de imposible solución única: el reparto entre las partes que lo han generado, empresario (individual o social), el factor humano.

El tema podríamos enfocarlo desde dos perspectivas: una, en el terreno de los principios, y otra, contemplando la realidad de como se ha venido gestando la imputación. Normalmente hablamos en términos de empresa, no nos preocupamos, en nuestro análisis, de aspectos macroeconómicos, que se encuentran estudiados en numerosos trabajos, en especial aquellos que vienen señalando la distribución funcional de la renta nacional a lo largo de un período más o menos dilatado.

Por la índole de este trabajo vamos a analizar esta cuestión desde la perspectiva microeconómica, aunque claro es haya que hacer referencia a reflexiones más amplias.

### *A) En el terreno de los principios*

La doctrina social católica nos enseña que las virtudes de la caridad y la justicia son las fundamentales de todo orden social. La justicia es la virtud moral que nos hace dar a cada uno, al «otro», lo que es suyo. La caridad nos hace amar al otro. Como señala el Prof. Sagarra, en su opúsculo, la justicia y la caridad pilares del orden social, mientras la justicia supone que el prójimo tiene algún título jurídico legítimo para reclamar una determinada prestación, la caridad se funda en el amor al semejante que me lleve incluso a darle lo que es mío.

Nosotros hablamos solo de justicia. Los tomistas, han señalado siempre tres clases de justicia: la conmutativa o con-

tractual, la justicia distributiva y la justicia general o legal. Pero aquí solo nos interesa la justicia social, en sus dos vertientes de general y empresarial.

El término justicia social posiblemente se inicie en la Cuadragésimo Anno con un carácter general, y la precisa el Papa Pío XII, cuando la define como «la realización duradera de aquellas condiciones exteriores necesarias al conjunto de ciudadanos para el desarrollo de sus cualidades, de sus funciones, de su vida natural, intelectual y religiosa». No resulta fácil trasladarle al mundo empresarial, pero, evidentemente podríamos traducir aquella definición como el conjunto de medidas que hay que exigir, tanto al empresario como al trabajador, para que contribuyan al mejor desarrollo de la empresa, que pasa así a ser un bien común de todos, aunque con la clara separación de funciones.

Obviamente, si existe un bien común sus resultados han de repartirse o distribuirse justamente, otorgando a cada uno lo que en realidad le corresponde en la obtención de esa riqueza. Claro que la cuestión sigue siendo el procedimiento de determinar la participación de cada uno. «¿Cómo se engañan aquellos intentos reformadores que desprecian soberbiamente la ley de la caridad, cuidando solo hacer observar la justicia conmutativa!» (Pío XII). En la Cuadragésimo Anno, recuerda este Papa Pío XII a Leon XIII, cuyas ideas sigue y defiende, lógicamente, pero las adapta ya a soluciones más actuales. «El trabajo, por lo tanto, no se estimará en justicia ni se remunerará con equidad si no se atiende a su carácter individual y social.» Es necesario que «se ofrezca oportunidad para trabajar a los que puedan y quieran trabajar. Esto depende un poco de los salarios». No ofrecen las encíclicas papales más que recetas generales, que, evidentemente adoc-trinan, sirven de base a planteamientos concretos, pero que han de interpretarse en el ámbito, como hemos señalado, de la justicia y de la caridad, a la que, sin duda, hay que añadir la solidaridad.

De los dos partícipes más importantes, señalados en el valor añadido, parece obvio resaltar que la parte más enojosa es, sin duda, la que afecta a la retribución del factor trabajo. En primer lugar por la propia función de los preceptores. En efecto cabe hablar, siempre en términos generales de:

- b<sub>1</sub>) Funciones directivas, y
- b<sub>2</sub>) Funciones ejecutivas.

Incluso, la separación entre ambas funciones resulta dificultosa en la vida real, no solo por la actividad de la empresa, sino por la propia responsabilidad en sus actuaciones.

Por ello, acaso, convenga iniciar el análisis con la parte vinculada a la función ejecutiva. Esta admite, a su vez, distintos escalones, derivados de la tarea asignada y su consiguiente responsabilidad: capataces, contra maestros, jefes de sección, jefes de áreas de responsabilidad (así mismo de mayor a menor) y un largo etcétera.

Pero empecemos por la parte más genérica: el obrero o el empleado general. Y aquí comienza ya la polémica. La doctrina social católica habla del salario justo, que se asemejaría a lo que se llamaría hoy mínimo vital. Pero claro el concepto de mínimo vital ha evolucionado a lo largo del tiempo, porque no se trata ya de satisfacer necesidades de subsistencia —comida, vestido, habitación— sino que hoy tienen importancia suma las necesidades de ámbito cultural (ocio, lectura, etc). Pero también cabría hablar aquí de salario familiar mínimo, que tiene en cuenta no solo la forma física, sino los componentes medios de cada familia.

Existen numerosos estudios con respecto a esta materia, pero todos ellos no pueden tener más que un carácter orientador cuando se aplican a la empresa. Que la cesta de la compra para dos personas, o cuatro, sean *x* pesetas por término medio no puede ser mas que un dato que ha de tener presente el empresario cuando inicia su empresa como un componente mas del costo. Es un dato útil, pero insuficiente.

Si examinamos el proceso histórico de los salarios observaremos como por múltiples razones se ha ido creando un tipo de salario dependiendo únicamente de la clase de trabajo, de la potencia de la empresa, de su carácter más o menos monopolista y de circunstancias varias. Luego se ha ido generalizando a lo largo del tiempo, y al final aparece una retribución sobreentendida, según la actividad empresarial.

Pero, ¿es esto suficiente? Entendemos que no lo es, porque se trata de una retribución mínima, independiente del valor añadido creado. Y el salario para ser justo requiere de otros ingredientes, precisamente el de participar a la consecución del valor añadido. Es este el que hay que imputar en forma clave y en base de unos parámetros que se pueden aplicar sin perder cálculos o estimaciones.

Recordemos también, aunque sea de pasada, lo que la realidad nos muestra, al tratar de los salarios: las diferencias. ¿Cuáles son las causas? En una pequeña enumeración podrían ser: la distinta cualificación de los trabajadores (sobre lo que volveremos más tarde), y las absurdas diferencias por color y sexo, o las más comprensibles por diferencias geográficas, por industrias y por dimensión de la empresa.

## **LA DISTINTA CUALIFICACION DE LOS TRABAJADORES**

Podríamos en este breve análisis que venimos realizando clasificar a los trabajadores en dos grupos: cualificados y no cualificados. Ambos, evidentemente, profesionales, pero a los no cualificados cabe sin menoscabo alguno, denominarles profesiones manuales.

En términos generales, una síntesis de la teoría que señalase a las remuneraciones de los trabajadores debería tener en cuenta, probablemente, las siguientes notas aclaratorias:

1º.—Remuneración ligada a la inversión necesaria para la formación de la persona (son las inversiones en capital humano). Parece adecuado que la remuneración tenga presente los costos incurridos, directa o indirectamente, a la preparación para la profesión. Gastos que en la mayoría de los casos se soportan por las familias —con el consiguiente sacrificio— otras veces, el Estado y, finalmente, el propio empresario.

Los costos del empresario, cuando él realiza la formación, son en ocasiones importantes. A título de ejemplo podemos señalar como más notables:

- a) Costos directos de la empresa, incluyendo el tiempo necesario para las actividades de enseñanza.
- b) Costos directos del aprendiz, incluyendo el derivado de tiempo y esfuerzo.
- c) Costos indirectos de la empresa, incluyendo los necesarios para el éxito del aprendiz.
- d) Costos indirectos para el aprendiz, principalmente por la pérdida de las ventas diferenciales, si se alarga el período de formación.
- e) Depreciación del capital humano, a causa de la rotación del personal, etc.

Los expertos en recursos humanos mantienen que mientras el capital y la naturaleza son factores pasivos de producción, los seres humanos son activos, y el crecimiento económico no es más que una consecuencia de la inversión en el factor humano en la empresa.

Parece, pues, lógico que los esfuerzos para lograr la formación del capital humano se vean compensados con una retribución adecuada al sacrificio realizado.

2º.—Algunos señalan que, caso de competencia perfecta, la remuneración debe ser proporcional a sus capacidades. Sin embargo, la realidad empírica contenida en diversos trabajos nos permite afirmar que, desgraciadamente, situaciones mo-

nopolistas de algunos títulos, y otras circunstancias, como la coalición de ciertas élites dentro de la gran empresa, conducen a remuneraciones tremendamente dispares. Los estudios realizados destacan la dificultad, básicamente por este motivo, para efectuar comparaciones.

3º.—En los casos de aumento del paro, los salarios de los no cualificados tienden a crecer menos que los cualificados, pero hay otra cuestión más grave: la presencia de los cualificados en puestos que deberán corresponder a los obreros manuales, lo que induce a diferencias cada vez mayores.

4º.—Hay factores que implican rigidez en los salarios, no siendo ajeno a este hecho el que los empresarios no modifican los salarios a la baja, en caso de recesión, pero a cambio exigen que no suban excesivamente cuando se remonta la crisis, por el contrario, en casos de monopolio o de actuaciones sindicales poderosas, las rentas dependen no solo de los mecanismos del mercado convencional sino de la propia presión negociadora sindical.

La OCDE, en un trabajo ya lejano, pero creemos todavía útil, publicado en septiembre de 1987, titulado *Perspectivas de l'emploi* (9), ofrece unos resultados derivados de encuestas en relación a algunas ramas de actividad, que, en esencia prueban que existe diferencia salarial entre hombres y mujeres, lo cual era ya conocido.

Sin embargo, las diferencias de retribución entre trabajadores manuales y no manuales, supone, acaso una novedad. Veamos, algunos detalles:

---

(9) P. 75 y ss.

## Año 1978 - Hombres

	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA
Cuadros superiores .....	290,9	199,1	266,7	204,3
Trabajadores no manuales .....	143	128,2	132,2	116,7
Trabajadores manuales .....	81	90,4	90,4	89

O sea que:

	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA
Cuadros superiores .....	3,59	2,20	2,95	2,30
Trabajadores no manuales .....	1,76	1,41	1,46	1,31
Trabajadores manuales .....	81 = 1	90,4 = 1	90,4 = 1	89 = 1

De este cuadro se desprende, caso de mantenerse las proporciones entre trabajadores manuales, no manuales y cuadros superiores que las disparidades son mayores en Francia que en otros países, en los que la diferencia entre un trabajador no manual y uno manual es aproximadamente de **2,5**.

Me temo que estos sondeos no sean demasiado significativos. No puedo creer que exista tan poca diferencia entre trabajador manual y no manual, aunque será deseable la proporción. Claro que el sondeo se realizó hace más de 25 años. Hoy sin duda las diferencias son mucho mayores.

Dejando de lado estas breves notas en relación a la remuneración del trabajo, vamos a intentar en forma también breve, cual podrá ser, en una empresa, la distribución del valor añadido creado.

El esquema de partida sería el siguiente:

Valor añadido creado .....	100
Distribución:	
— Retribución al trabajo .....	( $X_1$ )
— Retribución al empresario .....	( $X_2$ )
— Participación del Estado .....	( $X_3$ )
— Reservas de mantenimiento y ampliación .....	( $X_4$ )
(Retribución a la empresa y a su continuidad)	
	100

El tema deviene ahora calcular el valor de las  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  y  $X_4$  en forma equitativa. Excepto la participación estatal, a través del impuesto sobre beneficios, el resto tiene que ser fruto de una concertación honrada y seria.

Pero después de lo que podemos denominar reparto inicial, viene ahora otro reparto: el que deriva de la consideración de los componentes del factor trabajo. ¿Qué intervalo de variación debe existir entre el salario base y el salario del director? ¿Hay normas específicas? ¿Cómo podrá calcularse? Apelar a la justicia y a la caridad es moralmente irreprochable, pero me temo que de poca consistencia práctica.

Una cuestión más: lo que indicamos sería lo ideal, lo que correspondería a una concepción armónica de una empresa. Pero, evidentemente el trabajador tiene que disponer de una cifra constante, que no esté vinculada al resultado de la empresa, aunque nos tememos que si la empresa entra en pérdidas, el puesto de trabajo desaparece. La retribución del trabajo se divide, pues en parte fija y parte variable.

Parte fija: aquí sí que tendría sentido el mínimo vital.

Parte variable: probablemente aquí entrarían en liza las formas conocidas de participación en beneficios o planes de reducción de costos.

La participación en beneficios o utilidades no es algo nuevo. Los orígenes se remontan al año 1935. Lo novedoso es la difusión que ha alcanzado en la industria estadounidense.

Un autor americano, John G. Belcher definió la participación en beneficios como «un sistema de compensación ideal para proporcionar una variable y promover un proceso de compromiso por parte del empleado a través de una gratificación a los miembros de un grupo u organización por el incremento en los rendimientos. Caracteriza pues, a la participación en los beneficios las siguientes notas:

- Incentivo para un grupo.
- No es sistema discrecional, no pactado a través de una fórmula.
- Pago actual y en efectivo.
- La participación en beneficios es un sistema de pago que se autofinancia.
- Lo más importante: requiere estar basado a los principios de la gestión participativa.

Lógicamente varias cuestiones se plantean de lo expuesto:

- 1) ¿Qué se entiende por grupo y cómo se delimita?
- 2) ¿Cómo se establecen los pactos? ¿Cuáles pueden ser los modelos a aplicar?
- 3) Experiencias existentes y sus resultados.

La verdad es que definir y delimitar los grupos depende de numerosas circunstancias, que han de analizarse cuidadosamente en cada empresa. La empresa se compone de departamentos funcionales (a título de ejemplo, producción, distribución, administración, contencioso, etc.) y en cada uno cabe, a su vez, su delimitación en subgrupos. Pero, ¿cómo se determina la productividad para el reparto del beneficio residual?

La cuestión es de notoria complejidad, y ello nos conduce a los modelos posibles de ser aplicados:

- Modelos basados en la productividad física.

- Modelos que toman como base el beneficio repartible y le asignan porcentajes a los distintos grupos.
- Modelos polivalentes.

Es evidente que cada uno de los modelos ofrece ventajas e inconvenientes y todos ellos han sido aplicados, y se aplican todavía en las empresas estadounidenses.

Nosotros pensamos que probablemente el mejor modelo es aquel que coincide con el financiero. Precisamente el modelo que inicia la distribución de beneficios se basa en el llamado Plan Scanlon, allá por el año 1935 como ya indicamos. Obviamente ha sido modificado a lo largo del tiempo y así por ejemplo, encontramos el plan denominado multi-cost caracterizado por su sencillez aunque ofrezca también inconvenientes.

Cualquiera que sea el modelo a utilizar ha de enfrentarse con elementos que lo complementan, de los que los más importantes son, además de determinar o precisar la participación individual de los componentes del grupo, la frecuencia con que ha de satisfacerse la participación de los beneficios, además del porcentaje inicial de distribución del beneficio residual entre empresa y participantes.

El hecho cierto es que todos estos problemas son muy complejos que solo dan resultados cuando se analiza cada empresa en particular y que deben ser fruto de un cuidadoso análisis de los beneficios históricos y de los beneficios futuros o prospectivos y no es preciso añadir lo complejo que esto resulta dada la actual volatilidad de los precios en los mercados. Como habíamos indicado existen numerosísimas experiencias ya en empresas de cierta dimensión con resultados muy diversos.

La participación de los beneficios requiere además, como ya dejamos señalado, un esfuerzo por parte de todos, lo que en los países de naturaleza latina no resulta fácil. Existe demasiada diferencia, en términos generales, entre la mentali-

dad de los directivos o management y el de los empleados de los restantes niveles, para que no haya reticencias y desconfianza. Es, pues, esta forma de retribución, que se da ya en las principales empresas de gran dimensión en Estados Unidos, tiene que introducirse en forma programada y con dosis de paciencia excepcionales y creando ese clima de comprensión y cesiones de ambas partes, cuya consecución no va a resultar en cualquier caso fácil. Pero hay que intentarlo.

En cada empresa hay que analizar, pues, cuidadosamente esta participación. Queda para todos la retribución fija como norma general, adaptada a lo que podrá considerarse como mínimo vital. Es en la parte variable, a la que caben numerosas soluciones. Parece que la más general es participar en beneficios, bien en forma de complemento de retribución, ya mediante la participación en la propiedad mediante la emisión de acciones desembolsadas con cargo a estos beneficios (vean algunos, que esta forma de pertenecer a la empresa, como accionistas, socios o copropietarios es una buena solución. Sin embargo, experiencias recientes, en especial en el mundo de las cooperativas, supusieron un fracaso en esta forma de copropiedad. Cada uno debe entregarse a su función y el reparto debe tener presente esta condición, porque son funciones distintas —unos soportan riesgo directo y otros indirecto— aunque todos deben actuar conjuntamente.

## CONCLUSIONES

En términos generales, nos parece que podemos concluir con las siguientes consideraciones:

- 1.º No es posible la existencia de normas específicas y concretas para el reparto del valor añadido neto generado en la empresa.

- 2.º La dificultad deriva, obviamente, de la propia generación del valor añadido, y que es consecuencia de la distinta actividad de las empresas, su situación en el mercado, el avance tecnológico, la liberalización de la competencia, la variación de los hábitos de consumo, y otros importantes factores.
- 3.º Por todo ello, cada empresa es un cosmos, y debe resolver su problema de distribución del valor creado por sí misma.
- 4.º Ello no es óbice para la existencia de salarios básicos, de carácter general, que podría ser el llamado mínimo vital para la familia media, pero la diferencia o beneficio residual debe distribuirse en cada empresa utilizando los mecanismos más idóneos en cada caso. O sea postulamos un salario básico, en función de la clase de empresa, su posición en el mercado, su rentabilidad presente y futura, etc, y a su lado una distribución de los beneficios diferenciales resultantes, definidos con autoridad, en base de acuerdos internos en los que intervengan las partes que coadyuven a la determinación de los citados beneficios dentro de la empresa.
- 5.º Pero, en el fondo, de nada sirve todo ello si no existe un ánimo de cooperación, un ambiente de confianza y responsabilidad, un deseo de que en todo momento exista una solidaridad consciente y sin desconfianza entre los elementos personales que conviven en la empresa.



## XII

### PROBLEMAS INTERNOS Y CONFLICTOS

LUIS RIESGO MÉNGUEZ (\*)

#### 1. INTRODUCCION

*La Empresa, creada por el hombre y para el hombre, posee las características propias de todo lo humano, entre ellas las derivadas de las limitaciones e imperfecciones de su creador. Siendo esto así, a nadie puede extrañar que en la misma se detecten problemas que, en forma de conflictos o insatisfacciones de mayor o menor gravedad, inciden sobre su marcha, sobre el ambiente que en ella se respira, sobre las relaciones entre quienes la integran, etc.*

Aunque cada empresa es un caso particular, no es raro observar, en muchas de ellas, que gran parte de los problemas tienen su raíz *en una incorrecta política de la empresa* en lo que respecta a la selección de los integrantes de la misma, en lo que se refiere a su formación, en cuanto guarda relación con la calidad, como resultado de la ausencia de beneficios, por una incorrecta actitud con los sindicatos...

Otras veces los problemas se hallan *en los individuos*, los cuales, con su modo de proceder, son causa de muchos de los

---

(\*) Doctor de Filosofía y Letras. Psicólogo. Ingeniero Técnico Aeronáutico. Diplomado por ICADE en Dirección de Personal.

fallos e insatisfacciones que se observan. Consecuencia de ese proceder son los «puntos débiles» que se detectan a nivel de empresa.

Analizados los problemas, nuestros comentarios se centrarán en el estudio de las soluciones, las cuales tienen un denominador común: *la humanización del trabajo*. Humanización que deberá animar la política de selección, de formación, de calidad, económica, de relación con los sindicatos ... a la vez que el proceder de los individuos que integran la organización y que conlleva esa atención a la persona que se refleja en la buena comunicación interna, el horario flexible, los círculos de calidad, los sistemas de sugerencias, la política de premios, etc.

## **PROBLEMAS INTERNOS Y CONFLICTOS DERIVADOS DE LA POLÍTICA DE LA EMPRESA**

### **POR UNA DEFICIENTE SELECCIÓN**

La empresa es, a la larga, lo que sean las personas que la componen. Una buena selección la enriquece. Una mala selección la daña. Y daña también al trabajador, bien porque se ve incapaz de sacar adelante, con la debida calidad, el trabajo que se le ha encomendado, bien porque se siente infrutilizado al ocupar un puesto que está por debajo de su formación y posibilidades.

Especialmente graves son las situaciones que se derivan de una incorrecta selección de mandos. Insatisfacción en la Dirección, que ve cómo ocupan puestos de responsabilidad personas que en vez de ayudarlo a solucionar problemas son causa, con su proceder, de otros nuevos. Insatisfacciones en los compañeros y subordinados que sufren a esos mandos. Insatisfacciones en los propios interesados al ver que no se hallan

a la altura de sus responsabilidades, al sentirse sin la confianza de sus superiores, infravalorados por sus compañeros, sin autoridad ante quienes tienen a sus órdenes... con la consiguiente incidencia en su carácter y en sus relaciones profesionales e incluso familiares.

Pero lo más grave de todo es que, en lugar de potenciarse con la selección de esas personas —mandos o subordinados—, la empresa se empobrece, sea en el aspecto humano, sea en los ámbitos de comercial, de producción, de mantenimiento, de administración, etc.

#### POR FALTA DE FORMACIÓN

Otra frecuente fuente de problemas en la empresa se halla:

- en la deficiente formación de personas que ocupan puestos de *dirección* y no se hallan a la altura de las circunstancias, o de *mandos* que desconocen el arte de mandar, de tanta importancia para integrar a los colaboradores manteniéndoles debidamente informados, delegando en ellos, etc.;
- en la deficiente formación de determinados *colaboradores*, sea en aspectos específicos relacionados con su actividad concreta, sea en aspectos relativos al trabajo en equipo, al trato con los superiores, a la relación con los clientes, etc.;
- en la deficiente formación a todos los niveles —directivos y mandos superiores, mandos intermedios, ejecutores— en aspectos económicos, de previsión, de sentido de empresa, de la necesidad de comunicación, etc., con la consiguiente incidencia negativa en el ambiente y buena marcha de la organización.

## POR LA BAJA CALIDAD

Otra fuente de problemas suele ser la falta de calidad:

- a nivel de empleados, sean o no mandos, la falta de calidad se refleja en la apatía, el retraso en la conclusión de trabajos, la falta de iniciativa, el limitarse a «cubrir el expediente», etc.;
- a nivel de unidades se refleja en los problemas cuya solución se posterga indefinidamente; en la ausencia de comunicación descendente y ascendente; en las estructuras mal concebidas que dan lugar a roces entre personas y entre departamentos, etc.;
- en relación con los clientes se manifiesta en las deficiencias del producto que se les da o del servicio que se les presta; en la crítica que ante ellos se hace de la propia organización; en la falta de mentalidad en cuanto a «sentirse empresa» cara a la captación de clientes, etc.

La calidad, por lo general, no está en la empresa a la altura de las circunstancias porque los mandos no lo están.

## POR LA AUSENCIA DE BENEFICIOS

La ausencia de beneficios despierta también insatisfacciones y origina serios problemas en la empresa. «*La realidad social* —escribe Jean Ullmo— *demuestra que el beneficio ha constituido el motor de la expansión y del progreso económico.*»

Innecesario es decir que el beneficio no constituye la única finalidad de la empresa. Pero es condición indispensable para que pueda alcanzar todas las demás y para evitar múltiples tensiones e insatisfacciones:

«A los responsables de las empresas —leemos en el n.º 2.432 del Catecismo de la Iglesia Católica— les corres-

ponde ante la sociedad la responsabilidad económica y ecológica de sus operaciones. Están obligados a considerar el bien de las personas y no solamente el aumento de sus ganancias. Sin embargo, estas son necesarias; permiten realizar las inversiones que aseguran el porvenir de las empresas, y garantizan los puestos de trabajo.»

#### POR LAS TENSIONES CON LOS SINDICATOS

Un punto débil y fuente de no pocos problemas en algunas empresas es el relativo a la relación con los sindicatos. Ciertamente que suelen poner a la empresa en situaciones difíciles, pero hay que aceptarlos como canales de comunicación y de presión que contribuyen a la buena marcha de la empresa. Si el sindicato no existiera habría que inventarlo, pues en su ausencia la empresa experimenta grandes dificultades para encontrar interlocutores válidos para negociar y llegar a acuerdos.

«En otros tiempos —escribe Octave Gelinier— en la empresa, al trabajador no le quedaba otro camino que obedecer. El papel primordial del sindicalismo fue el de agrupar a los trabajadores con el fin de defenderles contra las arbitrariedades de la autoridad jerárquica y promover sus intereses ejerciendo sobre las direcciones de las empresas una presión directa y, llegado el caso, violenta. Por vocación, el sindicalismo es un contrapoder con vistas a la eficacia.»

La historia del sindicalismo varía de país a país, pero no hay duda de que muchas de sus páginas han sido escritas por personas que se han movido por ideales altruistas. Todos hemos conocido en el mundo del sindicato personas capaces, de buena voluntad, que aceptan la carga de su misión porque sienten la utilidad de servir a la comunidad de los trabajadores defendiendo —en una alternancia de contestación y diá-

logo- un punto de vista diferente al de la dirección. Con algunas excepciones, estas personas y lo que ellas representan tienen un valor auténtico y reflejan bastante bien el sentir de los trabajadores; y la dirección debe responderles con una actitud tan constructiva como sea posible y de sincera valoración y respeto, actitud que vendrá reflejada en los siguientes puntos:

- no ver en ellos *torcidas intenciones* aun cuando sus declaraciones puedan parecer, a veces, en pugna con los intereses de la empresa;
- facilitar a los representantes sindicales *la información* que precisen para que se formen un juicio objetivo sobre los distintos problemas;
- atender, sin discriminaciones, a *la formación de los representantes sindicales en el plano personal y profesional*, garantizándoles su posición en esa empresa que también ellos constituyen.

Con una actitud así, de sincera colaboración, la empresa encontrará frente a ella a hombres y mujeres, duros si se quiere, pero que tienen también en cuenta los imperativos económicos de la comunidad en la que se hallan integrados. Dicho de otra forma: *cada empresa acaba teniendo ante sí a los sindicalistas que, con su proceder, se ha merecido.*

## **PROBLEMAS INTERNOS Y CONFLICTOS CUYO ORIGEN ESTA EN EL MODO DE PROCEDER DE LOS INDIVIDUOS**

Pero las insatisfacciones, y los problemas que de ellas se derivan, no son sólo consecuencia de una organización incorrecta —de la que son reflejo la selección inadecuada, la falta

de formación, la baja calidad, la ausencia de beneficios y las tensiones con los sindicatos—. La empresa está integrada por personas que, en el ejercicio del mando o de la obediencia, tienen un modo concreto de actuar que es fuente de problemas.

#### «PUNTOS DÉBILES» EN NUESTRO MODO DE PROCEDER

Observémonos a nosotros mismos y a nuestro inmediato entorno. Descubriremos no pocos «puntos débiles» en nuestra actuación o en la actuación de quienes —en puestos modestos o en puestos elevados— trabajamos en la empresa. Por ejemplo:

- carecemos de valor para defender una causa que sabemos justa, pero que «no es político» —o no conviene para nuestra carrera— defender;
- postergamos indefinidamente la decisión sobre tal o cual asunto por pereza, por perfeccionismo, por no buscarnos complicaciones, sin caer en la cuenta de que a un jefe no se le puede pedir que acierte siempre, pero sí que decida cuando debe; o, a la inversa de lo anterior, decidimos precipitadamente sin darnos cuenta de que los individuos, y los problemas con ellos relacionados, son mucho más complejos de lo que a primera vista parece;
- carecemos de comprensión y sentido humano: si somos mandos tratamos a los subordinados más como cosas que como personas; si somos subordinados nos mostramos implacables en nuestros juicios hacia los mandos, como si éstos no fuesen también hombres y, como tales, susceptibles de errores y debilidades, necesitados de benevolencia, de consejo, de ayuda, de perdón incluso;

- buscamos, cuando somos jefes, súbditos «cómodos» que no nos traigan problemas, olvidando que estamos allí precisamente para conocerlos y solucionarlos;
- nos esforzamos, seamos jefes o subordinados, por justificar, ante los demás o ante nosotros mismos, la equivocación cometida, en lugar de, noblemente, reconocer nuestro error y rectificar.

Por supuesto no es que todo esto se dé en todos. Incluso podríamos conceder que lo más frecuente es que no se dé. Pero se da algunas veces. Y en todos los niveles.

#### «PUNTOS DÉBILES» EN LA EMPRESA

Al darse actitudes como las mencionadas en algunas de las personas que, como mandos o como subordinados, integramos la empresa, ésta se ve afectada, en su conjunto, por una serie de males que se manifiestan a través de síntomas muy diversos:

*Deshumanización:* El empleado deja de ser considerado como persona y pasa a ser una máquina más, o incluso menos que una máquina, pues a ésta se le presta, a veces, unas atenciones y cuidados que ya quisiera para sí el que la sirve.

Son reflejo de esta deshumanización el distanciamiento del superior del subordinado, la apatía en cuanto a resolver situaciones injustas, el olvido de los compromisos adquiridos, etc.

*Falta de previsión:* Vivimos al momento, desbordados por el problema inmediato, descuidando aspectos tan importantes como la planificación del trabajo, la adecuada organización de las estructuras —una estructura mal concebida es fuente de problemas y de roces innecesarios— la formación del personal, etc.

En este aspecto de la previsión la actuación de los mandos puede ser decisiva. ¿Quieren tener colaboradores que sepan prever, que no vivan desbordados por los sucesos del momento? Pues vayan delante con el ejemplo: reduzcan los cambios de orientación y vivan entregados al presente, aunque sin perder de vista el futuro.

*Adoración de las técnicas:* Verdad es que las técnicas —pongamos como ejemplo las psicológicas— suelen ser de gran ayuda. Pero es grande el daño que pueden hacer sus «adoradores». Adoradores que se hacen esclavos de las mismas en vez de servirse de ellas. Y les veremos haciendo más caso a los datos proporcionados por un test —datos que pueden ser desfigurados— que al historial de una persona; o tomando como dogma de fe el resultado de una valoración de puestos de trabajo, tan difícil de hacer en unas breves entrevistas y tan susceptible de subjetivismos, y haciendo caso omiso de la información del jefe del sujeto valorado, jefe que conoce a aquella persona, a aquel puesto, a aquel trabajo y la transcendencia de hacerlo bien o mal, factores que difícilmente pueden encuadrarse en unos cuestionarios.

*Falta de responsabilidad:* Nos encargan tal o cual trabajo, pasa el tiempo... y aquel trabajo no se ha llevado a cabo o se ha llevado a cabo de forma incorrecta. Surge determinada situación en la que la empresa se juega su prestigio... y quienes somos responsables del asunto olvidamos tomar a tiempo las medidas convenientes. Se realizan gastos innecesarios que inciden gravemente sobre la situación económica ... y los que podríamos poner remedio parecemos no afectados por el tema.

¡Ausencia de sentido de responsabilidad, que si es grave en los que obedecen mayor repercusión tiene cuando se da entre los que mandan!

*Autoritarismo:* Forma de mandar que no tiene en cuenta la personalidad del subordinado, que cataloga a todas las personas como indisciplinadas por naturaleza, que considera

pérdida de autoridad el escuchar amablemente al inferior, el alabarle cuando se ha hecho acreedor a ello, etc.

«Un jefe que tiene tacto —escribe Gastón Courtois— vela con gran cuidado de no vejar nunca. Si debe por obligación intervenir, reprender y aún imponer sanciones, lo hace siempre de modo tranquilo, no abusando jamás de la situación y respetando la dignidad humana del responsable. Particularmente se abstiene de la ironía que, si entre iguales es tolerable y aún a veces tonificante, de superior a inferior puede causar heridas dolorosas que acaso nunca cicatrizarán.»

*Incorrecta jerarquía de valores:* ¡Con cuánta frecuencia se detecta este mal en algunas empresas!: Consejos de Administración que emplean dos horas en discutir si conviene que en las reuniones se sirva o no Coca Cola y despachan en cinco minutos una inversión de millones de dólares; directivos que no tanto buscan al hombre verdaderamente eficaz para tal puesto, como al que saben dúctil a sus propias ideas; mandos que pierden los estribos por un detalle sin importancia y aceptan con la mayor tranquilidad lo que verdaderamente debería ser motivo de indignación; subordinados que cumplen las órdenes como meros autómatas, sin poner en ese cumplimiento su inteligencia y sin tener la menor iniciativa para hacer presente al superior los problemas que se van a derivar de tal o cual medida...

*Exceso de reuniones:* La respuesta que con más frecuencia se suele oír a las secretarías no es que el jefe «está trabajando» sino que el jefe «está reunido». Y como en las reuniones, al igual que en las comisiones, las responsabilidades se diluyen, los problemas se postergan indefinidamente sin solucionar nada, o se les da una solución impuesta no tanto por la realidad objetiva cuanto por la persona que tiene una oratoria más convincente o más ingenio para dejar en ridículo a sus oponentes. ¡Cuánto tiempo precioso gastado, cuántos

problemas superficialmente tratados, cuántas decisiones ligeramente tomadas, tienen como único motivo las múltiples e innumerables reuniones!. Reuniones que podrían haberse evitado haciendo responsables a una persona o a un departamento que ya pondrían buen cuidado en buscar la ayuda, cuando la precisaran, de quienes necesitasen como asesores.

\* \* \*

Verdad es que, junto a los defectos señalados y como contrapartida a los mismos, existen en esas mismas empresas —y constituyendo mayoría— personas con múltiples valores: directivos responsables, mandos que entienden el trabajo como un servicio a los demás, subordinados leales que hacen suya la misión que les ha sido encomendada, hombres y mujeres que, con un sentido trascendente del trabajo y procurando armonizarlo con sus deberes familiares y sociales, se entregan a la tarea de cada día viendo en ella la mejor forma de realizarse... *Gracias a esas personas seguimos avanzando y su presencia hace el milagro de que, mirando al futuro y pese a las deficiencias apuntadas, nos sintamos optimistas.*

## **SOLUCIONES: CINCO «PUNTOS CLAVE»**

Convencidos de que gran parte de los problemas internos y de los conflictos de la empresa se derivan de la política de ésta en materia de selección, de formación, de la baja calidad, de la ausencia de beneficios y de las tensiones con los sindicatos, es obvio que nuestra atención se ha de centrar sobre esos puntos a la vez que tendrá muy en cuenta los «puntos débiles» en nuestro modo de proceder que desembocan en los «puntos débiles» de las empresas. No obstante no vamos a adentrarnos en el estudio de las soluciones de esos problemas

concretos. El hecho de haberlos detectado nos pone ya en el camino de la solución, aparte de que se volverá sobre ellos, con la debida extensión, en otros capítulos del libro.

Nos parece de mayor interés atacar esos problemas de una forma indirecta, reflexionando sobre la necesidad de *la atención a la persona* —verdadero «signo de los tiempos» de nuestros días—. En esa atención se halla la filosofía en la que se asienta una buena selección, una correcta formación, una calidad adecuada, una correcta política económica, unas relaciones inteligentes con los sindicatos, etc.

Leemos en el n.º 2.424 del Catecismo de la Iglesia Católica:

Un sistema que «sacrifica los derechos fundamentales de la persona y de los grupos en aras de la organización colectiva de la producción» es contrario a la dignidad del hombre. Toda práctica que reduce a las personas a no ser más que medios con vistas al lucro esclaviza al hombre, conduce a la idolatría del dinero y contribuye a difundir el ateísmo. «No podéis servir a Dios y al dinero» (Mt. 6, 24; Lc. 16,13).

Ahora bien: *¿cómo hacer realidad esa atención a la persona?* Consideramos que hay cinco puntos especialmente importantes a los que debemos prestar especialísima atención si realmente queremos superar los problemas internos y los conflictos de las empresas:

#### BUENA COMUNICACIÓN INTERNA

Podríamos definir la comunicación en la empresa —siguiendo al profesor Lucas Ortueta— como «la transmisión o intercambio de ideas, conocimientos, propósitos, etc., por medio de la palabra, escritos o símbolos, siempre que suponga un reparto o participación».

*Ventajas de la comunicación para el trabajador:*

La mera coexistencia física en el seno de una organización llega a producir —si no existen los lazos que la comunicación aporta— una angustiada sensación de soledad que incluso puede desembocar en trastornos psíquicos.

Por otra parte, si ese trabajador es mando desempeñará tanto mejor su papel cuanto más conozca a sus subordinados y con más aproximación pueda prever las reacciones que en ellos van a producir sus órdenes, cosa muy difícil si no hay la adecuada comunicación ascendente; y si es subordinado, sólo una adecuada comunicación descendente —que permita un claro conocimiento de la situación de la empresa y de los objetivos que se tratan de alcanzar— logrará de él esa obediencia racional que es indispensable para integrarle plenamente en la tarea que tiene encomendada. ¿Razón?: se obedece con dificultad lo que no se conoce bien.

*Ventajas de la comunicación para la empresa:*

- es un *factor de integración de los mandos con la dirección*, al hacer que aquellos se sientan debidamente informados de cuantos temas les afectan;
- es un factor de integración *entre mandos y subordinados*, pues además de favorecer la cordialidad, hace posible que la autoridad se ejerza de manera más acertada;
- es un factor de integración *entre todo el personal de la empresa*, ya que ayuda a que cuantos la constituyen se sientan solidarios de una tarea común;

Innecesario es decir la influencia que todos estos factores tienen sobre la productividad —al reducir a niveles tolerables las tensiones— y, en definitiva, sobre la rentabilidad de la empresa.

*Daños que la falta de comunicación conlleva:*

- *inseguridad*, derivada del desconocimiento de lo que a uno le preocupa,
- *irresponsabilidad*, al tener la sensación de que «no se cuenta con uno», de que no se considera necesario informarle o consultar su parecer,
- *distanciamiento de la dirección*, a consecuencia del mutuo desconocimiento que se da entre ella y los trabajadores (mandos incluidos),
- *apatía*, como resultado de la falta de consideración que supone, por parte de la dirección, no tener al personal debidamente informado,
- *descenso del nivel de calidad*, como fruto de todo lo dicho.

En cuanto a *cómo lograr una buena comunicación interna*, remitimos al lector al capítulo I de nuestro libro *Los diez «puntos fuertes» de las empresas que triunfan* (1). En él se dan unas normas de carácter general procediéndose posteriormente al análisis detallado de las distintas formas de comunicación oral: contacto personal individual, contacto personal en grupo, asamblea de grupo, conferencias, etc.; de comunicación escrita: memorandums, impresos, cartas, tabloneros de anuncios, boletines especializados, boletines de empresa, etc.; y de otras formas de comunicación: manuales, folletos, encuestas, buzón del Presidente, etc.

La comunicación, en cuanto que es esencial para la motivación —y en consecuencia para la productividad y la rentabilidad—, *constituye uno de los «puntos clave» para la humanización de la empresa.*

---

(1) *Mensajero*, Bilbao, 1988.

## HORARIO FLEXIBLE

Alemania, 1967: La empresa Messerschmitt establece, para una importante fracción de su personal, *un horario en el que los propios trabajadores pueden fijar por sí mismos el comienzo y el final de su jornada de trabajo, con tal de que se sometan a determinadas horas de coincidencia con el resto de sus compañeros*. El experimento tiene éxito y el horario flexible comienza a propagarse con tal rapidez que dos años más tarde ya lo han establecido doscientas empresas y cuatro años después más de tres mil. En Suiza se extiende tan velozmente en la industria y en el sector servicios que, apenas transcurridos diez años, en 1977, ya se benefician del mismo más del 30 por 100 de los trabajadores. En Francia, pese a algunas reticencias iniciales, más de veinte mil empresas lo han adoptado en los últimos años. Y una acogida similar ha tenido en Bélgica, Holanda, Luxemburgo, el Reino Unido, Italia, Estados Unidos, Canadá, Australia, Japón ...

*El horario flexible tiene ventajas para el trabajador:* al ofrecerle la posibilidad de decidir por sí mismo, dentro de ciertos márgenes, la hora de entrada y salida de la empresa, le da mayor libertad de acción en cuanto al uso de su tiempo de trabajo y de su tiempo libre; suprime las tensiones derivadas del control de la puntualidad; permite adaptar el horario laboral tanto a las concretas circunstancias de cada cual como a los distintos «relojes biológicos» de los individuos —a unos les gusta madrugar, a otros comenzar más tarde—; evita aglomeraciones a la entrada y salida del trabajo; evita discriminaciones entre los obligados a un horario rígido y los privilegiados que no fichan; y, quizás lo más importante, da una mayor responsabilidad al individuo al dejar en sus manos algo de tanta importancia como es el fijar por sí mismo el comienzo y el final de su jornada laboral.

*El horario flexible tiene ventajas para la empresa:* reduce el absentismo debido a que el personal puede armonizar mejor

sus horas de trabajo con sus necesidades personales y familiares; reduce, por análoga causa, la inestabilidad en los puestos de trabajo; reduce el tiempo necesario para la puesta en marcha y logro del pleno rendimiento al comienzo de la jornada; reduce las horas extraordinarias; mejora la organización del trabajo, etc.

*El horario flexible tiene ventajas para el conjunto de la sociedad:* el aumento de la productividad —consecuencia de una mayor motivación del personal, de una mejor organización del trabajo y de unos métodos de gestión más racionales contribuye a la mejora del conjunto de la economía, de la que la empresa es parte integrante; por otra parte, se abren nuevas perspectivas en materia de contratación por las ventajas que conlleva para la mujer casada—; se aligeran las cargas impuestas a la colectividad por la infraestructura y conservación de las vías de comunicación, ya que, el horario flexible, permite reducir la circulación en las «horas punta» al reparar mejor, en el tiempo, los desplazamientos de ida y vuelta al trabajo; los accidentes de tráfico disminuyen al eliminarse las tensiones derivadas del sometimiento a un horario rígido, la necesidad de fichar puntualmente, el nerviosismo por llegar tarde.

Resumiendo: *el horario flexible constituye uno de los avances más importantes de los últimos años cara a la humanización del trabajo.* Su éxito espectacular se explica porque coincide el beneficio del trabajador con el beneficio de la empresa y el beneficio de la misma sociedad. Por otra parte, a nadie se le obliga: el que quiera seguir con el horario anterior, rígido, puede hacerlo. Pero con una diferencia: lo hace porque quiere, no porque le sea impuesto.

## CÍRCULOS DE CALIDAD

Podemos definirlos como *grupos de mandos intermedios y de personal de base, generalmente de un mismo departamento, que se reúnen periódicamente de forma voluntaria para identificar problemas, analizarlos y buscar una solución que proponer a la dirección*. Se fundamentan en que la calidad es resultado del bien hacer de todos y cada uno, que nadie conoce mejor que el que lo ejecuta los riesgos y problemas del trabajo y que nadie como él, juntamente con sus compañeros, estará en mejores condiciones de analizarlos y proponer soluciones que escapen, por su carácter de detalle, a los servicios técnicos y a los mandos de mayor nivel.

Todo comenzó cuando en 1950 los industriales japoneses, en un intento de mejorar la baja calidad de sus productos, visitaron Estados Unidos con el propósito de trasladar a su país los métodos americanos de control de calidad. Al regreso crearon la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (J.U.S.E.) con el fin de formar círculos de calidad que permitiesen un mayor control de ésta.

Muy pronto comenzaron a verse los resultados. Los círculos de calidad se impusieron rápidamente y con resultados espectaculares. La Sanyo Electric, Co., por ejemplo, que en un año ahorró nada menos que 171.000.000 de dólares mediante campañas de mejora de la calidad implantadas en toda la empresa, atribuye la tercera parte de ese ahorro a las sugerencias presentadas por los operarios a través de los círculos de calidad. Y la Nippon Steel, Co., el mayor productor mundial de productos siderúrgicos, atribuye a la actividad de los círculos la cuarta parte de sus ganancias. Análogamente ocurrió con las empresas Toyota, Komatssu, Matsushita, etc. Hoy día, se estima que, sólo en Japón, pasan de 100.000 el número de círculos de calidad y de 1.000.000 el número de personas que los forman.

El éxito japonés hizo que los círculos de calidad se extendieran rápidamente por los cinco continentes.

Las ventajas de los círculos de calidad se dan en un doble campo: el económico y el social. Está demostrado que permiten una mejora en la producción y en la calidad de los productos pero, sobre todo, favorecen el logro de ventajas más intangibles: estimulan la creatividad y responsabilidad de los empleados, mejoran la comunicación en el seno de la empresa, ayudan a descubrir posibles nuevos mandos, propician la formación del personal y crean, en definitiva, un ambiente laboral más franco y armonioso. Ello nos lleva a afirmar que *la conveniencia de implantar los círculos de calidad es inversamente proporcional al grado de clima humano de la empresa: cuanto peor sea éste, mayor será la necesidad y mejor podrá ser el resultado de su implantación.*

Concluyamos indicando que uno de los mayores peligros con que pueden tropezar los círculos de calidad es el relativo a que los trabajadores se sientan manipulados. Ven cómo sus ideas permiten ahorrar dinero a la empresa pero no experimentan cambio alguno en su trabajo cotidiano ni tienen la oportunidad de participar. Análogamente, cuando se dan cuenta de lo difícil que es que sus sugerencias sean aprobadas y puestas en práctica, pueden volverse escépticos respecto a la empresa y a la dirección. Otro de los inconvenientes es el que se deriva de los recelos que pueden despertar: a ningún jefe le agrada que sean precisamente sus subordinados los que descubran cómo se puede hacer mejor tal o cual trabajo. ¡Cuántas sugerencias valiosas duermen el sueño de los justos en la mesa de los mandos porque en vez de ocurrírseles a ellos mismos aquella idea se le ha ocurrido a un subordinado!

«Los círculos de calidad —afirma el presidente de la Westinghouse, L. J. Hudspath— sólo funcionarán cuando los jefes seamos capaces de aceptar que los trabajadores saben más de su trabajo que nosotros mismos.»

## SUGERENCIAS

Entendemos por sugerencia *toda idea propuesta tendente a obtener una mejora*. Hay, pues, una semejanza de fondo con los círculos de calidad, estando la diferencia fundamental en que en los círculos de calidad es un equipo el que, reuniéndose periódicamente y sin afán de lucro, estudia y propone las mejoras, mientras que las sugerencias son presentadas, generalmente, por un individuo aislado, en un momento determinado y recibiendo una compensación económica.

Un sistema de sugerencias convenientemente orientado puede rendir importantes beneficios a la empresa tanto en el aspecto social como en el económico. En el social, facilitando la integración de los trabajadores en la empresa al estimular su participación en la resolución de problemas técnicos y funcionales y en la mejora de procesos; en lo económico debido a que gran parte de las ideas que las sugerencias aportan presentan viabilidad técnica y pueden significar importantes ventajas no sólo en el campo del ahorro sino también en el de la innovación de procedimientos, introducción de mejoras e incluso eliminación de riesgos en el trabajo.

Para que el sistema de sugerencias responda a lo que de él se espera, ha de ser ágil y remunerador. Ágil en cuanto que el plazo que medie entre la presentación de una sugerencia y la resolución que sobre ella recaiga sea lo más breve que permita el detenido y ponderado estudio de sus características, implicaciones técnicas y viabilidad, ya que nada resulta más desmotivador para el autor de aquélla que un transcurso excesivo de tiempo entre la presentación y la toma de decisión. *Remunerador* por cuanto supone el reconocimiento al esfuerzo de creación y colaboración del autor, quien, en términos de estricta justicia, ha de ver premiada su aportación con generosidad y de forma proporcionada al ahorro y rendimiento de la sugerencia, aunque muchas veces estos no puedan ser valorados en magnitudes económicas.

Si estas dos características —agilidad y remuneración— se respetan, el sistema de sugerencias, excelente vehículo de comunicación y claro indicativo de la moral de trabajo en la empresa, rendirá valiosos beneficios a la colectividad laboral por cuanto moverá a los trabajadores a presentar sus ideas sustrayéndoles de la rutina y pasividad en su tarea.

A modo de orientación recogemos aquí —resumido— el sistema de sugerencias de una gran empresa, de ámbito internacional, en el que está ampliamente asentado y con muy positivos resultados:

*Clasificación:* Atendiendo a su calidad, posibilidad de implantación y rendimiento económico, las sugerencias se clasifican en medibles económicamente, de difícil cuantificación económica y no aplicables.

*Premios:* Pueden ser en metálico o felicitación. En cuanto a su cuantía, para las medibles económicamente, una cantidad que estará en función de la economía que su implantación va a suponer para la empresa. Para las de difícil cuantificación económica, la cantidad que determine el Comité de Sugerencias de acuerdo con el interés que ofrezca la misma. Toda sugerencia premiada económicamente llevará aparejada una felicitación de la Dirección de la empresa con copia al expediente personal del interesado.

*Trámites a seguir:* Las sugerencias serán entregadas a la secretaría del Comité bien directamente, bien por correo, bien utilizando la valija interior de la empresa. No será necesaria la entrega por conducto jerárquico a través de los mandos del sugerente (Se pretende con ello evitar dilaciones o interferencias de los mandos).

*Comité de sugerencias:* Es el órgano del que se vale la Dirección General para impulsar y coordinar cuanto se refiere a la política de sugerencias. Está constituido por un Presidente, los Vocales que sean necesarios de las distintas Direcciones y un Secretario, nombrados todos ellos por el Director

General a propuesta del Director de Personal y Relaciones Laborales. Las tareas de carácter burocrático están a cargo de una secretaría administrativa ubicada en la Dirección de Personal.

Concluamos indicando que aunque el sistema de sugerencias se halla bien enraizado en algunas empresas españolas *nos encontramos todavía lejos de lo que en este campo llevan a cabo las empresas más avanzadas del extranjero*, estando la causa en los mismos mandos, los cuales no suelen ver con buenos ojos las iniciativas de sus subordinados. Y cuando a esos mandos «reticentes» se les habla de cuánto ha significado para el avance tecnológico del Japón, de Alemania y de Estados Unidos, por poner sólo tres ejemplos, esa participación del personal a través de las sugerencias, las respuestas más frecuentes que suelen dar es de que «se trata de países que tienen otra cultura» o de que «nuestras empresas todavía no están preparadas para estos sistemas», cuando, sin negar la parte de verdad que hay en esas afirmaciones, lo que realmente ocurre es que *hay una gran suspicacia por parte de quienes deberían ser los primeros en estimular la capacidad creativa de quienes, estando a sus órdenes, se hallan más próximos al trabajo.*

#### PREMIOS

Junto al uso de las sanciones, como forma de motivación negativa, algunas empresas utilizan los premios como forma de motivación positiva. No obstante hay quien piensa que se está cayendo en un inconveniente proceder «paternalista» al premiar algo que, al fin y al cabo, no es otra cosa que el cumplimiento del deber. Esta actitud, contraria a la concesión de premios, la estimamos equivocada por las siguientes razones:

- no dar premios significa desconocer la naturaleza del hombre como individuo y como integrante de un grupo social. El estado, el ejército, las entidades educativas, religiosas y políticas, la misma comunidad internacional, reconocen y admiten, en una u otra forma, el premio como expresión de gratitud y reconocimiento de la colectividad a quienes se han hecho merecedores de ello;
- no dar premios significa privar al mando de una prerrogativa que le es connatural. El jefe tiene el derecho y el deber tanto de sancionar como de premiar cuando las circunstancias lo requieren. El premiar es para él no sólo una obligación, sino una obligación grata, que le compensa, en alguna medida, de la ingrata —pero también obligación— de sancionar;
- no dar premios significa privar a determinadas personas de un reconocimiento, de un estímulo, de un beneficio moral —e incluso material— al que se han hecho acreedoras con su proceder;

Esto supuesto, *¿qué criterios deben guiarnos en la concepción de premios?*

Si bien una acertada política de premios debe impulsarse, una deficiente aplicación de la misma puede transformar sus ventajas en inconvenientes haciéndola contraproducente. De ahí la importancia de que sean respetados los principios siguientes:

- dar los premios con carácter *de excepcionalidad*, esto es: que sólo se premien hechos y conductas realmente sobresalientes;
- consecuencia de lo anterior: *que no se otorguen periódicamente*. Puede darse el caso de que pasen varios años sin que se concedan y puede darse el caso de que se otorguen varios en un mismo año.

— el jefe no debe inhibirse sino *utilizar, sobria e inteligentemente, este medio que tanto puede ayudarle en el ejercicio del mando*. Del mismo modo que tiene potestad para sancionar la tiene para premiar, si el caso lo merece.

Ciertamente que pese a todo lo expuesto y por mucho que las personas u organismos llamados a premiar se esfuercen por proceder con la máxima equidad, los resultados no siempre serán a satisfacción de todos. Casos se darán en que personas que se lo merecían no han sido premiadas —o premiadas en el grado conveniente— y casos se darán en que se habrá caído en el defecto opuesto. Todo ello refleja la limitación con que nos movemos en este campo, subjetivo —individual y colectivamente— como tantos otros. Pero *el que en algún caso aislado puedan darse esas deficiencias no significa que debemos prescindir de algo de tanto valor para la mejora del ambiente laboral de la empresa y de su humanización en definitiva*.

Digamos, para concluir, que la *Junta Central de Premios* es el órgano del que se vale la Dirección de la empresa para impulsar y coordinar cuanto se refiere a esta política, siendo sus atribuciones principales las de estudiar y proponer cuantas medidas estime convenientes en relación con el tema, los premios que procede dar en casos de actos heroicos y actuaciones excepcionales, la interpretación del Reglamento de Premios, elaborando las normas y marcando las directrices que se han de seguir en las distintas Unidades a fin de que se tengan los mismos criterios y se eviten agravios comparativos, etc.

## RESUMEN: ATENCION A LA PERSONA

Si tratásemos de buscar un denominador común a los cinco puntos anteriormente estudiados posiblemente encontraríamos éste: *la atención a la persona*. Atención que se manifiesta en la buena comunicación interna, en la implantación del horario flexible, en el establecimiento de los círculos de calidad, en la inteligente política de premios y de sugerencias... Pero detrás de todo esto, como impulsores de esas medidas, descubriremos hombres y mujeres debidamente formados —mandos de los distintos niveles— que son conscientes de cuánto pueden significar esas políticas para motivar a quienes integran la empresa. Debidamente formados, repetimos, porque ahí esta la clave de todo. Sólo con una formación adecuada los mandos irán implantando paulatinamente esas medidas que tanto contribuyen a la humanización de la empresa ... y, en definitiva, a la mejora de la selección, de la formación, de la calidad, de la política de beneficios, de las tensiones con los sindicatos, etc.

Y es que, una vez más, tienen aquí plena vigencia aquellas palabras de un gran economista, Laureano López Rodó, cuando afirmaba: *El valor de una empresa se mide por la formación de los hombres que la integran*.

## XIII

### COMO AFECTA LA ETICA AL COMPORTAMIENTO EN MARKETING

BEGOÑA SÁNCHEZ RAMOS (\*)

#### ¿QUE ES UNA EMPRESA?

El punto de partida para poder investigar y profundizar en cual debe de ser el comportamiento ético en el área de marketing es la concepción que se tenga de qué es una Empresa y cual su misión.

Definiciones hay muchas y cualificadas pero en esencia todas confluyen en un simple concepto, la empresa es en síntesis las «Dos P»; personas mas proyecto y estos dos componentes son imprescindibles para crear empresa y producen entre sienergías.

Cuando un conjunto de personas forman un equipo pero carecen de proyectos, este conjunto de personas pueden estar desarrollando una actividad con esfuerzo o fácilmente, útil o inútilmente, pero no están creando haciendo crecer o desarrollando una empresa si no existe un proyecto, un fin, un objetivo

---

(\*) Máster en Economía y Dirección de Empresa de IESE. Socio Consejero de ALTA EFICACIA.

Del mismo modo cuando un emprendedor tiene un proyecto con objetivos claros, estrategias definidas, recursos financieros y materiales para desarrollarlo, tiene un proyecto, el cual podemos calificar de mas o menos viable, pero si carece de un equipo de personas que lo hagan suyo, que compartan el interés por «sacarlos adelante» entonces no existe empresa.

Desde este punto de vista *al ser las personas un componente básico de los dos que constituyen la empresa*, este es un ámbito en el que el control o *la vigilancia de un comportamiento ético*, tanto en las actuaciones internas como en el exterior es *primordial*.

$$\begin{array}{r} \text{un proyecto} \\ + \\ \text{un equipo} \\ \hline \text{EMPRESA} \end{array}$$

## ¿CUAL ES SU MISION?

Pero ¿Cual es su misión? como el profesor Benedicto Poza Lozano indica en su artículo *La Misión de la Empresa*, aparecido en la publicación *El Desarrollo Humano en la Empresa* (1996), antes que hablar de misión debemos de hablar del sentido de la misión Compromiso de la Empresa para con los consumidores indicando que la misión cumple la importante función de ser el nexo entre los valores del personal, los valores de la empresa y la estrategia empresarial, y que esta debe de recoger los siguientes elementos fundamentales:

- 1.º *El Propósito*. Es el por qué de la existencia de la empresa o en beneficio de quien se trabaja.
- 2.º *La Estrategia*. Esta relacionada con la determinación exacta del área de negocio y tiene que ver con el modo

de hacer, con el modo de llegar o el camino para obtener o alcanzar el propósito

- 3.º *Los Valores*. Convicciones que definen el sistema o estilo de dirigir una empresa es decir el estilo de relacionarse con los empleados, socios, clientes y proveedores
- 4.º *Las Normas de comportamiento*. Son instrucciones, reglas o principios sobre como deben comportarse los directivos y los empleados

### **TIPOS DE EMPRESA: EMPRESAS ENFOCADAS AL CLIENTE, EMPRESAS ENFOCADAS AL PRODUCTO**

Aunque las empresas, como anteriormente hemos indicado, pueden encuadrarse en un concepto de proyecto mas equipo, esto no quiere decir que sean entre si iguales y que su dirección signifique el actuar de una manera única sino que, muy al contrario, cada empresa tiene «su personalidad propia» y por lo tanto existen tantos tipos de empresa como empresas, sin embargo podemos agrupar a todas en dos grandes grupos basándonos en sus estrategias o caminos que toman para alcanzar el propósito, el objetivo.

*Existen las empresas enfocadas al producto y las empresas enfocadas al cliente*, las primeras son aquellas que tienen como punto de partida el producto (y/o servicio), que fabrican o distribuyen, éste es su activo mas importante, por tanto la misión de este tipo de empresas utilizará una estrategia cuyo fin será optimizar los procedimientos de producción para aumentar la eficacia de producción y disminuir los costes. *Estas empresas tienen unos productos muy bien definidos, con características muy concretas* que tienen una determinada cuota de mercado. Todas las acciones de estas empresas están enfocadas a que el producto sea excelente en términos de relación calidad/precio y a partir de este punto se pone el pro-

ducto en el mercado y son los clientes los que los solicitan, este «encuentro» entre cliente/consumidor y producto tiene que ocurrir con frecuencia suficiente para mantener la supervivencia de la empresa.

*Las empresas enfocadas al producto son propias de mercados poco maduros donde la demanda supera a la oferta o bien propia de mercados con baja competencia o sin ella (monopolios).*

En el polo opuesto podemos colocar *las empresas enfocadas al cliente*, para ellas su base estratégica son los clientes, estos son su activo mas importante, el que los diferencia de sus competidores, *su misión empresarial consiste en satisfacer las necesidades, deseos y demandas de los clientes*, los cuales han de ser previamente identificados con un alto grado de precisión mediante una rigurosa investigación de mercado.

## **¿QUE ES EL MARKETING? FUNCIONES Y OBJETIVOS**

El marketing es la herramienta fundamental que utilizan las empresas enfocadas al cliente para cumplir con el objetivo o misión de satisfacer las necesidades de los mismos. Es un enfoque de dirección que tiene las funciones de:

- Conocer necesidades y demanda de los consumidores.
- Satisfacer las necesidades y demandas:
  - Mediante el diseño de productos y servicios concretos dotados de los atributos optimos, tamaño, precio, envase, etc., y posicionamiento en un nivel determinado en cuanto al precio y características de calidad.
  - Mediante acciones de distribución y logística hacer llegar a los clientes los productos y servicios diseñados en tiempo y lugar apropiado.

- Comunicar al público objetivo o consumidores, la existencia de las «soluciones» a sus «necesidades».

*Para ello cuenta con las siguientes áreas de trabajo*

- *Investigación de mercados o investigación comercial* la cual mediante técnicas cualitativas y cuantitativas ayuda a responder a las preguntas de ¿quién es nuestro cliente actual o potencial? ¿qué necesita? ¿qué producto o servicio cubriría una determinada necesidad?, ¿Cómo? es decir, en que formato y que precio, etc. un consumidor adquiriría un determinado producto. ¿Cual es el que en la actualidad se utiliza como sustituto?, etc.
- *Diseño de producto/servicio* en un área de trabajo que en base a las necesidades descubiertas por la investigación comercial indaga en «las materias primas» (físicas o de servicio), para desarrollar y poner a punto un producto *ad hoc* a «medida» de tal manera que éste cubra un hueco de necesidad determinado o mejorar el producto ya existente.
- *Distribución* se encarga de hacer llegar a los clientes en el momento adecuado «la solución desarrollada» el nuevo producto o el ya existente mejorado y hacerlo llegar con comodidad suficiente para que éste lo consuma o acceda a él asiduamente.
- *Promoción* este área de trabajo provoca la prueba o el primer consumo de un producto mediante una oferta al usuario muy atractiva e incluso gratuita de manera que éste pueda probar la bondad o maldad del mismo. Como segunda función las acciones promocionales deben de habituar al usuario al consumo de su producto, generalmente por medio de forzar la compra de una cantidad tal, que durante un período prolongado de tiempo exista presencia de nuestra marca en el hogar del consumidor.

- *Comunicación* el dar a conocer las ventajas de nuestro producto en relación al de nuestros competidores así como el demostrar al usuario la bondad de nuestro «remedio» es de lo que se encarga la publicidad, creando junto con una determinada imagen del producto el deseo del posible consumidor de utilizar el producto publicitado.

El siguiente cuadro resume las funciones de cada una de las áreas que constituyen la dirección de marketing y que acabamos de desarrollar.

FUNCIONES	OBJETIVOS DE MARKETING	ACCIONES DE MARKETING
Conocer.	Quién es nuestro cliente actual y potencial.  Cuáles son sus necesidades.	Investigación de mercado.
Satisfacer las necesidades y demandas.	Diseño de Producto/ Servicio dotado de los atributos óptimos (tamaño, precio y envase).  Posicionamiento de producto.	Desarrollo de producto.
Satisfacer las necesidades y demandas.	Hacer llegar a los clientes el producto en tiempo y lugar.	Distribución.
Comunicación.	Dar a conocer a nuestro cliente la existencia de las soluciones a sus necesidades en un lugar próximo... a relacionarse con el mercado.	Publicidad más promoción.

Quiero hacer notar que desde esta visión completa de la dirección de marketing fundamentalmente entendida como un motor del negocio que es una vía de interconexión entre la empresa y su entorno y no una visión «raqútica y disminuida» que considera el marketing solo como «hacedor de» distintos materiales de comunicaci3n, tales como folletos, spot publicitarios, cartelera, etc. tiene mas importancia un comportamiento con unos fuertes requerimientos éticos, ya que se produce como consecuencia de las acciones de la direcci3n de marketing una enorme influencia tanto en el entorno como en el consumidor, por ellos, a mi juicio, es conveniente desarrollar un epígrafe sobre los deberes éticos de la empresa para con los consumidores.

## **ETICA Y MARKETING**

Como puede verse la misi3n del marketing, es una misi3n de adaptaci3n, de ajuste fino de productos/servicios a deseos/necesidades, esta misi3n como punto de vista, que considera al cliente el punto de partida para generar negocio, es en si misma una postura éticamente positiva pero puede tener trampa y sobrepasar el limite de manera que pasemos de una actitud no éticamente muy favorable como es la de conocer bien que necesita nuestro cliente para «servirles» dando soluciones a una actitud éticamente dudosa como es la de generar necesidades que no son tales y que pueden provocar insatisfacciones innecesarias en los consumidores.

Pero descendiendo a las acciones concretas, podemos identificar distintas formas de actuar más o menos acorde con un comportamiento ético en cada área, a continuaci3n enumeramos los problemas mas frecuentes.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS SE PUEDE FALTAR A LA ÉTICA POR:**

- 1.º *Faltar a la verdad* tanto por parte del encuestado una vez aceptada la colaboración, en la investigación, como por parte del investigador (desde el encuestador al analista de datos), a la hora de elaborar el informe a entregar a la empresa cliente. El motivo mas habitual es el de confirmar o justificar una hipótesis o resultado que el Instituto haya entregado al cliente con anterioridad, en otras ocasiones induce a la falsedad el ahorrar recursos a la hora de recoger información desde los elementos de la muestra, finalmente puede ocurrir que se falseen datos en sondeos electorales y de opinión para influir por ejemplo en la intención de votos.
- 2.º *Faltar a la confidencialidad debida a la empresa cliente* desvelando datos a empresas competidoras o a los medios de comunicación.
- 3.º *Faltar al anonimato debido al encuestado*, en este sentido la violación de la ética tiene lugar principalmente cuando los fines de la investigación conllevan actuaciones posteriores para las cuales no se ha sido expresamente autorizado, tales como venta o envío de publicidad, creación de censos, etc.
- 4.º *Faltar a la privacidad de los individuos, generalmente del encuestado*, por ejemplo en técnica de observación mediante el uso de cámaras, grabadoras o espejos traslúcidos sin autorización de los mismos.
- 5.º *Abusar de la confianza* o buena fe del entrevistado confundiendo o engañando en cuanto al propósito o fines de la investigación.
- 6.º *Valorar (abusiva), falsamente el trabajo, que por parte de un Instituto de Investigación se desarrolla*, bien porque se utilicen técnicas de coste elevado a sabiendas de que otras podrían servir con la misma eficacia bien

porque se realicen investigaciones desproporcionadas o bien por aprovechar una parte de la formación en varios estudios cobrándosela a los distintos clientes, finalmente facturar honorarios correspondientes a personal de un nivel superior utilizando personal sin la capacidad necesaria.

#### ÁREA DE DISEÑO O DESARROLLO DE PRODUCTO

1.º *Lanzamiento o promoción de productos que no favorecen al desarrollo del consumidor como persona*

Existen productos que pueden perjudicar al óptimo desarrollo del consumidor como persona, así pues es dudosa, la oportunidad, desde el punto de vista ético, de la existencia de este tipo de productos o servicios. Ejemplos, en el mercado, hay muchos desde productos pornográficos, servicio tipo líneas telefónicas de contactos, películas o juguetes, que estimulan un comportamiento violento tanto en los niños como en los adultos, etc.

2.º *Adecuación en el tiempo a la hora de poner un producto en el mercado*

Una segunda cuestión ética que se plantea en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio es la adecuación en el tiempo, es decir; nos podemos encontrar en situaciones en las que, un determinado producto no es en si mismo adecuado o inadecuado para provocar actitudes positivas o negativas en las personas, posibles consumidoras, sin embargo, su lanzamiento se producirá en un momento inoportuno o en un momento en el que producirá mas efectos negativos que positivos, es el caso de lanzamiento de determinados objetos de lujo en época de crisis económica.

## ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

### 1.º *Disponibilidad de productos*

El problema ético más básico que afecta a este área es el de hacer accesible o no los productos primarios a aquellos consumidores que, o bien por su lugar de residencia les es difícil acceder a su disfrute o bien por las dificultades propias de su grupo social (personas mayores por ejemplo), les es difícil acceder a su disfrute, lo crítico en este caso, al igual que en el anterior, es discernir que es lo que se considera un producto básico, por supuesto no existe duda cuando hablamos, siguiendo con el ejemplo anterior, de medicamentos u otros productos que afectan a la salud, precisamente debido a este motivo existe en muchos países, entre los que se encuentra España, una fuerte legislación que regula la ubicación de las farmacias (único establecimiento detallista al que se permite la distribución de medicamentos en nuestro país), de manera análoga se justifica la fuerte regulación llegando al monopolio en cuanto a su canal de distribución en determinados mercados tales como bancos, telecomunicaciones, etc., servicios los cuales, según los casos, pueden ser considerados o no un servicio básico o primario.

Son positivas, sin embargo las actuaciones de marketing que tienden actualmente a desarrollar canales de distribución paralelos con mayor nivel de servicio, tales como teletiendas, ventas por catálogo y servicios de atención al cliente, dado que en este sentido se está cubriendo una necesidad básica de disponibilidad cara al consumidor.

### 2.º *Concentración excesiva de poder en el canal de distribución*

Hemos de hacer referencia a los problemas/oportunidades que desde el punto de vista de la ética tienen lugar como consecuencia de lo que se ha dado a llamar la nueva distribución,

es decir la sustitución, para la distribución de productos de gran consumo del canal tienda tradicionales al canal grandes superficies hipermercados, al estar en manos de muy pocos la distribución de una gama amplia de productos básicos (como son los de alimentación), puede ocurrir que una falta de comportamiento ético obligue a un amplio sector de los consumidores a no disponer de determinados productos que estén «copados» en las firmas que representan un gran volumen de compra y existe la tentación de manipulación en precios por parte de estos (venta bajo coste, etc.). En relación a la concentración excesiva de poder por parte de las centrales de compra de la gran distribución, hay en la actualidad un debate abierto que afecta a los horarios comerciales y el como esto puede perjudicar al pequeño comercio.

### *3.º Retardo intencionado en el lanzamiento de una solución a necesidades del consumidor justificando éste por razones de mercado*

En determinadas circunstancias un fin comercial o empresarial puede justificar la retención del lanzamiento al mercado de productos que presentan mejoras técnicas evidentes las cuales podrían ser ofrecidas a los consumidores de forma masiva y que por cubrir necesidades básicas deberían de impulsarse su lanzamiento al mercado y que por motivos comerciales, con objeto de mantener, cuota de mercados y ventas diferenciales con los competidores no se hace.

Para ilustrar podemos pensar en lo adecuado que es que los automóviles de tipo medio estuvieran equipados de serie con elementos que afectan gravemente a la seguridad y por tanto a conservar o perder la vida, la cual es igualmente valiosa en cualquier individuo de cualquier clase social o nivel de renta, en otras palabras determinados equipamientos no deben de ser considerados objetos de lujo por la necesidad que cubren.

#### 4.º *Política arbitraria de eliminación de productos*

En relación a la gama es importante también ser cuidadoso a la hora de tomar decisiones en cuanto a la eliminación de productos, haciendo esto no solo considerando los beneficios económicos potenciales que un determinado producto puede ofrecer ignorando el resto de los otros aspectos que pueden afectar al consumidor; Hise y McGinnis en 1976 editaron un profundo análisis de este aspecto en relación al mercado farmacéutico en USA.

#### 5.º *Política de precios*

La dirección de marketing tiene una herramienta de posicionamiento en la determinación de los precios de los productos y servicios diseñados, de tal manera que pueden excluir a un colectivo importante de consumidores en cuanto a la adquisición del bien y esto que en términos generales es perfectamente lícito es sin embargo inaceptable cuando se trata de productos que consideramos primarios o básicos, tales como medicamentos, educación, etc. Lo difícil es determinar lo que se considera producto básico.

En relación a Política de precios es destacable la iniciativa de Sonnefeld y Lawrenal que proponen la creación de un código ético específico que considere los problemas de precios fijos y precios discriminados, en este sentido son en ocasiones cuestionables las estrategias de utilizar diferentes tarifas para un mismo producto dirigido a distintos clientes.

Finalmente ocurre también, y es práctica poco ética, políticas de bajar la calidad de un producto con objeto de mantener el mismo precio así como comunicar que la calidad sigue siendo la misma.

Finalmente a la gran distribución se le achaca la poca creación de puestos de trabajo en comparación con el que generan las tiendas tradicionales, siendo sin embargo cierto que en la actualidad la mayoría de firmas comerciales que traba-

jan este sector, tienden a crear ventajas sociales que permitan devolver a la sociedad lo que de ella se ha recibido a través de fundaciones, becas, etc.

#### ÁREA DE PROMOCIONES

##### 1.º *Comportamiento no ético que afecta a la compra de los productos promocionales*

###### 1.1. Aceptación de comisiones y sobornos

Es practica habitual en algunos sectores que en las negociaciones de compras de productos, los compradores acepten y/o soliciten comisiones que no están justificadas por un esfuerzo real o por una posición de intermediario, el sector de artículos promocionales, dado el importante volumen que significa es uno de los sectores que está afectado, lo que dificulta a empresas que actúan con consideraciones éticas el crecimiento dentro del mismo.

Este comportamiento es inaceptable por los siguientes motivos:

- 1.º Porque el que elige un producto con relación al otro no lo hace en base a las mejores cualidades de este si no en base a un beneficio personal, lo que implica un engaño, así pues no obtiene el mayor bien para los consumidores y antepone el interés personal al bien general o común.
- 2.º El comprador está pagado con su sueldo y no debe de estar pagado con un «extra» del proveedor afecta a la codicia.

Caben destacar dos aspectos:

- 1.º Es tan inaceptable el ofrecer comisiones como el aceptarlas.

- 2.º En determinados sectores como la construcción, la oferta de comisiones a los contratistas, en ocasiones puede afectar a la supervivencia de la empresa dado que se trata de sectores en los que existen pocos contratos muy voluminosos y el no conseguir un determinado contrato atañe a los puestos de trabajo que implique la supervivencia de la empresa, en este caso es una decisión ética muy difícil en la cual Muller se decanta ante la aceptación de ese comportamiento como una cuestión de supervivencia (de defensa propia), sin embargo está en contra de un principio ético básico y es que el fin no justifica los medios.

1.2. Comprar con objeto de abaratar el precio unitario a proveedores que utilizan mano de obra sobre la cual se sabe que no se aplican las medidas propias de un comportamiento justo para con el trabajador (comprar productos hechos por niños etc.)

2.º *Comportamiento no ético que afecte a la venta de los productos mediante promociones*

2.1. *Que se engañe* mediante el cambio de calidades del producto vendido con objeto de amortizar el coste del producto promocional asociado. Otro caso frecuente que afecta fundamentalmente a servicios es la redacción de cláusulas en contratos de seguros, cuentas bancarias, etc. que indique con poca claridad las características de la oferta y vendan como oferta promocional una oferta que es la habitual (letra pequeña).

## PUBLICIDAD

La publicidad como técnica de información persuasiva cumple con la misión de informar estimulando a la compra, permite por lo tanto vender grandes volúmenes de empresa de venta que sin estas técnicas podrían difícilmente subsistir

- 1.º *Faltar a la veracidad* en cuanto a su misión informativa, es claro que no decir la verdad no es ético hay que destacar que es discutible ocultar los defectos propios de nuestro producto, es decir no decir toda la verdad.
- 2.º *Faltar a la confidencialidad* en esta misma misión informativa antes citada, no se puede basar persuasión a la venta en el uso de información considerada confidencial.
- 3.º *Faltar al respeto debido a la competencia*, sin embargo lo difícil de discernir en este punto es saber que información del competidor se puede dar que afecte a su respetabilidad y cual no, este epígrafe afecta a la publicidad desleal o descrito a personas o empresas contemplada en la legislación vigente en España un caso particular es el uso intencionado de mareas y distintivos comerciales engañosos.
- 4.º *Producir conductas inducidas* en la función de persuadir que afecta al subconsciente, presenta problemas éticos el llegar a manipular o controlar el comportamiento humano, hay que hacer especial hincapié en este sentido en lo relativo a la publicidad dirigida a niños y personas cuya madurez es dudosa. La legislación española contempla este tema en cuanto a la publicidad subliminal que claramente viola el derecho a elegir y a ser tratado como persona libre y racional.
- 5.º *Crear necesidades no racionales manipulando los deseos psicológicos* convirtiendo el motivo del porque la dirección de marketing cumple una función de servicio a la sociedad en tanto que en base al conocimien-

to de las necesidades de los consumidores crea productos. Puede en un extremo ser la base de una industria que despierte necesidades artificiales y que cree una sociedad consumista donde la persona es tratada como una pieza dentro de una máquina (persona unidimensional).

*Sin embargo, hay que achacar a la publicidad la ventaja de mantener, como gran industria, un importante número de puestos de trabajo así mismo mantiene a los medios de comunicación y a las empresas que no podrían subsistir si no tuviesen un gran volumen de venta.*

Puede que estas sean unas de las cosas nuevas que este siglo haya traído al igual que el desarrollo industrial lo fué en el XIX y será el marketing en tanto que genera capacidad de consumo y por tanto posibilidad de producción en masas, motor de un desarrollo económico que permita mantener empresas o estructuras productivas en áreas geográficas sin cuya existencia estarían deprimidas, cumpliendo así con el requisito aconsejado por la Doctrina Social de la Iglesia de favorecer el desarrollo basado en el hombre como centro de la escala de valores

«Será necesario un esfuerzo extraordinario para movilizar los recursos, de los que el mundo en su conjunto no carece, hacia objetivos de crecimiento económico y desarrollo común.» Juan Pablo II.

## XIV

### ETICA EMPRESARIAL

CARLOS ALVAREZ JIMÉNEZ (\*)

La Sociedad, en el umbral del siglo XXI y previsiblemente en los primeros años del próximo milenio, se caracteriza por sus avances en tecnología, nivel de vida, investigación, formación, difusión de conocimientos, etc., al tiempo que permanecen situaciones de extrema pobreza, se producen deterioros en la civilización como consecuencia de una falta de estímulos éticos y se sacraliza la eficacia como criterio moral válido.

Todo ello se manifiesta en un entorno en el que cobra protagonismo la economía de mercado y en un proceso de cambio en el que es necesario conservar lo positivo y no caer en el individualismo. Estamos en un período en el que será necesario conseguir el equilibrio entre la libertad, que lleva aparejada que cada uno asuma la responsabilidad de sus actos, y la solidaridad, que es la determinación firme de comprometerse con el bien común; entre la creación de riqueza y la generación de empleo; entre el inversor de capital, el empresario/gestor, el trabajador, el cliente y la sociedad; entre la nueva división de trabajo y la aspiración de todos los pueblos a mejorar su nivel de vida

---

(\*) Presidente de ASE. Presidente de Corporación MAPFRE.

No es fácil cuando el panorama se caracteriza por la complejidad y hay que hacer frente a la crisis económica y a la crisis ecológica. Por ello, inevitablemente, se impone la necesidad de una ética y de un sistema de valores enraizados en una antropología que reconozca un sentido a la persona y a su vida. En los últimos tiempos, cada vez con mayor frecuencia, se multiplican las referencias a la obligación de que la ética presida las conductas de las instituciones y de las personas. Sin entrar en análisis de si esta apelación a la ética es una respuesta a la degradación de las conductas o si por el contrario es la manifestación de un permanente deseo de mejora, podemos afirmar que, en una sociedad con mayor información, pluralismo, transparencia y libertad, una de las constantes va a ser la demanda de más ética (confiemos en que no sólo referida a las conductas de los demás, sino a la de cada uno de nosotros).

En este capítulo voy a referirme a la *Ética Empresarial* desarrollando el tema en cuatro apartados:

- La ética.
- La actividad empresarial y la ética.
- La dimensión interna de la ética en la empresa.
- La proyección externa de la ética empresarial.

## LA ETICA

Son numerosas las definiciones que se han dado sobre la ética. Etimológicamente, el término procede del griego «*ηθικη*», que significa **costumbre**. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la define como la *parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre*.

Se ha dicho que la ética representa aquéllo que es aceptado por el medio (incluida la Ley) y por la conciencia de los actores; que se refiere a la valoración moral de los actos huma-

nos; o que es la ciencia que trata de las acciones humanas, en orden a su bondad o malicia.

La ética está determinada por una necesidad intrínseca de la persona y por la misma condición del hombre como ser social y, por ello, orienta su actuación y establece las normas de conducta que indican cómo debe ser el comportamiento en base a la obligación moral.

Con criterio amplio podemos decir que hablar de valores éticos es lo mismo que hablar de valores morales pues, ciertamente, todo acto humano es calificable éticamente de acuerdo con la norma moral. Si es conforme a la norma, el acto es bueno; si no es conforme, el acto es malo.

A título meramente enunciativo podríamos decir que son valores éticos: honestidad, integridad, justicia, responsabilidad, fiabilidad, respeto e interés por los demás, fidelidad y muchos más. Sin embargo, no todos estos valores poseen el mismo nivel: hay valores instrumentales que sirven únicamente para que *las cosas vayan bien*, como fidelidad, fiabilidad, responsabilidad y respeto e interés por los demás (cuando se circunscriben al círculo más próximo), que pueden ser valores vigentes tanto en una comunidad ética, como en una asociación de malhechores; por el contrario, nadie predicaría de ésta última valores como la honestidad o la justicia, de contenido superior, ya que enjuician el *para qué* de las acciones humanas más que el *cómo* se han llevado a cabo las mismas.

### **En este análisis de diversos aspectos de la ética, cabe referirnos a la ética propia y las éticas de los demás**

En la *ética propia*, el sujeto, cuando se propone realizar una acción y sin perjuicio del objetivo externo que pretenda conseguir, se pregunta sobre la relación de tal acción con el

desarrollo de la propia persona hacia su fin, es decir, hacia lo que quiere ser o, mejor dicho, hacia quién quiere ser, qué clase de persona quiere ser.

Por el contrario, en las *éticas de los demás* predomina la valoración de los actos desde la perspectiva de un observador externo que enjuicia las acciones ajenas para decir cuáles son buenas y cuáles son malas, en función de unas normas convencionales cuya validez habrá que demostrar o simplemente aceptar.

La ética propia es la ética de las virtudes, que son las potencialidades que dirigen a la persona a su plenitud o perfección según el orden del ser, de acuerdo con una determinada antropología y concepción de la vida. En las *éticas de los demás* la cuestión del fin de la persona y de las virtudes que conducen a él, pasa a segundo plano; lo que se exige es que el comportamiento exterior, con abstracción de lo que pasa en el interior del sujeto, cumpla los actos que la norma dicta como buenos y evite aquellos que la norma veta por malos.

La debilidad de las *éticas de los demás* es considerar que el fin del hombre es un tema opinable, privado, que no debe influir en el juicio moral de las acciones; así les resulta difícil, por no decir imposible, hallar una norma universal y constante en la que cimentar el comportamiento moral. Las distintas maneras de salir de esta dificultad se manifiestan en las éticas de consenso, relativistas y subjetivistas, en las que la finalidad moral determinada por la perfección del sujeto, viene sustituida por cómo conseguir, en cada cultura, tiempo y circunstancias, determinados objetivos personal o socialmente deseables. Resulta evidente que estas éticas no pueden garantizar el funcionamiento ético, ni aportar un fundamento estable para la convivencia social.

## LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y LA ÉTICA

Al tratar sobre actividad empresarial y ética conviene definir, en primer lugar y antes de analizar su relación, qué se entiende por cada uno de los elementos objetos de reflexión: empresa y ética. En el apartado anterior se ha definido la ética. Veamos ahora el **concepto de empresa** que se asume en este trabajo.

Al referirme a «empresa» lo hago pensando en aquéllas que tienen vocación de permanencia, cuya actuación tiende a converger con la ética. Por contra, no me refiero a empresas especulativas, instrumentales, etc., nacidas para tener una vida reducida o con el único objetivo de obtener un beneficio a corto plazo.

En primer lugar, el concepto que tengamos de la empresa, de sus objetivos y de su función, condicionarán, de manera decisiva, el comportamiento ético. Una empresa gestiona o no con ética, en función de los valores que asume, en relación con su esencia y el papel que desempeñan los factores que la integran. Como consecuencia de ello, hay empresas que tienden naturalmente hacia la ética y otras que, en sentido contrario, requieren una conversión de sus valores dominantes para que la ética presida su actuación.

En este sentido, destacaré ciertas concepciones de la empresa que propician su actuación ética:

- Una empresa es un conjunto de personas que, desde un proyecto común, prestan un servicio a la sociedad. En tal comunidad de personas, el trabajador debe tener un papel activo en el funcionamiento de su empresa, que debe estructurarse de modo que le permita desarrollar su sentido de la responsabilidad, desde el respeto a los derechos individuales y colectivos de los demás.

- La finalidad de la empresa es ella misma, en tanto que es una comunidad de personas que presta un servicio a la sociedad.
- La empresa es un lugar de encuentro de capital, gestión, trabajo y cliente en la que tiene primacía el hombre como expresión de su dignidad, lo que no excluye la búsqueda del beneficio.
- Habida cuenta de que la actividad empresarial se desarrolla en la sociedad, la empresa tiene una proyección social y, en consecuencia, existe una responsabilidad ante ella, por lo que su actuación debe suponer un valor añadido para la sociedad.
- La empresa, al desarrollar sus objetivos, debe crear riqueza (ser productiva y rentable) sin caer en el funcionalismo, que hace de la eficacia el postulado único e inmediato de su gestión.
- La responsabilidad de la empresa en relación con el entorno se refleja, entre otros aspectos, en: participación en organizaciones sectoriales, incidencia en el desempleo, respeto a la naturaleza, mejora del clima social y contribución a la reconstrucción moral de la sociedad.
- El trabajador desarrolla en la empresa un proyecto de vida que no es individual, sino colectivo, en común con otros. El reconocimiento de su dignidad, libertad y responsabilidad debe tener como contrapartida un ejercicio responsable de su trabajo, actuando con ética frente a la empresa y el entorno.
- La organización de la empresa es un factor determinante para el cumplimiento de sus objetivos. Entre los aspectos que condicionan la organización destacan la participación, delegación, información, comunicación, formas de motivación e integración, trabajo en equipo, desarrollo profesional de los empleados y transparencia. Es determinante el que predomine la estructura taylorista o la humanista; el que se gestione por valores

o por funciones, o que la actividad empresarial esté pre-sidida por la confrontación o por la concertación.

No hay dos empresas iguales; cada una tiene su filosofía y cultura (conjunto de principios compartidos por los miembros de una organización), en gran parte determinados por la idea que se tiene del hombre en la empresa y de la responsabilidad que ésta asume frente a la sociedad, lo que facilita o no la integración de la ética en su identidad.

La conveniencia de una actuación ética de las empresas es algo que, en mi opinión, debe sentarse como una premisa, al igual que ocurre con otros principios en el ámbito empresarial (productividad, calidad, etc.). Si esto es así, nos encontramos con que nuestro reto no es tanto asumir que deba actuarse empresarialmente con ética, sino cómo gestionar la ética o, dicho de otra forma, cómo se gestiona la empresa para que su actividad sea ética.

Partimos de que la ética de la empresa es, esencialmente, la misma que la ética general y de que la ética no es un valor «subordinado», sino «subordinante», por lo que debe asumirse como el cumplimiento de unas normas morales como algo que puede ser rentable; tampoco debe centrarse únicamente en evitar actuaciones «negativas», sino más bien en promocionar los valores «positivos», por cuanto debe referirse a hacer el bien, lo que se consigue fomentando la actuación responsable de quienes deciden.

Las empresas las componen **personas** que llevan a cabo la elaboración del producto, o la prestación del servicio; personas son también las que reciben ese producto o servicio empresarial. En consecuencia, el campo empresarial está lleno de acciones humanas y, para reflexionar sobre la moralidad de estas acciones, es necesario saber a qué norma moral queremos referirlas; según sea la norma elegida podrá ser distinta la calificación moral que se atribuya a una misma acción.

La actividad empresarial está circunscrita al ámbito de las acciones humanas realizadas con conocimiento y libertad, referidas a un conjunto de valores. Por ello, el sujeto es la persona y no la empresa. Es necesario insistir en que la responsabilidad nace de la libertad, valor básico que debe propiciar la empresa y que cobra sentido a través de la ética, en tanto que la libertad es la facultad para realizar actos responsables en los que debe tomarse en consideración a los demás, con sentido solidario, lo que representa integrar los intereses de otros.

La única manera de que las empresas sean éticas es que lo sean las personas que las integran y no sólo en su comportamiento individual privado, que también debe ser ético, sino en su actividad profesional, empresarial, social o de cualquier otra forma en que se exprese la actuación de cada uno, en relación con los demás.

En la actividad empresarial, las motivaciones por las que se tiende a actuar con conductas éticas son, entre otras, la solidaridad, la conciencia de alteridad (no hacer lo que no quieres que te hagan), el miedo a la mala imagen o el temor a las sanciones. En sentido contrario, entre las razones que tienden a producir actuaciones no éticas están la satisfacción de necesidades inmediatas de interés propio, el obtener beneficios a corto plazo, el proteger a alguien, el evitar sanciones, el ganar la admiración de otro, el eludir situaciones embarazosas, el evitar ciertos daños o la debilidad moral.

Sin entrar en valoraciones morales, parece evidente que para conseguir beneficios a largo plazo y para permanecer en el «mercado», es necesario generar confianza en el entorno que sólo se consigue con una actuación que sea aceptada por el medio. Si se admite esto, podemos afirmar que una actitud ética en los negocios posibilita la permanencia de las empresas y que no es aceptable la idea de que los negocios y la ética son mundos que se repelen.

Desde el punto de vista empresarial, estas ideas deben llevarnos a lo que podríamos llamar «**reflexión ética para el éxito**», basada en respetar las leyes, lograr la transparencia, merecer la confianza y contar con el comportamiento ético de los dirigentes. La ética interviene para guiar las opciones de quienes tienen poder de actuar, que deben ser profesionales competentes, tener una conducta ejemplar y asumir su responsabilidad ante la sociedad.

En la vida real de las empresas nos encontramos con permanentes desafíos y no es el más pequeño el que representa seguir una conducta ética, para lo que es necesario mantener el equilibrio entre rendimiento económico y rendimiento social (ser rentable y cumplir las obligaciones con los demás). Ello es posible, como se demuestra con la actuación de numerosas empresas que han conseguido una «calidad ética» aceptable, sin duda, al igual que en todos los desafíos empresariales, no sin lucha.

Se ha dicho que el actuar con ética puede representar un freno al éxito empresarial. Esta afirmación es una disculpa que no se apoya en argumentos sólidos por las siguientes razones:

- Ninguna empresa ha desaparecido por ser ética y, sin embargo, muchas han dejado de existir por no serlo.
- En los momentos clave se valoran más las empresas presididas por principios éticos, que aquéllas en las que éstos están ausentes.
- La ética, más que un freno, es una orientación para que la empresa cumpla sus deberes sociales.
- Desde el punto de vista de los directivos, es más fácil triunfar siguiendo una conducta ética.

La actitud de una empresa frente a la ética está íntimamente relacionada con su **estrategia empresarial**, ya que si se aspira a que la empresa desarrolle su actividad dentro de unos principios éticos, es preciso que su estrategia esté inspi-

rada por los mismos. Es más, el alcance de sus estrategias determina el de sus niveles éticos.

Ello representa establecer, a priori, un alejamiento de planteamientos no éticos y fijar la estrategia de la empresa teniendo en cuenta que deben lograrse los objetivos rechazando oportunidades no éticas. Esto es posible si la estrategia está basada en los valores competitivos «fuertes»: servicio, calidad y no ir contra los demás.

En este sentido las ventajas competitivas de una empresa están en lo que es difícilmente copiable: su «cultura de empresa» (valores, forma de dirigir, de organizarse, etc.) y vender aquéllo en lo que se cree.

El entorno no debe ser nunca una coartada, ya que la empresa no tiene una dependencia directa del mismo, sino de su forma de reaccionar, siempre condicionada a la estrategia empresarial adoptada. Así, una ética exigente requiere también una estrategia empresarial ambiciosa, de tal modo que, un proyecto de alta eficacia es paralelo a otro de elevada ética. La relación ética-estrategia debe fructificar en opciones orientadas a estrategias, cuyos puntos claves para el éxito sean valores éticos positivos.

Otro de los aspectos de interés es el de la **adopción de decisiones éticas**. En la vida real no basta con asumir determinados principios, es necesario aplicarlos a cada situación concreta. Un objetivo de la empresa debe ser que, cuando se va a adoptar una decisión, entre los factores considerados estén los principios éticos, que se producirá automáticamente, si están integrados en el sentir de la empresa.

A fin de ayudar en la toma de decisiones, se recogen a continuación algunas reglas que pueden servir de orientación:

- Las decisiones que se adopten deben tener en cuenta el bienestar de todos los interesados.
- Los valores y principios éticos siempre son prioritarios respecto a los no éticos.

- Se puede incumplir un principio ético sólo cuando sea claramente necesario para alcanzar otros principios éticos que, de acuerdo con la propia conciencia, representan un mejor balance a largo plazo. Ante la colisión de principios aplicables, hay que optar por el más elevado en la escala de valores.

## **LA DIMENSIÓN INTERNA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL**

Por la misma razón que se organiza la gestión de la «calidad» o la gestión de la «seguridad», para lograr una actuación ética no es suficiente una declaración posibilista, pues detrás de la misma se pueden encubrir abusos o corrupción. Es necesario articular en el seno de la empresa una gestión de la ética.

### **Concreciones corporativas de la ética en la empresa.**

El que la ética sea realmente «vívida» en el seno de la empresa requiere:

- Lograr que empleados y directivos asuman y se identifiquen con una serie de valores básicos relativos a la idea de la persona y de la empresa.
- Conseguir que se respeten los principios éticos por toda la empresa. Ello exige adoptar medidas de gestión, a cuyo efecto son útiles los «Códigos de Conducta», que como última etapa de un proceso, por el que determinados valores son mayoritariamente sentidos.

### La Cultura de Empresa

Todas las empresas se caracterizan por un estilo propio, definido por los valores que posee y que comparten sus integrantes, los cuales determinan la manera de gestionar la empresa. Las empresas, como los individuos, son diferentes entre sí en función del arraigo y desarrollo de actitudes o valores que no son patrimonio exclusivo del mundo empresarial, ya que también se encuentran en otras instituciones.

Los valores que se asuman en la empresa van a condicionar su comportamiento ético, ya que la ética, entendida como valor absoluto, se podrá desarrollar, o no, en función de la sintonía con otros valores (a la vez que los condiciona), valores que vienen determinados, en última instancia, por el concepto que se asuma sobre la persona y sobre la empresa.

Cuando se parte de la consideración del hombre como centro de las relaciones sociales, y de la empresa como institución con responsabilidad social, parece lógico que se desarrollen valores que orienten la empresa hacia un comportamiento ético. Entre estos valores destaco los siguientes, que, además, están presentes en las empresas con éxito:

- *Formación*: clave para el desarrollo de la persona y de la empresa, cuando el «conocimiento» se convierte en un factor estratégico esencial.
- *Información*: posibilita la participación interna y el conocimiento de la empresa por el entorno, por lo que debe proyectarse con la máxima amplitud hacia los empleados, los socios/accionistas y la Sociedad.
- *Comunicación*: desarrollada en base a un permanente diálogo con el personal a todos los niveles y en todos los sentidos, favorece la expresión y la difusión de iniciativas de los empleados, que disponen así de un poder real de influencia sobre las decisiones empresariales.
- *Delegación*: representa dotar a los empleados de un elevado grado de autonomía en la toma de decisiones. Co-

necta con la descentralización, que tiene como objetivo transferir a las unidades operativas el máximo poder; a fin de dar respuesta rápida y eficiente a las demandas de los clientes.

- *Participación*: supone asumir que todos los integrantes de la empresa son protagonistas en el desarrollo del «proyecto común» en que ésta se constituye.
- *Transparencia*: permite un conocimiento completo y objetivo de las situaciones, siendo un instrumento eficaz para la mejora socio-económica y el logro de la equidad. Posibilita una forma de gestión que es, probablemente, la más eficaz.
- *Trabajo en equipo*: refleja todo un estilo de actuación, fruto de una actitud individual y colectiva ante la empresa y los compañeros. Frente a los nuevos retos de la empresa (como complejidad de las técnicas, incremento de los conocimientos, exigencias de los clientes y aspiraciones de los empleados), únicamente puede conseguirse una respuesta eficiente a través del trabajo en equipo. Eso sólo es posible tras un periodo de maduración de la empresa, logrado cuando se experimenta la sensación de que los objetivos se han conseguido «juntos», producto de convivir y de compartir con los demás, preocupaciones, proyectos, éxitos y fracasos, aportando lo mejor que profesionalmente tiene cada uno de los integrantes del equipo.
- *Calidad*: entendida como el trabajo bien hecho, cuyo fin último es la plena satisfacción del cliente interno y externo. Su logro es fruto de la entrega generosa de todos, lo que supone un elevado nivel de autoexigencia y sentido de la disciplina, que deben ser mayores en el equipo directivo que, en todo momento, ha de ejercitar el magisterio por el ejemplo.

- *Organización*: instrumento que cumple su función cuando se encuentra en sintonía con los valores de la empresa y hace posible el logro de sus objetivos.
- *Innovación*: medio para responder a los cambios constantes del entorno, que exige propiciar un clima favorable para la investigación e incorporación de las modernas tecnologías.
- *Adaptación al cambio*: actitud imprescindible en la empresa de hoy, cuyas estrategias deben estar en consonancia con el entorno al que pertenece.

La empresa es una unidad que difícilmente puede alcanzar sus objetivos, en este supuesto la actuación ética, si no existe una armonía entre las diferentes políticas y valores.

### *Los Códigos de Conducta*

Determinadas empresas han elaborado «Códigos de Conducta» o «Cartas éticas», que ayudan a gestionar la ética por los poderosos efectos que tienen sobre los comportamientos de sus integrantes ya que representan un compromiso de la empresa y de los empleados.

Suponen propiciar respeto a la ética por todos los afectados, al informar al personal de sus obligaciones y al difundir el conocimiento de la empresa entre los de nuevo ingreso. Contribuyen por lo tanto a configurar la conducta de los empleados, informando de los valores propios de la empresa y disuaden de posibles conductas no éticas.

Las características de estos códigos varían en función de cada empresa, si bien se pueden destacar de los mismos que no deben ser necesariamente amplios, no deben contener sólo prohibiciones y se deben referir a los aspectos más sensibles de la vida de la empresa.

Dado que la ética en la empresa está integrada en su propia naturaleza, es aconsejable que esté fundamentada en especificaciones de actividad, historia, cultura, estrategia y personalidad de los dirigentes. De lo contrario, nos encontraríamos con un «Código de Conducta» o «Carta Ética» que, por su artificialidad, difícilmente sería asumido con entusiasmo por los integrantes de la empresa.

Aunque son posibles distintos enfoques, entiendo que deben incluir una declaración sobre la finalidad de la empresa (supervivencia con respeto a las leyes y a la ética), los retos a asumir, lo que se espera conseguir (proyecto de empresa) y los valores de éxito para la empresa y para quienes trabajan en ella. La agrupación de tales principios puede realizarse con la siguiente sistemática:

- La empresa en relación con sus trabajadores.
- Los trabajadores y su empresa.
- Los socios y accionistas.
- Los clientes, consumidores y usuarios.
- Los mediadores y distribuidores.
- Los proveedores.
- Los competidores.
- La Comunidad .
- El medio ambiente.

Con frecuencia se ha cuestionado la conveniencia de estos Códigos o Cartas por razones variadas e incluso contrapuestas. Su contenido ha sido criticado como banal, innecesario, reiterativo de normas legales, difícil de cumplir, etc. Frente a ello una buena defensa será, posiblemente, hacer la experiencia de preguntar a directivos y empleados de una empresa, si estos códigos sobre los principios rigen su actuación. Es muy probable que las respuestas se caractericen por la falta de uniformidad, las contradicciones y la ausencia de ideas.

Sin hacer una defensa a ultranza de los Códigos de Conducta, es conveniente destacar que, aun cuando en algunos

aspectos sean un reflejo de la Ley, la asunción de sus principios supone un mayor compromiso para la empresa. De la misma forma, permiten un desarrollo de principios referidos a la esencia de la empresa, del hombre, a la responsabilidad social, etc., más avanzados que la propia Ley. Protegen de posibles decisiones arbitrarias y contrarias a sus principios, propician una permanente reflexión ética, que se introduce automáticamente entre los factores que determinan una toma de decisión, y ayudan a resolver problemas de comunicación.

Una consideración complementaria es que la organización de la empresa restrinja las posibilidades de infracción a la Ley y a la ética. Dicha organización debe existir a fin de que no se produzcan transgresiones o, de lo contrario, la Dirección será corresponsable de las desviaciones.

Para una organización disuasoria caben las vías de los controles clásicos (procedimientos, firmas, identificación y auditoría), la transparencia, (que se articula como la gran norma ética de nuestro tiempo), el análisis descriptivo de las situaciones complejas ayudando a entenderlas, el sistema de sanciones y, ante todo, ser consecuentes ante las infracciones a la ética.

### **Concreciones individuales de la ética en la empresa**

Como dije anteriormente, la única manera de que las empresas sean éticas es que lo sean las personas que las integran, tanto en su comportamiento individual privado, como en su actividad profesional, empresarial, social o de cualquier otra forma en que se exprese la actuación de cada uno en relación con los demás.

Ello implica que la ética debe inspirar y presidir las concepciones individuales de vida de cada uno de los miembros

que componen la empresa y sus actuaciones dentro y fuera de ella, haciendo especial énfasis en el grupo directivo que, por su mayor poder de decisión y su amplia capacidad de mostrar el camino dando ejemplo, tiene una responsabilidad muy superior al resto de los componentes de la empresa. Se recogen a continuación siete aspectos en los que debe «cristalizar» una actuación ética personal:

### *El respeto a la persona*

Todos los componentes de la empresa deben respetarse en cuanto personas y en todo lo que representan; es decir, deben respetarse las opiniones individuales, con lo que se fomentará la participación y el trabajo en equipo, piezas claves en la gestión de las empresas con éxito.

Debe también protegerse la vida e integridad física, proporcionando la empresa adecuadas medidas de seguridad e higiene en el trabajo, fruto de las cuales obtendrá también una mayor productividad y rendimiento en el trabajo.

La persona debe ser el centro de las relaciones sociales y de empresa, por lo que debe mostrar siempre un absoluto respeto a su dignidad, tanto en las relaciones de jefes con sus colaboradores, como entre compañeros.

La libertad es el primer bien de la persona. Pero ésta sólo es verdadera libertad cuando se vincula a la verdad y al bien; la libre elección del error o del mal es el fracaso de la libertad, al mismo tiempo que la prueba de su existencia.

El respeto a la dignidad de las personas y a su libertad debe manifestarse, por tanto, en las relaciones con el personal de la empresa, en la que deben tenerse en cuenta no sólo los aspectos económicos de las actuaciones, sino también los efectos psicológicos y éticos que tales actuaciones puedan producir en los demás, sin perder de vista que los tres componentes de las mismas deben ir orientados a la realización

integral de las personas afectadas. Cubiertas las responsabilidades esenciales mediante la retribución, nace una serie de responsabilidades relativas a las condiciones dignas de trabajo, la formación profesional, las oportunidades de promoción profesional, las facilidades para la resolución de problemas personales y familiares, etc.

Todo esto no significa que las relaciones laborales hayan de enfocarse en forma *paternalista*, que igualmente repugna a la dignidad de las personas. Lejos de ello, deben exigirse las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo, de forma que, a través de su ejercicio, las personas puedan considerarse satisfactoriamente realizadas en un cometido lleno de sentido y puedan integrarse progresivamente en los procesos empresariales. Este respeto a las personas exige el ejercicio de la fortaleza necesaria para tomar decisiones de exclusión de aquéllos que, por falta de lealtad a la empresa, apropiación indebida de sus bienes, o cualquier otra causa, ofendan la dignidad propia y la de los demás.

### *El poder de dirección como determinante de la ética en la empresa: el magisterio por el ejemplo*

En el contexto empresarial sobre el que venimos reflexionando, el poder de dirección se manifiesta como la piedra angular sobre la que asentar una cultura de la ética que promueva y favorezca la toma de decisiones y la realización de actuaciones merecedoras del calificativo de éticas. Ello se consigue o se impide a través del magisterio por el ejemplo. En efecto, según su contenido ético o antiético tiene una gran repercusión positiva o negativa, según su contenido ético o contrario entre todos los empleados de una empresa, las actuaciones que los que ostentan el poder de dirección. Si éstos actúan conforme a la ética, el conjunto de la plantilla se siente inclinada a manifestar igualmente comportamientos

éticos; si la realidad es la contraria, el comportamiento no ético de los directivos sirve de coartada y justificación para que el resto de los empleados realicen actuaciones igualmente contrarias a la ética.

### *Exigencia al empleado.*

Desde un planteamiento ético, surge el dilema de qué es lo que se debe exigir al empleado; si lo que, en términos absolutos considera la empresa eficaz, o lo que, en términos relativos, el empleado puede lograr con un esfuerzo razonable, aunque no llegue a alcanzar la eficacia prefijada por la dirección.

La respuesta se sitúa en un término medio. A priori, no parece ético exigir a una persona más de lo que razonablemente puede dar; pero la empresa es una comunidad de individuos que debe lograr unos determinados objetivos, garantizándose así su propia supervivencia y la aportación de riqueza a la sociedad. Por ello, la empresa debe exigir a cada uno el máximo esfuerzo en orden a la consecución de los objetivos; se puede admitir alcanzados si prestado todo su trabajo pone en peligro la estabilidad de la empresa, ni provoca situaciones de injusticia y agravio con el resto de sus compañeros.

### *El tratamiento individualizado de los empleados*

Cada uno de los principios y virtudes del ámbito moral exige la aplicación y tratamiento individual, ya que afecta a los seres humanos. Si dije que «la única manera de que las empresas sean éticas es que lo sean las personas que las integran y no sólo en su comportamiento individual privado sino en su actividad profesional, empresarial, social o de cualquier for-

ma en que se exprese la actuación de cada uno en relación con los demás», resulta obvio que no pueden aplicarse tratamientos globalizadores en una relación ética con cada uno de los empleados.

### *La veracidad*

Otro valor que en la empresa se ha de tener en consideración es la veracidad; a ella se oponen la mentira o falsedad y la simulación. La veracidad es especialmente necesaria, por cuanto sirve para mantener la confianza en que descansa la existencia de la empresa, entendida como proyecto común de una agrupación de personas que trabajan buscando un mismo fin. Sólo sobre la base de relaciones de sinceridad y confianza recíprocas, será posible edificar un proyecto empresarial perdurable en el tiempo y enriquecedor para la sociedad y para los propios empleados.

### *La austeridad*

La austeridad es una virtud que debe asumir todo directivo de empresa que se refleja en el equilibrio y la moderación. Son precisamente estas notas las que los empleados quieren ver en quienes dirigen su común esfuerzo, bajo las muy diversas formas de austeridad, sobriedad, discreción y modestia.

### *La humildad y la autocrítica*

La humildad es una virtud *instrumental* en el sentido de que por sí misma poco hace, pero constituye la base imprescindible para poder desarrollar el resto de las virtudes que, a su vez, fundamentan la actuación ética. El soberbio, su anti-

tesis, dificulta la comunicación con sus semejantes, no muestra inclinación a preocuparse por los problemas de los demás, no persigue objetivos comúnmente válidos, ni reconoce sus propios errores; todo ello lo descalifica como hombre de empresa, con mayor razón si aspira a ocupar puestos directivos. Por el contrario, el humilde sabe dar más importancia a los demás y, al no estar encerrado en su interior, está perfectamente capacitado para escuchar, atender y resolver problemas ajenos, que, de una u otra forma, es lo que en definitiva realiza una empresa. Ejerce, además, la autocrítica, con lo que potencia en grado importante la capacidad para aprender de sus propios errores.

## **LA PROYECCIÓN EXTERNA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL**

La actividad empresarial repercute, sin duda, sobre la sociedad (en cuyo contexto exime) a través de la publicidad, la competencia o su influencia en el medio ambiente. Se presenta aquí una nueva dimensión ética: el efecto de la ética empresarial sobre la sociedad o el efecto de la actividad empresarial en la sociedad, desde un enfoque ético.

Desde el punto de vista de los valores asumidos por los integrantes de una empresa, hay que tener en cuenta que, la mayor parte de los ciudadanos de un país, sólo tienen oportunidad de desarrollar a diario dichos valores en el ámbito de la empresa, por lo que resalta la capacidad de la empresa de incidir en determinados comportamientos sociales. Entre esos comportamientos sociales en los que pueden incidir va señalados destacan los siguientes:

- Extensión de la Democracia: se propicia cuando se desarrolla una mayor participación en la empresa, que

- tiene su fundamento en la descentralización, la información, la delegación, la formación y la tolerancia; y, desde luego, cuando el ejercicio de la autoridad está presidido por la equidad.
- Desarrollo de Valores Humanos: tienen gran incidencia en las relaciones sociales, en la actuación ética en la empresa y en el trabajo en equipo, (en un país en el que predomina el individualismo) y crecen en base a la comunicación y a la existencia de un proyecto común y no a partir de la confrontación; igualmente son importantes la coherencia, el esfuerzo y la solidaridad.
  - Cambios culturales: la transparencia, que en el siglo XXI debe ser globalizada; la calidad, como respuesta a las expectativas de nuestros clientes; la adaptación al cambio, con espíritu de progreso; la organización, con sentido de eficacia y la incorporación a los procesos de internacionalización, contribuyen a abrir vías de transformación de la sociedad.
  - Nuevas tecnologías: de cómo se enfrenta la empresa a la investigación, a la innovación y a la incorporación de nuevas tecnologías, depende la evolución tecnológica del país, por cuanto las otras instituciones que están en este campo, tienen menor posibilidad de influencia.

## **La responsabilidad social de la empresa**

Al tratar en apartados anteriores el tema de los valores, he señalado que estos estaban determinados por la concepción que se tuviera de la persona y de la empresa. En concreto, y desde un punto de vista ético, considero la empresa como una institución con responsabilidad social.

Se está superando la etapa en la que el Estado asumía, casi en exclusiva, la satisfacción de las necesidades sociales,

confiriendo a los ciudadanos el derecho a obtener las prestaciones correspondientes. En el «estado del bienestar», el protagonismo de lo social queda a cargo del Estado; pero cuando el paro es estructural y se plantean situaciones sociales con difícil respuesta, cabe preguntarse si el Estado puede seguir actuando como único apoderado de la política social, con un papel en el que no sólo garantiza la solidaridad, sino que la hace obligatoria a través de la política fiscal y se convierte en su distribuidor y agente gestor; lo que provoca una crisis de solidaridad en el individuo, que piensa que, una vez cumplidas sus obligaciones fiscales, finalizan sus deberes con la sociedad.

La respuesta parece ir en el sentido de considerar que es conveniente un renacimiento del papel de la sociedad civil a través de instituciones intermedias, que hagan posible una mayor vertebración social y la creación de cauces de solidaridad más próximos a los individuos que a la maquinaria del Estado. En definitiva, se trata de propiciar la responsabilidad personal, lo que supone un paso hacia lo que podemos llamar la «Sociedad de la Solidaridad», que no tiene que organizarse exclusivamente en torno al altruismo, sino que puede y debe integrar en su proyecto tanto el mercado como la empresa.

Si se demanda libertad, no es coherente que se pretenda que el Estado resuelva todo y, si el ejercicio de la libertad implica responsabilidad, ésta debe orientarse a dar respuesta a los problemas que nos afectan a todos y que no pueden resolverse individualmente. La auténtica solidaridad es la que enlaza a los individuos sin la intervención del Estado, al que corresponde impulsar las iniciativas en este sentido.

Un paso más avanzado en el análisis del papel de la empresa en la sociedad nos lleva a plantear las siguientes cuestiones: ¿debe asumir la empresa responsabilidades sociales?, ¿corresponde a la empresa desarrollar actividades en beneficio de la sociedad, sin percibir una compensación económica?

ca? La respuesta, previsiblemente, no será unánime y estará en función de la filosofía de cada empresa y de su posición respecto a la ética.

Entendemos que debe existir un compromiso social de la empresa, como consecuencia de atribuir mayor peso a los argumentos a favor que a los que están en contra. Como argumentos que avalan la responsabilidad social de la empresa podemos señalar los siguientes:

- La Sociedad está constituida por personas físicas y jurídicas y, al igual que no es imaginable que las primeras no asuman una responsabilidad y desarrollen su solidaridad con la comunidad de la que forman parte, tampoco es comprensible la inhibición de las empresas.
- La empresa minusvalora su papel si se limita a la producción y a la competencia.
- Al asumir responsabilidades se contribuye a una sociedad más solidaria y libre.
- La experiencia demuestra que preocuparse por el bien público favorece el interés privado.
- Al servir a la sociedad se consigue una empresa más sólida, rentable y con mayor prestigio.
- En la empresa, como en la persona, confluyen los deseos de buscar lo mejor para la institución y el impulso generoso de servicio a los demás, a los que debe darse cauce.
- Cuando la empresa coopera con la sociedad, genera orgullo en quienes pertenecen a ella.
- La sociedad valora más a la empresa cuando recibe de ella, además de bienes económicos, otras prestaciones.
- La empresa no puede ser neutral en la configuración de la sociedad, cuando tiene posibilidad de contribuir a su desarrollo.

- Si la empresa se muestra inactiva ante los problemas sociales, éstos no se resolverán y otros tomarán la iniciativa.
- El beneficio de la empresa tiene su origen en la «confianza» que ha depositado en ella la sociedad, a la que debe corresponder contribuyendo a resolver directamente las necesidades de la comunidad.

Por contra, los siguientes argumentos son contrarios a la participación de la empresa:

- La responsabilidad de la empresa es producir buenos resultados económicos.
- La presencia de la empresa en cuestiones sociales puede comprometer su independencia.
- Es suficiente con cumplir la Ley y actuar con lealtad.
- Quienes aportan capital, lo hacen para que se realice una actividad empresarial y no social.
- Al lograr el bienestar económico ya se promueve el bienestar social.

En todo caso lo que parece evidente es que la empresa puede contribuir al progreso de la sociedad, no sólo cumpliendo sus objetivos económicos y de servicio, sino compatibilizándolos con los derivados de su responsabilidad con la comunidad, que por haber dado mayor protagonismo a la empresa, espera más de ella.

### **La colaboración de la empresa con la sociedad**

Las formas en que la empresa puede colaborar con la sociedad son muy variadas, por lo que sólo se recogen algunas de ellas:

- Estando presente en programas sociales y, entre ellos, los dirigidos a favorecer la integración en el mercado de trabajo, evitar el desempleo y promover la inserción de personas con discapacidades, bien sea directamente, bien a través de organizaciones empresariales.
- Transmitiendo conocimientos, en contacto con el sistema educativo. Un área en el que la empresa puede realizar una aportación muy positiva es la formación de los jóvenes, que debe orientarse a que puedan adoptar decisiones de forma autónoma. Se ha demostrado que en los países en los que la empresa participa en la formación, disminuye el paro juvenil y se consiguen mejores resultados que cuando la realiza exclusivamente el Estado.
- Cooperando con las organizaciones intermedias, poniendo a su disposición ayudas económicas, excedentes de capacidades, conocimientos y formación.
- Colaborando en favor de zonas o grupos de personas especialmente vulnerables.
- Integrándose en proyectos con Universidades y Centros de Investigación.
- Participando en actividades que propicien el respeto a la naturaleza y un hábitat digno.
- Desarrollando actividades de mecenazgo, que se están potenciando como consecuencia de que la sociedad demanda más bienes culturales, que no pueden facilitar las administraciones públicas.
- Promoviendo Fundaciones, que tienen objetivos permanentes y personalidad propia, cuyas actividades, ligadas a la solidaridad, configuran acciones en la sociedad civil.

Para terminar, podemos afirmar que en el Tercer Milenio, en un marco social en el que el Estado tiende a cumplir un papel de subsidiariedad y en el que se configura un sistema

de «economía de empresa», ésta pasa a convertirse en uno de los «artífices de la nueva sociedad». Ello sólo será posible a través de una actuación ética, lo que exigirá, en muchos casos, una adaptación de la empresa y el hacer frente a numerosos retos, que la empresa superará con mayor brillantez, si es fiel a su condición de comunidad humana al servicio de la sociedad.

El logro de ello exigirá el convencimiento y el apoyo decidido de todos los que integramos la empresa a quienes, en el siglo XXI, nos corresponderá una gran responsabilidad pero, al mismo tiempo, la oportunidad de ser artífices de un mensaje de esperanza y del fortalecimiento de la sociedad en que vivimos. No es fácil el desafío, pero merece la pena, ya que tenemos la posibilidad de colaborar a conseguir un mundo mejor.



# XV

## TERCER MILENIO Y DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA Desafíos al empresariado cristiano

MONS. FELIPE DUQUE SÁNCHEZ (\*)

### SENTIDO HISTORICO Y RELIGIOSO DEL «TERCER MILENIO»

Es obvio que la división de las edades del cosmos y de la historia humana no pasan de ser «clasificaciones convencionales». No obstante, tienen su fundamento.

Desde la filosofía de la historia se habla de «los tiempos eje». Es decir, de aquellos eventos de la historia que han marcado un hito en los acontecimientos humanos y actúan a modo de «ejes» en torno a los cuales gira el curso de las sociedades y su despliegue en la historia.

Por no citar más que algún ejemplo baste aludir a la Revolución Francesa o al fenómeno cultural de la Ilustración. Son «momentos fuertes» que caracterizan una época. Se mueven como haces de luz que envuelven y dinamizan «las formas de vida» de los hombres y su devenir histórico.

---

(\*) Asesor Religioso de ASE. Vicepresidente del Instituto Internacional de Teología a Distancia.

En la perspectiva de la «teología de la historia» la conceptualización del «tiempo eje» se enriquece y cobra un nuevo sentido desde la óptica religiosa. El tiempo, la historia humana, se inserta en el ámbito del proyecto originario de Dios sobre la creación. Es evidente que nos referimos al tiempo lineal, propio de la religión judeo-cristiana. Desde las religiones ancladas en una concepción cíclica del tiempo no cabe esta dimensión, les envuelve el mito del eterno retorno (1).

Hablar del «Milenio» en general y, en concreto, del «Tercer Milenio», significa, en primer lugar, hacer referencia a un «tiempo eje» de la historia universal y, en segundo lugar y principalmente, contemplar la historia desde un acontecimiento cumbre. En nuestro caso el bimilenario del nacimiento de Cristo y la entrada en una nueva página de la historia humana, precisamente, tomando como punto de partida el «momento privilegiado» de la presencia histórica de Dios, hecho hombre entre nosotros por la Encarnación de Cristo hace dos mil años.

Juan Pablo II no ha querido que este acontecimiento pase inadvertido en la vida de la Iglesia y de la humanidad. Por eso ha hecho pública la Exhortación Apostólica «A la Espera del Tercer Milenio» («Tertio milenio adveniente») (en adelante «TMA»), en la que, a la vez que justifica y explica el sentido teológico y pastoral del Tercer Milenio, convoca a toda la Iglesia a la celebración de un gran jubileo para hacer «memoria histórica» del nacimiento de Cristo y de las consecuencias que se derivan para la vida de la Iglesia y de la humanidad.

Sin pretender exponer toda la riqueza de la Exhortación Apostólica, me limito a resaltar aquellos aspectos que más atañen directamente al tema que nos ocupa.

En esta línea, hay una afirmación fundamental del Papa, inspirada en el pensamiento lúcido de Pablo VI, recogida por

---

(1) «El hecho religioso», en *Fenomenología de la Religión*, Instituto Internacional de Teología a Distancia, Madrid, 1981, pp. 38-41.

el Concilio Vaticano II y, fundamentada, en último término, en la Sagrada Escritura: «Jesucristo es la clave, el centro y el fin de toda la historia humana» (Vat. II; GS, núm. 10) (2). No es más que la formulación moderna de aquella afirmación paulina en la Carta a los Gálatas: «Jesucristo es la plenitud del tiempo» (Gal, 4). En Él, con Él y por Él cobra sentido plenificante y plenificador el hombre y su historia (TMA, núm. 3).

La Encarnación de Cristo y su entrada en la historia tiene un valor cósmico. El Hijo de Dios, encarnándose, renueva y da unidad y armonía a toda la creación (TMA, núm. 3).

Y, sobre todo, el hecho de la Encarnación de Cristo revela el proyecto de Dios sobre el hombre (TMA, núm. 4).

Con razón, pues, no sólo el cristianismo, sino prácticamente todas las culturas, han aceptado la división de las edades del hombre como un «antes» y un «después» de Cristo.

## EL JUBILEO DEL AÑO 2000

El año jubilar del 2000 es la manera práctica de «hacer y tener memoria histórica» del nacimiento del Señor. Se verifica y da cumplimiento radical y definitivo del sentido del hombre en el acontecimiento de la Encarnación de Cristo. Cuando Cristo entra en el mundo el tiempo del hombre cobra una densidad tal que en Él alcanza la plenitud. El tiempo cósmico en que nace, vive y muere se transforma en tiempo de salvación y liberación. Ya no habrá «eternos retornos, ni reencarnaciones». Gracias a la venida de Dios a la tierra, el tiempo humano, iniciado en la Creación, ha alcanzado su plenitud. En efecto, la plenitud de los tiempos es sólo la eternidad, mejor aún, aquel que es eterno, es decir, Dios. Entrar en

---

(2) PABLO VI, *Homilía pronunciada en Manila*, 19-09-1970.

la plenitud de los tiempos significa, por lo tanto, alcanzar el término del tiempo y salir de sus confines para encontrar su cumplimiento en la eternidad de Dios (*TMA*, núm. 9). En Jesucristo, Verbo encarnado, el tiempo llega a ser una dimensión de Dios, que en sí mismo es eterno. Con la venida de Cristo se inician «los últimos tiempos» (Hebr. 1,2), «la última hora» (1 Jn. 2,18), se inicia el tiempo de la Iglesia que durará hasta la parusía (*TMA*, núm. 10).

Gozosa y bellamente expresa la hondura y espesor salvífico del tiempo la Liturgia cristiana en la Vigilia Pascual: «Cristo, ayer y hoy, principio y fin, Alfa y Omega. Suyo es el tiempo y la eternidad. A Él la gloria y el poder por los siglos de los siglos». El significado de este rito es claro: evidencia que Cristo es el Señor del tiempo (*TMA*, núm. 10).

Se comprende en este horizonte que la Iglesia celebre el bimilenario del nacimiento del Señor con especial solemnidad y que declare su «memoria histórica» en el 2000 (3) como Año Santo, siguiendo la tradición bíblica de las fechas de la historia de la Salvación (*TMA*, núm. 10).

## EL AÑO SANTO

El Papa expone en su Exhortación las características propias de los años jubilares.

Es evidente que la *Conversión* personal y comunitaria es la clave de todo el dinamismo del Jubileo.

Para nuestro propósito conviene señalar cómo el Papa, siguiendo la tradición bíblica, destaca y pone de relieve *las consecuencias sociales de este acontecimiento. El Jubileo y su carácter de Año Santo «debe servir para el restablecimiento de la*

---

(3) Como es sabido, científicamente la fecha del bimilenario del nacimiento de Cristo no coincide con los datos cronológicos reales.

*justicia social*». Es una lógica consecuencia —prosigue el Papa— de una tradición en la que «encuentra una de sus raíces la Doctrina Social de la Iglesia», que ha tenido siempre un lugar en la enseñanza eclesial y se ha desarrollado particularmente en el último siglo, sobre todo a partir de la Encíclica *Rerum Novarum* (TMA, núm. 13).

Hay tres principios fundamentales tanto en la preparación como en la realización del Año Santo (TMA, núms. 49-50):

1. La preparación inmediata del jubileo nos invita a dirigir nuestra mirada hacia Dios para que vivamos conforme el espíritu del Evangelio.
2. La peregrinación hacia la casa del Padre, siguiendo el camino de Cristo, madura en la persona creyente una actitud de conversión que encuentra su más plena expresión en el sacramento de la reconciliación. La conversión no es solamente liberación del pecado, sino, también, opción por el bien.
3. Convertirse significa «amar a Dios y a los hombres», en respuesta a la exigencia evangélica de vivir como hijos de Dios, Padre Misericordioso, que abraza a todos con su amor.

En los números 51-53 pueden encontrarse tres aplicaciones prácticas de estos principios. Ante todo la caridad hacia todos los hombres. Lleva consigo y subraya «la opción preferencial, aunque no exclusiva ni excluyente, de la Iglesia por los pobres y excluidos» (TMA, núm. 51). La razón de esta opción no es solamente de carácter social. Tiene una raíz cristológica: Jesús ha sido consagrado con la unción del Espíritu para anunciar a los hombres el Evangelio (Luc. 4,18; cfr. Is. 61,1ss.). Aludiendo al mismo texto de Isaías, el Señor responde a los enviados de Juan el Bautista: «los pobres son evangelizados» (Mat. 11,5; Luc. 7,22). Esta es la señal privilegiada de que la salvación y liberación ha llegado *en Jesucristo*.

El Papa recuerda el año Jubilar vetrotestamentario (cfr. Lev. 25,10), caracterizado por la liberación en el país de todos sus habitantes. Pero en contraste con aquel jubileo, cuyos efectos se limitaban a Israel, el del 2000 nos prepara para un compromiso capaz de abarcar los confines de las naciones, invitándonos a ofrecer nuestra colaboración para que sean eliminadas en todo el mundo, o por lo menos reducidas, las desigualdades sociales y económicas. Tales injusticias —afirma el Papa— deben ser consideradas como intolerables.

La condonación o la reducción de la llamada «deuda externa internacional» que pesa sobre muchas naciones pobres, es un medio concreto propuesto por el Papa para aliviar la suerte de tantos sufrimientos.

En la mente de Juan Pablo II, el Jubileo 2000 debe impulsar la *opción eficaz por la justa distribución de la riqueza*, como ya lo ha expresado en sus encíclicas «Sollicitudo rei socialis» (31 y 35) y «Centesimus Annus» (33-35; 52 y otros).

Si por una parte enfatiza este aspecto de la pobreza en nuestro tiempo, por otra, el Papa, como ya lo hizo en la «SRS», no restringe el concepto de pobreza a las carencias materiales. Hay otras «pobrezas humanas» que es necesario eliminar (TMA, núms. 52-53).

## LOS DESAFIOS DEL TERCER MILENIO

Abrir la página del tercer milenio, significa asumir los desafíos religiosos y sociales que la realidad eclesial y social nos presenta. En este sentido hay que decir que el Jubileo-Año Santo es una interpelación religiosa y social. Es parte integrante de la «memoria histórica» del acontecimiento del nacimiento de Cristo.

---

(4) LUIS F. LADARIA, «Para alabanza de su gloria. El Misterio Dios, término final en el camino del Jubileo» en *L'Observatore Romano*, 24-25 Abril 1995.

Por ello —afirma el Papa—, «conforme a la articulación de la fe cristiana en palabra y sacramento, parece importante juzgar también en esta particular ocasión la estructura de la memoria con la celebración, no limitándose a recordar el acontecimiento sólo conceptualmente, sino haciendo presente el valor salvífico, mediante la actualización sacramental. El jubileo deberá confirmar en los cristianos de hoy la fe en Dios revelado en Cristo, sostener la esperanza prolongada en espera de la vida eterna, vivificar la caridad comprometida activamente en el servicio de los hermanos» (*TMA*, núm. 31).

En el orden práctico —prosigue el Papa— esto se ha de traducir, en concreto, en una actitud mediante la cual «la Iglesia asuma con una conciencia más viva el pecado de sus hijos, recordando todas las circunstancias en las que, a lo largo de la historia, se han alejado del Espíritu de Cristo y de su evangelio, ofreciendo al mundo, en vez del testimonio de una vida inspirada en los valores de la fe, el espectáculo de modos de pensar y actuar que eran verdaderas formas de antitestimonio y escándalo» (*TMA*, núm. 33).

Sin duda, uno de los aspectos de la vida cristiana sobre los cuales los creyentes deben revisarse e interpelarse de cara al Tercer Milenio, es el calado de sus deberes sociales. Aún siguen vivas y vigentes aquellas palabras de Pío XI en la «Cuadragésimo Anno»: «es verdaderamente lamentable que haya habido y siga habiendo todavía quienes, confesándose católicos, apenas si se acuerden de esa sublime ley de justicia y caridad, en virtud de la cual estamos obligados a dar a cada uno lo que es suyo, y, también, a socorrer a nuestros hermanos necesitados como si fueran el propio Cristo Nuestro Señor, y, lo que es aún más grave, no temen oprimir a los trabajadores por espíritu de lucro. No falta incluso quienes abusan de la religión misma y tratan de encubrir con el nombre de ella sus injustas actuaciones» (*QA*, núm. 125) (5).

---

(5) «Nueve grandes mensajes», *BAC*, Madrid, 1985.

Y Juan Pablo II, en su vasto proyecto para una Nueva Evangelización del mundo moderno y caminar hacia el Tercer Milenio, resalta cómo el conocimiento y práctica de la Doctrina Social es parte fundamental de la Evangelización. En efecto, «la Nueva Evangelización de la que el mundo moderno tiene urgente necesidad y sobre la cual he insistido en más de una ocasión, debe incluir entre sus elementos esenciales el anuncio de la Doctrina Social de la Iglesia» (CA, núm. 5).

He aquí uno de los más urgentes desafíos para los creyentes: verificar, como parte fundamental de su conversión de cara al Año Santo del nacimiento de Cristo, la eficacia de la Doctrina Social de la Iglesia. Que deje de ser, como no pocos cristianos la consideran, una «bella utopía» impracticable.

No estamos, como creyentes, ante una cuestión opcional, aunque las formas concretas de verificación puedan ser plurales, tampoco ante una mera obligación moral derivada de la exigencia de vivir en coherencia con los propios principios y con las propias convicciones. No es, así mismo, algo posterior a la respuesta de la fe, o un posible camino para vivir ésta. Está ya en el núcleo mismo de la respuesta del sujeto humano a la llamada de Dios. El compromiso social que lleva consigo la Doctrina Social de la Iglesia es esencial a la fe confesada y vivida (6).

De ahí que, incisivamente y con apremio, se pregunte Juan Pablo II, en la Exhortación Apostólica, sobre el testimonio de la Iglesia en nuestro tiempo: «¿Cómo no sentir dolor por la falta de discernimiento que a veces llega a ser aprobación de no pocos cristianos de la violación de derechos humanos fundamentales por parte de regímenes totalitarios? ¿Y no es acaso de lamentar, entre las sombras del presente, la corresponsabilidad de tantos cristianos en graves formas de injusticia y

---

(6) ILDEFONSO CAMACHO, *Creyentes en la vida pública. Iniciación a la Doctrina Social de la Iglesia*, Ed. Paulinas, Madrid, 1994, p. 25.

marginación social». Hay que preguntarse cuantos, entre ellos, conocen a fondo y practican coherentemente las directrices de la Doctrina Social de la Iglesia» (*TMA*, núm. 36).

## LA EMPRESAS, ARTIFICE DE LA NUEVA SOCIEDAD

Cuanto hemos dicho concierne a la Iglesia misma y a todos y cada uno de sus miembros. Afecta, en cierto modo, a toda la sociedad en cuanto que está en juego la dignidad de la persona humana.

La Exhortación Apostólica no menciona expresamente a la empresa cuando hace referencia a la necesidad de practicar la Doctrina Social de la Iglesia como un signo de conversión eficaz. No obstante, parece evidente que al plantear la necesidad de erradicar las injustas desigualdades y restaurar la justicia en las relaciones económicas y sociales, implícitamente incluya a todos aquellos factores claves de los dinamismos y procesos económicos y sociales.

Es evidente que la empresa lo es. A este respecto recordemos lo que escribió en su última Encíclica Social al hablar de la necesidad de luchar contra el capitalismo salvaje o contra el colectivismo que aliena a la persona humana: el camino es «una sociedad basada en el trabajo libre, en la empresa y en la participación» (*CA*, núm. 35).

Los analistas económicos y sociales también apuntan en esta dirección de cara a afrontar los desafíos que nos esperan a la entrada del Tercer Milenio. En su importante obra, «Hacia el siglo XXI» (7), el Profesor de la Universidad de Yale

---

(7) «Hacia el siglo XXI». *Un exhaustivo análisis de las fuerzas y tendencias que perfilarán el próximo siglo*, Plaza y Janes, Barcelona, 1993.

Del mismo autor, *Auge y caída de las grandes potencias*, Ed. Planeta, Barcelona, 1989.

(USA), Paul Kennedy, después de analizar los principales retos económicos y sociales que el siglo que expira deja en herencia al Tercer Milenio, se cuestiona la existencia de fuerzas sociales vigorosas capaces de hacerles frente. En vista de la rapidez y complejidad de los cambios que se han operado en el presente siglo se pregunta: «¿Hay algún grupo social que esté realmente <preparado> para el siglo XXI?». Sin duda existen compañías en todos los campos que se benefician de los actuales acontecimientos socioeconómicos y están tomando posiciones con entusiasmo para obtener mayores ventajas (*op. cit.*, p. 430).

Sin embargo, concluye: «aunque muchos individuos y empresas parecen estar en una buena posición para encarar el siglo XXI, son relativamente pocos los países que parecen encontrarse en una situación similar» (*op. cit.*, p. 431).

Aunque algunos aspectos de la obra de este autor sean discutibles desde una perspectiva ética, no obstante, merece la pena estudiar atentamente sus planteamientos y pensamiento.

Sus reflexiones me han dado pie a la pregunta sobre si entre esos individuos, empresas y países preparados se encuentran agentes del dinamismo económico y social inspirados en el Mensaje social cristiano. O si, por el contrario, está ausente, bien porque se desconoce, bien porque no se le concede valor y eficacia. Más grave sería aún si los hombres y mujeres de empresa que se confiesen cristianos pertenecen al grupo de la mayoría que no está o no se ha preocupado por los retos del futuro.

En otros trabajos de esta publicación se estudian aspectos propios de los desafíos del futuro. Entre otros la necesidad de

---

Cfr. también: FELIPE FERNÁNDEZ ARMESTO, *Millenium*, Planeta, Barcelona, 1995.

RAYMOND ARON, *Los últimos años del siglo*, Ed. Espasa Calpe, Madrid, 1985.

que una ética auténtica impregne los mecanismos y procesos económicos y sociales. Acertadamente se habla de la necesidad no sólo de «hacer la ética», sino de «gestionar la ética» en el entramado de la empresa.

## **FORMACION DE EMPRESARIOS EFICIENTES Y SOLIDARIOS**

Si impregnar de espesor ético toda la trama empresarial es esencial para adentrarnos en el «laberinto» que es de prever nos depara el siglo XXI, no menos cierto es que para ello hacen falta «hombres solidarios» (CA, núm. 35).

La crisis heredada del siglo XX, así como sus logros y conquistas sorprendentes, han tenido un motor impulsor: la persona humana, el hombre.

La revolución tecnológica y sus admirables avances son fruto de la inteligencia y de la mano del hombre. Las crisis sociales también. Si ha habido un desarrollo a lo largo del siglo XX, ¿ha sido un desarrollo humano? ¿qué modelo de hombre ha movido los hilos de la historia moderna de la humanidad?

Los desequilibrios mundiales a que asistimos y los subsiguientes problemas sociales que plantean están ahí esperando una respuesta y legarán al siglo venidero sus desafíos a la espera de una solución justa. Pensemos, por citar algunos, el hecho de que el desarrollo técnico procede del primer mundo. El crecimiento demográfico está asentado en el tercer mundo. Y, de hecho, el progreso económico y social mundial está movido en favor del primer mundo y sus estilos de vida. Mientras tanto «la cultura del hambre y del subdesarrollo» se extiende y enquistas en la geografía del tercer mundo. Sencillamente, no hay solidaridad mundial, como correlato a la mundialización de la economía, de la técnica, del progreso

global. El foso entre el Norte-rico y el Sur-pobre se agranda (8).

La paradoja crece cuando se constata que una gran parte de los hombres del primer mundo, que mueven y controlan el progreso mundial, se dicen «cristianos» y, concretamente, no pocos «católicos».

Con toda razón podemos interrogarnos: ¿Dónde está encarnada la Doctrina Social de la Iglesia? Más aún, si, como hemos dicho, la empresa es «un factor esencial» del progreso, ¿Dónde están los empresarios cristianos?

Se comprende con toda su fuerza la afirmación de la «Centesimus Annus» que sirve de título a este apartado.

La necesidad de empresarios eficientes y solidarios es otro de los grandes desafíos del Tercer Milenio.

*Eficacia-Solidaridad*, he aquí el binomio cuya articulación coherente y desarrollo recíproco ha de constituir uno de los objetivos prioritarios en el tercer milenio, si de veras queremos responder a los desafíos que nos planteará. A este respecto es oportuno citar textualmente las palabras de Juan Pablo II dirigidas a los empresarios de Napoles (Italia): «El principio de solidaridad debe aplicarse también en el mundo de la empresa. Existen ciertos criterios morales, no sólo económicos, en la base de las elecciones operativas en la actividad productiva. Perseguir la ganancia, de suyo, no es algo injusto, si la ganancia se obtiene de modo lícito y mediante una correcta administración de la empresa. La búsqueda de una ganancia razonable está, entre otras cosas, en relación al derecho a la «iniciativa económica». Pero la ganancia no debe ser considerada como un criterio absoluto, es sólo una regla de eficiencia, que debe ser sometida a los vínculos que se deriven del principio de solidaridad» (9).

---

(8) JOSÉ IGNACIO CALLEJA, *Un cristiano con memoria social*, Ed. Paulinas, Madrid, 1994.

(9) DOMENEC MELÉ CARNÉ, *Empresa y economía al servicio del hombre*, Eunsa, Pamplona, 1992, p. 341, núm. 284.

No es necesario desarrollar más estas afirmaciones fundamentales. Por lo demás, serían la aplicación al mundo empresarial de otros dos principios nucleares en el ámbito de la economía: «el hombre es el sujeto, el autor y el fin de toda economía» (Cfr. Vat. II, GS, núm. 63); «la interdependencia de la economía hoy a todos los niveles genera un valor moral: la solidaridad. Todos somos solidarios de todos (SRS, núm. 38).

## HOMBRES NUEVOS, EMPRESARIOS NUEVOS

Se avecinan tiempos nuevos, con retos de gran calibre. Ello equivale a decir que, sin negar los esfuerzos realizados por empresarios en general y, más en concreto, de «signo cristiano», el desafío del próximo milenio es tal que de nuevo hay que recordar las palabras de Juan Pablo II a los empresarios napolitanos: «tened valor; no podeis deteneros ante las dificultades; habeis de ser osados, creadores, para vuestra legítima ganancia y para el bien común de toda la sociedad. Hacer que cambie la situación actual, en primer lugar es un deber de los responsables políticos y de los administradores... Pero es necesario que cada uno esté dispuesto a dar su propia contribución. Vosotros los empresarios debeis ser los primeros en realizar este esfuerzo. No tengais actitudes de resignación y descorazonamiento. Más bien tened la valentía de arriesgaros un poco más por el bien de la comunidad. Por esta razón, lanzo un llamamiento sobre todo a cuantos se declaren creyentes. Nadie puede proclamarse cristiano y permanecer indiferente frente al hermano que se halla en dificultades, frente al paro creciente, frente a la falta de viviendas y frente a la injusticia» (*idem*, núm. 282).

Estas reflexiones pontificias están dirigidas a empresarios del sur de Italia, cuya región —el mezzogiorno— puede ser el espejo de los desequilibrios mundiales Norte-Sur; tanto a ni-

vel planetario como nacionales. Tienen, por tanto, un valor universal y, de manera especial, son adecuadas para la preparación y relanzamiento de un empresariado capaz de asumir la problemática del siglo venidero.

## NO AL INDIVIDUALISMO

Facilmente se puede caer en una trampa: la del individualismo y la subsiguiente «ética individualista» (Cfr. Vat.II, GS, n.30).

El sujeto de la vida económica y social es el *Hombre Integral*. Es decir, la persona humana individual, comunitaria y social. No se pueden separar estos aspectos esenciales de la persona.

Aplicado al empresario, al *Nuevo Empresario del Tercer Milenio*, quiere decir que, a la vez que se mueve y preocupa por su bien individual, ha de hacerlo por el de la comunidad y la sociedad.

Desde una perspectiva teológica se habla de una «economía de comunión y solidaridad» (10). Correlativamente hay que hablar de hombres nuevos movidos en lo más profundo de su personalidad por una fuerza y vigor de comunión y solidaridad tales que, a la vez que persiguen justa y honestamente en sus empresas la eficacia y la ganancia, promueven la solidaridad y el progreso de todos, en la medida y en cuanto a cada uno le es posible. En definitiva —dice de nuevo el Papa en Nápoles— esto implica un diferente estilo de vida, orientado al servicio y a la solidaridad.

---

(10) PIERO KODA, *L'Agape como grazia e libertà. Alle radice della teologia e prassi cristiana*, Citta Nuova, 1994.

Este modelo de empresario que necesitan los tiempos nuevos que se avecinan está amenazado por no pocos riesgos. Señalemos algunos:

- La pérdida de la perseverancia para llegar al fondo de los problemas y desafíos sociales. Hay que «reconstruir un nuevo tejido social» comunitario. Para ello hay que erradicar los egoísmos personales y de grupos o corporativos». La tendencia «a aprovecharse de los demás y de situaciones de privilegio» en provecho propio exclusivo hay que sustituirla por el servicio al bien común.

Para llevar a cabo esta empresa creadora de «nuevas formas de vida social» no bastan meros voluntarismos, o fáciles acomodaciones a las situaciones. Se necesitan empresarios nuevos que generen una voluntad común, corresponsable, solidaria de cuantos esten implicados en una renovación y cambio social profundo.

- La confusión entre justicia y «legalidad». De todos es conocido el fenómeno mundialmente generalizado de la corrupción. De la misma manera estamos oyendo constantemente que «los corruptos», también empresarios, no sólo políticos, se defienden alegando que actúan conforme a «la legalidad vigente». En el supuesto que así sea, no siempre, con frecuencia, «legalidad» no es sinónimo de justicia y equidad.

¿Se ha caído en la tentación de que para que los negocios y las empresas prosperen hay que navegar en las aguas turbulentas de la corrupción en sus diversos niveles?

## LAS ESTRUCTURAS DE PECADO

Ya hemos hecho referencia a las crisis sociales provocadas por las injustas desigualdades generadas a lo largo del siglo que termina y la herencia que transmite a las generaciones del Tercer Milenio.

El nuevo empresario del siglo futuro habrá de afrontar una de las consecuencias de esa herencia: *Las Estructuras Sociales de Pecado*, de las que habla, por primera vez en la Doctrina Social de la Iglesia, la Encíclica *Sollicitudo rei socialis* (núm. 36).

Precisamente este es otro de los desafíos con los que se ha de enfrentar el empresario del siglo XXI. Para cambiar el «tejido social» no bastan las actitudes personales de buena voluntad, ni hacer «buenas obras» sin más. Recordemos las duras advertencias de Pío XI al respecto. El nuevo estilo y formas de vida del empresario del siglo venidero, y sobre todo si es cristiano, implica necesariamente empeñarse en un cambio social a fondo. Si acepta este reto le saldrán al paso «las estructuras sociales de pecado», es decir, la suma de factores negativos que actúan contrariamente a una verdadera coincidencia del bien común universal» (SRS, núm. 36).

El liberalismo económico al uso en la economía actual de mercado, ¿no está necesitado de profundas reformas? ¿no esconde serias «estructuras sociales de pecado» que mantienen el statu quo del mundo y sus desigualdades, tales como las señaladas entre el Norte y el Sur?

La historia se ha encargado de demostrar como «las estructuras sociales de pecado» de la economía colectivista alienaban al hombre mismo que las creó para su pretendida liberación. Pero esto no debe anclarnos en la ideología del «fin de la historia» (11).

---

(11) FRANCIS FUKUYAMA, *El fin de la historia y el último hombre*, Planeta, Barcelona 1992.

La osadía del nuevo empresario aquí es imprescindible. Ha de trabajar por crear una red de empresarios, creadores de una voluntad común por el cambio de estructuras solidarias al servicio del hombre y del bien común.

Con sus luces y sombras, la realidad de la Comunidad Europea es una realidad histórica difícilmente reversible. Sus comienzos fueron obra de políticos y empresarios cristianos: Adenauer, De Gasperi, Schuman. De este último está introducida su causa de canonización. ¿Contra cuantas y duras «estructuras sociales de pecado» no tuvieron que luchar después de la II Guerra Mundial?

## PRESENCIA EN LA VIDA PÚBLICA

La tentación del conformismo y del repliegue hacia los propios intereses hoy es muy frecuente ante la magnitud de los problemas económicos y sociales que nos rodean. También la de «dejar a los políticos» la presencia en la vida pública y, en tanto en cuanto convenga a la vida de la empresa, contactar con los factores sociales. En el fondo priva el individualismo.

La empresa y el empresario, aunque sea privada, no deja de ser un «agente social esencial», que debe propiciar el cambio social necesario para instaurar la justicia. En este sentido al menos tiene una dimensión política, como constructores y artífices de una sociedad nueva más justa y solidaria.

De manera particular el empresario cristiano del siglo XXI ha de organizar su empresa de tal forma que esté presente en la vida pública, contribuyendo al logro de ese cambio social necesario (12).

---

(12) «XXXVI Semana Social de España», en *Dimensión social de la empresa a la luz de la Doctrina Social de la Iglesia*, Ed. Cajasur, Córdoba, 1993.

Las asociaciones empresariales de inspiración cristiana han de ser foco de iluminación y orientación en esta dirección para el empresariado. No es otro el fin de ASE, cuando, entre otras actividades, publica estos volúmenes, fruto de una reflexión comunitaria de empresarios o directivos de empresa cristianos.







Cuando el Papa, en su discurso a los empresarios argentinos, aludió a «la Empresa, artífice de la nueva sociedad», sin duda que estaba pensando en aquellos valores que la Empresa puede difundir dentro de su colectivo laboral, por que estos valores serán los que cada individuo ejercerá también en su comportamiento social e incluso político.

La presente obra pretende desarrollar, con el detalle que las dimensiones de la misma permite, aquellos valores, comportamientos y actitudes o principios que, siendo útiles para la organización empresarial, aportarán igualmente principios y comportamientos válidos para la sociedad.

**ASE**

**ASERRESA, LA ARTIFICE DE LA MUJERVA SOCIEDAD**