

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y EMPRESARIALES**

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
NUM. 133**

EL EMPRESARIO Y LA GRAN EMPRESA

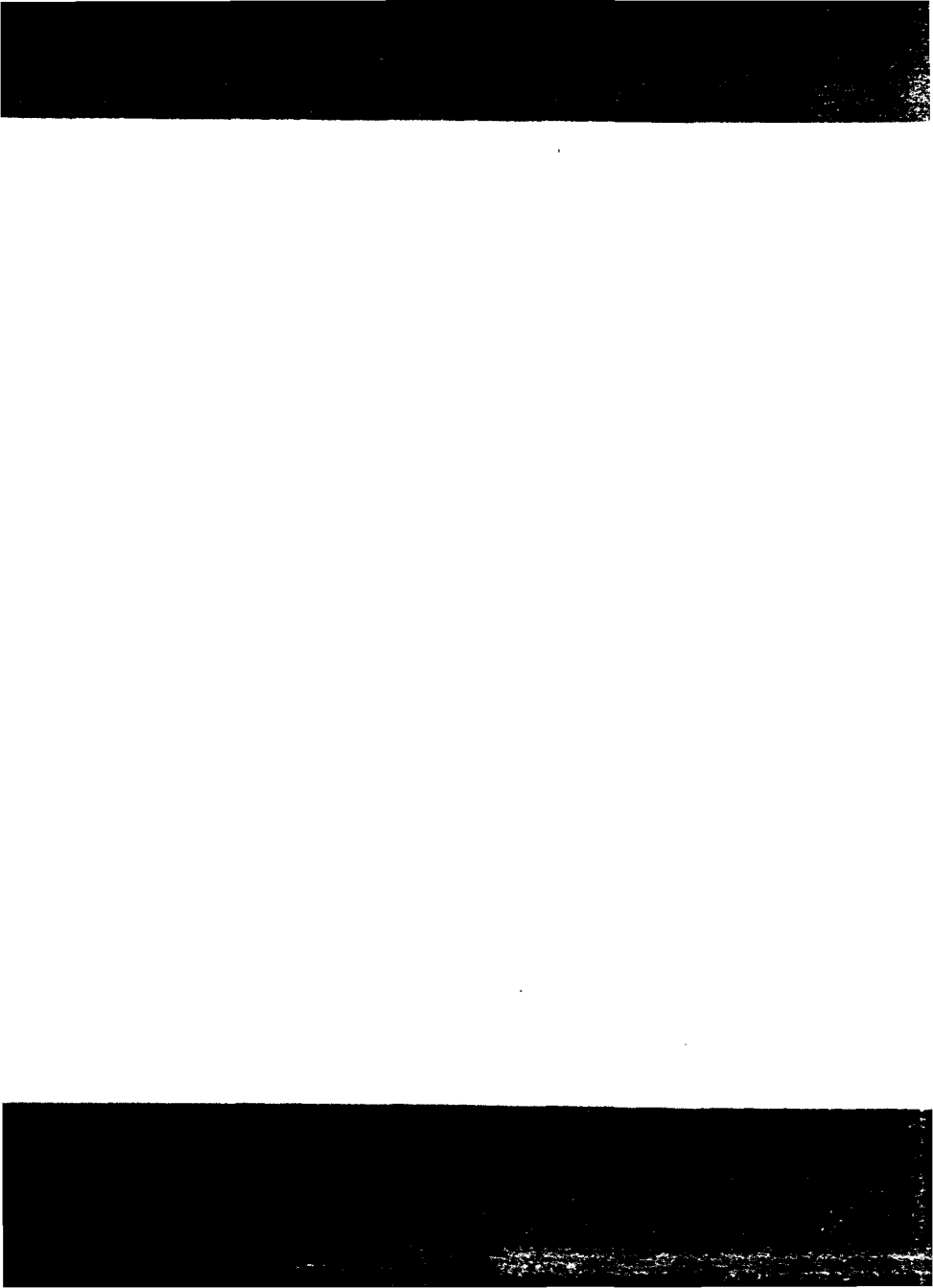
SR. D. ALFREDO GIMENEZ-CASSINA

1987

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES



Doc 1-A-133



CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
Num. 133

EL EMPRESARIO Y LA GRAN EMPRESA



SR. D. ALFREDO GIMENEZ-CASSINA

1.987

D



UNIVERSIDAD DE ALCALÁ DE HENRÍQUEZ

EL EMPRESARIO Y LA GRAN EMPRESA (1)

Sr.D.Alfredo Giménez Cassina

Dr.Ingeniero del ICAI

Presidente de Land Rover Santana, S.A.

I. PRESENTACION

Este trabajo fue presentado en una mesa redonda dentro del área EL EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD ACTUAL, del II Congreso Mundial Vasco, celebrado entre los meses de Agosto y Diciembre de 1987. Y está basado en la experiencia profesional del autor ejercida durante 46 años, primero como Ingeniero al frente de talleres mecánicos, y a partir de 1955 como Alto Ejecutivo, primero Consejero Delegado y luego como Presidente de la Empresa. Sus conocimientos de la industria japonesa es consecuencia de la relación de su empresa, durante los últimos 7 años, con una compañía japonesa a través

de contrato de cesión de tecnología y de asociación con participación minoritaria en el capital. En cuanto a la responsabilidad social del empresario, el autor no puede olvidar las enseñanzas recibidas del Prof. Santiago García Echevarría y del Prof. Fernando Suarez González, en los trabajos realizados en el Círculo de Empresarios de Madrid en los últimos años de la década de los 70.

II. EMPRESARIO Y EMPRESA

Muy frecuentemente se han confundido los términos de empresario y propietario de empresa, es decir, se considera que sólo se puede llamar empresario al que arriesgando capitales propios se mantiene al frente de empresas desarrolladas bajo su iniciativa y gracias a su aportación personal y dineraria. Lo que evidentemente impediría considerar como empresario a los principales ejecutivos de las grandes empresas que muy raramente pueden cumplir estas condiciones.

Considero, por el contrario, que empresario es el que dirige la empresa, tenga o no participación económica en su capital, con la responsabilidad de emprender y llevar adelante todas las acciones necesarias para alcanzar el objetivo de ganar dinero, de crear riqueza con la producción de bienes o prestación de servicios, en beneficio de la comunidad. Y a estos empresarios, gerentes de empresas grandes y

medianas, tengan o no participación en su capital, es a lo que voy a referirme en esta exposición.

En cambio en el concepto de la empresa conseguido como consecuencia de la Revolución Industrial desarrollada durante el siglo XIX, dio lugar a una rápida evolución (verdadera revolución) en las costumbres y en la forma de vivir de los países industrializados, que han cristalizado en nuestro siglo con la creación y progreso de las grandes empresas transnacionales que con su permanente desarrollo de la tecnología y los adelantos industriales nos han hecho decir que socialmente, la Revolución Industrial ha tenido más influencia que la Revolución Francesa o la Soviética de 1917/18, ya que la tecnificación del trabajo y la aparición y desarrollo de las organizaciones sindicales obreras, han contribuido a que evolucione de forma patente el nivel de vida de las naciones industrializadas.

Una premisa que no se debe olvidar es que la actuación empresarial sólo puede tener lugar plenamente en regímenes de economía libre, ya que es un hecho que sólo la economía de mercado permite y estimula el desarrollo de la empresa y la mejora del nivel de vida del antiguo proletario; objetivo en el que hasta ahora han fracasado los sistemas de economía dirigida o controlada por el Estado. Economía de mercado que en los países europeos está más cerca de la llamada economía

social de mercado, y en países como EE.UU y principalmente Japón, están más próximos a las teorías de la economía liberal.

La falta de libertad distorsiona las reglas de dirección y la responsabilidad de gestión, base de la actuación empresarial. La empresa se funda, como antes he recordado, para crear riqueza, y este objetivo es prioritario para el empresario, que cada vez más está condicionado por las responsabilidades que tiene con los grupos humanos con los que está relacionado: trabajadores de la empresa, accionistas, proveedores, vendedores, clientes, entorno, etc., que mediatizan su gestión gerencial, dando lugar a la "economía social de mercado", que pretende aunar el principio de economía libre con la responsabilidad social de la empresa, franca evolución de la afirmación que Milton Friedman hacía en su libro "Capitalism and Freedom", en 1962: "Pocas tendencias podrían minar de una forma tan completa los cimientos de nuestra sociedad libre, como el hecho de que los responsables de una empresa acepten responsabilidades sociales, en vez de obtener los mayores beneficios posibles para sus accionistas".

En la Europa Occidental crece en estos últimos tiempos el orden de "economía social de mercado", cuya base y fundamento es el mercado y la competencia, y con un segundo pilar básico que es la existencia (como única intervención del Estado) de una "política social" que garantice al individuo y a la colectividad la cobertura de unas necesidades vitales

mínimas que no se pueden satisfacer vía mercado para ciertos grupos sociales. Y siempre, sobre las bases de libertad y pluralidad política y de independencia de los empresarios en la toma de decisiones con plena responsabilidad, no mediada por la intervención estatal.

El modelo más próximo al de "economía liberal del mercado" es el actual modelo japonés, con mínima o nula intervención directa del Estado en las leyes del mercado, prevaleciendo las exigencias de éste y las de la competencia, sobre cualquier responsabilidad social; y que sin embargo, por otros mecanismos que luego examinaremos, han obtenido resultados positivos coincidentes con objetivos hacia los que tienden las normas de política social, dentro del ordenamiento de economía social de mercado.

En los modelos totalitarios, de economía dirigida, el Estado, en mayor o menor escala, pretende planificar y dirigirlo todo, con lo cual la responsabilidad del director-gerente se limita y se llega al absurdo de las economías programadas por el Estado-propietario cuya eficacia no ha podido todavía ser demostrada. No hay más empresario que el propio Estado y por lo tanto, no es motivo de consideración en esta exposición, en la que se trata de la responsabilidad de los empresarios en las empresas modernas, siempre desde el punto de vista, que de ninguna forma puedo ni quiero considerar dogmáticos.

Es claro que si ser empresario significa ser responsable de la marcha de la empresa sólo podrá considerarse como tal al que actúa en un régimen de economía de mercado, ya que sólo dentro de un marco presidido por la competencia, será capaz de demostrar sus cualidades gerenciales.

En octubre de 1954, D. José Ortega y Gasset pronunció en Torquay una conferencia titulada en español "Una vista sobre la situación del gerente o "Manager" en la sociedad actual" en el Congreso organizado por el Brithish Institute of Management, sobre "The Contribution of Management to European Prosperity", que ha sido editada por la APD con motivo del centenario de su nacimiento. Como bien dice D. Julián Marías en la introducción, no deja de ser portentoso que treinta y tres años después la conferencia siga siendo actual, al señalar las condiciones que debe tener el Gerente para afrontar y resolver los problemas diarios, algo nuevo en aquellas fechas (estamos en los años 50 de este siglo) surgido como consecuencia de la continuada complejidad de los problemas económicos, técnicos y sociales con lo que tenía que enfrentarse (problemas que siguen creciendo), tan diferentes de los que tenían los antiguos empresarios, precursores de estas nuevas generaciones que necesariamente han de añadir una formación idónea a las aptitudes naturales que exige la función empresarial.

Dice Ortega en su conferencia, que "en la Edad Media la guerra y la religión eran las dos grandes ocupaciones, lo que conducía a que guerreros y clérigos fuesen las piezas

fundamentales sobre las que se articulaban los mecanismos de la sociedad. Y de ahí pasa a la situación actual (en la fecha de su conferencia) en que la producción es la dimensión de la vida colectiva situada en primer término, y de ello resulta que la sociedad funciona teniendo como piezas principales la industria y el comercio. Yo añadiría la tecnología, como actividad fundamental de nuestro mundo moderno.

En paralelo a este desarrollo industrial se ha producido la decadencia de la función social de la Universidad, la pérdida de su poder espiritual, de igual forma que la debilidad de la familia contrasta con la mayor fuerza social que tiene el centro de trabajo; fenómeno especialmente perceptible en Japón, donde la Kaisha (la compañía para la que se trabaja) constituye el centro de la vida del empleado.

Al principio de la era industrial, el capital y el trabajo eran los dos elementos que influían en la producción, ya que la función de dirección era asumida por el primero, en tanto que el segundo era el responsable de la ejecución, con unos procesos más bien sencillos y medios simples.

III. DIRECCION, EMPRESARIO Y EMPRESA

Al irse complicando las cosas fue preciso que el capital buscara, entre los capitalistas y los trabajadores, quien fuera capaz de organizar y dirigir operaciones cada vez más complicadas, así como discutir y acordar las condiciones de trabajo con los obreros y sus sindicatos, que pronto adoptaron posiciones reivindicativas. Y todo ésto dio lugar a principios de este siglo, a la aparición de la clase gerencial, consecuencia de la transformación de las fábricas con la aplicación de las primeras ideas sobre la organización científica del trabajo y sistematización de las técnicas contables y de comercialización, que conducen al nacimiento de los nuevos empresarios, gerentes y directores profesionales, que, asumiendo la función empresarial, formarán el tercer lado del triángulo entre el capital (con su Consejo de Administración) y el trabajo.

El Profesor Ortega dice en su conferencia, que las relaciones del gerente con el capital son difíciles, porque "el capital, sea particular o del Estado, ha perdido alegría y está malhumorado", y el Profesor Julián Marías apostilla en su introducción, que este malhumor de los años 50, continúa 30 años más tarde, especialmente en Europa, tal vez por una pérdida de confianza en sí mismo; pérdida que parece menos apreciable en EE.UU y Japón.

Una primera consecuencia es que pronto se establece en la práctica la separación entre la Universidad (Templo de la Ciencia) y los Centros de formación de Ingenieros, (aplicaciones de la Ciencia) primera cantera de preparación de directivos, y se inicia la creación de los Institutos de Formación de Economistas; ambas especialidades desarrolladas a lo largo de la primera parte de este siglo, para adaptarse a las nuevas tecnologías y responder a las necesidades de la sociedad disponiendo de personas preparadas para optimizar la producción, distribución y mantenimiento de los bienes y productos de todo tipo que exige la sociedad moderna.

Al contrario de lo acontecido en los años veinte al término de la Primera Guerra Mundial que dio lugar a una clara crisis económica y a la paralización de la capacidad de realización de toda una generación, en la segunda mitad de los años 40 y pese a las terribles destrucciones de la Segunda Guerra Mundial, se produjo una fuerte reacción con ansias de conseguir un futuro mejor (a pesar de la división del mundo por razones económico-ideológicas como resultado de la guerra) que condujo a la sistematización y evolución de los conceptos esenciales para la Dirección de Empresas y al convencimiento de que ello exige sistematizar los conocimientos necesarios para facilitar el acceso a los puestos de dirección del suficiente número de personas capaces de llevar adelante las Empresas con la necesaria eficiencia: nacía

una nueva disciplina que no pretendía descubrir nuevos conocimientos, sino cuantificar, medir y divulgar los existentes, en busca de conseguir resultados óptimos. Y así se llegó, pocos años después en los llamados Países Industrializados, a una generación de riqueza, empleo y nivel de vida de la población (no se olvide que siempre van reunidos) como no se había conocido nunca, y es difícil que se repita.

Esta separación de funciones, ha hecho perder a la Universidad parte del enorme prestigio que tuvo entre las clases relevantes de la sociedad, al pasar a primera línea los Jefes de Empresa y Administradores de Compañías productoras o distribuidoras de riqueza, lo cual en los últimos tiempos ha conducido a un creciente interés de la Universidad por los problemas tecnológicos y de dirección, acercándose, como debía ser, ambos grupos sociales, (universitarios y tecnócratas) buscando la integración en la formación de las profesiones liberales y la ciencia pura, con la tecnología y la economía, como ciencias aplicadas.

El decir que la dirección de la gran empresa requiere la existencia de directivos debidamente formados, exige completarlo con alguna referencia a las empresas familiares, que regidas por verdaderos empresarios, han conseguido alcanzar un tamaño que las sitúa en los primeros lugares del ranking y que siguen manteniendo una tradición familiar para el nombramiento del máximo ejecutivo de la Compañía durante varias generaciones. Los japoneses, que han demostrado la eficacia de sus reglas en la Dirección de Empresas, y que

conservan esta tradición de las empresas familiares, señalan la necesidad de observar estrictamente ciertas normas para asegurar el mantenimiento y desarrollo de la empresa en el mercado actual; estas normas son:

- Un solo miembro de la familia, el más eficaz y brillante y dispuesto a trabajar en ella más que nadie, es el único capacitado para trabajar en la compañía y dirigirla.
- Nunca debe considerársele si no tiene capacidad de asumir la alta dirección.
- Los miembros jóvenes de la familia no realizarán su aprendizaje empresarial en la propia compañía sino que adquirirán la práctica fuera de ella, para incorporarse cuando puedan desempeñar puestos de dirección. Esta regla es contraria a la que se seguía antiguamente, en la que los propietarios hacían entrar a sus hijos en los puestos inferiores para hacerles progresar a medida de lo que aprendían, sistema no aconsejable en la actualidad.
- Tratar como miembros de la empresa con plenitud de derechos a aquellos directivos ajenos a la familia, que demuestren su capacidad; no dudando en hacerles llegar a las máximas categorías si es necesario para asegurar el éxito de la empresa.

Con estas reglas, la familia podrá seguir manteniendo su posición accionarial y en el Consejo de Administración; pero las funciones ejecutivas estarán en manos de profesionales, sean o no miembros de la familia.

Se suele citar como típico el caso de la familia Rothschild: a fines del siglo XVIII inició el banquero Meyer Anselmo fundador de la dinastía, su imperio bancario, enviando a cuatro de sus hijos a cada una de las capitales europeas, de mayor influencia político-económica: Londres, París, Viena y Francfort y separando al quinto, al que no consideró capaz de seguir sus iniciativas (por lo que le mandó a Nápoles); siguieron la política, desde los primeros años del siglo, de contratar a los jóvenes judíos alemanes más capacitados, para formarlos y ponerlos al frente como Directivos Generales de las empresas de la familia, pero no los asociaron, sino que los establecieron en empresas separadas. Pero con el tiempo, los Rothschild fueron ennoblecidos por el Emperador de Austria y perdieron interés por ser grandes empresarios, agudizándose la crisis familiar al fin de la Segunda Guerra Mundial con la desaparición de las Casas de Austria y Alemania. Y ahora han resurgido con la nueva generación en París y Londres, aplicando estrictamente las normas anteriores olvidadas o desconocidas por las generaciones precedentes.

No se debe olvidar que la gran empresa, por su complejidad, es necesariamente lenta en sus reacciones ante la modificación de circunstancias internas o del entorno. Peter

Drucker compara en alguno de sus libros la dificultad de los cambios de rumbo de un gran portaviones, o de un Jumbo en el aire, con lo que ocurre en las grandes empresas obligadas a cambios imprevistos. De ahí, la gran necesidad de disponer de equipos de dirección idóneos, capaces de elegir, vigilar y controlar los objetivos (el rumbo) de la empresa, para poder conseguir los resultados previstos; y sobre todo, prever con tiempo la estrategia de diversificación para llevarla a la práctica cuando sea oportuno.

Llega un momento en que, para evitar equívocos, hay que definir cuándo se clasifica a una Compañía como "gran empresa". Se han utilizado como baremos el número de personas empleadas o el volumen de facturación, o los dos combinados; ambos índices son aleatorios, al aumentar la robotización de las fábricas y la mecanización de las oficinas, en el que al personal se refiere; y la rápida depreciación del dinero y la inflación si se quiere clasificar por la cifra de facturación. Creo más justo definir como gran empresa, (especialmente al tratar el problema de su dirección) la que siendo impersonal, tienen una estructura, con un jefe ejecutivo que actúa de líder, ayudado de otros ejecutivos con autoridad delegada para desempeñar las distintas funciones con los medios asignados para ello, (que deberá ser tanto mayor cuanto mayor sea el tamaño de la Empresa) y con los controles necesarios para asegurar el buen uso del poder delegado. Siendo función fundamental del Jefe Ejecutivo el crear un verdadero equipo con sus Directivos para desempeñar la acción empresarial, de la que siempre será el

último responsable el citado Jefe Ejecutivo (Presidente, Consejero Delegado, P.D.G., según los casos) ya que se delega el mando pero se mantiene la responsabilidad inherente al poder de decisión, "despersonalizando" la actuación en favor de la organización.

Un caso singular es el de las grandes multinacionales que, mas bien pueden verse como una confederación de negocios, cada uno de los cuales será una empresa en la que las grandes directrices, políticas y estrategias serán señaladas por la casa matriz, pero con poderes delegados suficientes para que cada uno de los Directores de las filiales pueda actuar como un empresario, dentro del entorno específico en el que tiene que actuar.

El principal trabajo del empresario o Jefe Ejecutivo es formar el equipo dirigente y conseguir con ellos la máxima eficacia para la Empresa; y lo mismo se debe de decir de cada uno de los sucesivos Jefes de grupo. Lo que contribuye a crear la imagen de la Compañía ante propios y extraños.

IV. ORGANOS DE PODER Y DIRECCION EMPRESARIAL

En un curioso libro de Auguste Detoeuf titulado "Propos de O.L. Bareton" en sus consideraciones sobre el Consejo de Administración y bajo el título "El Génesis", parodiando a la Biblia, dice lo siguiente:

- Al principio sólo existía el Consejo.
- El primer día, creó la Asamblea General y se hizo reconocer por ella como dueño de todas las cosas.
- El segundo día nombró al Presidente.
- El tercer día nombró al Secretario.
- El cuarto día estableció las participaciones del Consejo.
- El quinto día eligió un hombre y le nombró Director General y le dijo "trabajarás sin cesar hasta que te sude la frente".
- Y si habían sabido elegir el Director, el séptimo, el octavo y todos los días siguientes, el Consejo descansó pues había hecho todo su trabajo.

Con una redacción ligera y desenfadada, es una crítica acerba de la actuación de muchos Consejos de Administración, que olvidando sus responsabilidades empresariales, delegan su función que es realmente realizada por el que ha sido nombrado Jefe Ejecutivo de la Empresa.

El ingreso de España en la CEE ha actualizado en nuestro País, (por las consecuencias que nos ha traído) que es idea básica de la Comunidad la eliminación de todos los obstáculos que dificulten la libre competencia, ya que la libre circulación de recursos económicos entre los doce miembros, permitirá su distribución óptima entre los países productores, facilitando la competencia, que consiste en rivalizar en calidad y precio, reducir los costos de producción, elegir e incorporar las técnicas más eficaces y como consecuencia, alcanzar el máximo beneficio que, como antes he dicho, se traduce a la postre en mejora del bienestar colectivo y del nivel de vida de la sociedad.

El intervencionismo del Estado potenciando determinadas actividades mediante la intervención pública y aguantando las pérdidas de las unidades económicas que por su ineficacia no pueden resistir a la competencia, sólo consigue distorsionar el mercado y es contrario a los principios comunitarios.

Veamos cuál es el modelo de empresa que en el mundo actual puede ser mejor campo para el desempeño de la función directiva del empresario, que, como antes he indicado, requiere alcanzar el doble objetivo de crear riqueza y cumplir una función social con el personal propio y con el entorno con el que se relaciona.

V. EMPRESARIO, EMPRESA Y SOCIEDAD

Durante mucho tiempo con unos principios puramente liberales, se ha creído que la empresa es su capital, y valga recordar la afirmación (antes mencionada) que sólo hace 25 años hacia Milton Freedman renegando de cualquier responsabilidad social que quisieran aceptar los empresarios. Las cosas han evolucionado y hoy se considera primordial la actuación del hombre en la empresa, y que, hay que tener presente que se trata de una asociación de hombres y mujeres que, cada uno con una función determinada, trabajan para conseguir el objetivo común, sin olvidar, repito, que la empresa que no crea riqueza es empresa muerta, y que la supervivencia exige expansión, y es fundamental el reconocimiento de estos hechos por el Empresario como parte fundamental de su actuación.

El Papa Juan Pablo II publicó en septiembre de 1981 su encíclica "Laborem exercens" para celebrar el 90 aniversario de la "Rerum Novarum", que constituye la carta magna del trabajo, como clave de la cuestión social desde el punto de vista cristiano; define el principio de la prioridad del trabajo considerado como causa eficiente primaria, mientras que el capital es una causa instrumental; y recuerda la responsabilidad social del empresario que debe desarrollar una política laboral correcta desde el punto de vista ético

que exige que los derechos objetivos del hombre sean respetados. Al mismo tiempo que al reconocer el derecho de asociación de los obreros para formar sus sindicatos, recomienda que éstos limiten su acción a la defensa de los derechos de sus asociados, "en favor" del justo bien, pero no "en contra" de nadie, y ajenos a los partidos políticos que pueden perturbar su verdadera finalidad.

La empresa tiene que ser humana, y es curioso que, con puntos de vista totalmente distintos de los de la encíclica citada, el gran éxito empresarial japonés ha sido hacer empresas humanas, con sindicatos no políticos y defensores de los derechos de los trabajadores dentro de la propia empresa.

Esta evolución del concepto de la empresa y de sus fines, esta necesidad de reconocer una responsabilidad social hacia sus propios empleados y hacia el entorno, obliga al empresario a considerar estos nuevos problemas, que podíamos decir que se empezaron a plantear seriamente, cuando los americanos comenzaron a considerar la necesidad de valorar las "relaciones humanas" en el seno de la empresa, en la primera mitad del siglo actual, preocupación que pronto se trasladó a los empresarios europeos.

Al tomar conciencia el empresario de que su empresa, no puede olvidar los problemas del medio en el que se desarrolla, se le plantean una serie de cuestiones en las que raras veces habían pensado sus antecesores, tales como:

- No es lo mismo crear riqueza que simplemente ganar dinero.
- No es posible desentenderse de los programas del Gobierno en el país o países en los que actúa.
- No puede olvidar las necesidades sociales dentro de la empresa, condiciones del puesto de trabajo, seguridad e higiene de sus empleados, etc.
- Debe reconocer los derechos sociales de los trabajadores como ciudadanos de un país libre.
- Debe evitar el deterioro ecológico que pueda originar la producción, o la instalación de sus Centros de Trabajo.

Y tantas más; y todo ello teniendo siempre presente, como recordaba Francois Ceyrac, Presidente de la Cámara Internacional de Comercio en su conferencia en Madrid en otoño de 1983: "que la primera responsabilidad social de la Empresa (como acabo de decir y no me cansaré de repetir) es cumplir su función de ofrecer a la Comunidad productos o servicios competitivos, con un resultado económico positivo que permita su supervivencia y su desarrollo". En su misma conferencia reiteraba Mr. Ceyrac que "los empresarios tienen la creación de riqueza como responsabilidad primaria, ya que no es el Estado sino las empresas las que producen riquezas, que el Estado no hace más que gastar y, en los mejores casos, distribuir, sin que los empresarios deban olvidar que son elementos fundamentales en una sociedad democrática y que por lo tanto, tienen que hacer frente a sus responsabilidades en ella".

Este reconocimiento de que la empresa está formada por seres humanos y sus productos se destinan también a seres humanos y se desenvuelve en un entorno humano, hace que la responsabilidad social del empresario tenga una triple vertiente: interior, que afecta a la propia empresa, accionistas, directivos y trabajadores; de relación, proveedores, distribuidores y clientes; del entorno con las comunidades en las que están situados los centros de trabajo, tales como problemas de urbanismo y de defensa del medio ambiente.

Esto supone una importante evolución que complica la labor del Empresario (con mayor repercusión en las empresas internacionales por la variedad de sus diferentes entornos) ya que a los antiguos valores exigidos a un fabricante por su entorno, que eran (y continúan siendo) precio, calidad y servicio de sus productos, una cierta ética en su publicidad y el cumplimiento de sus convenios con proveedores y distribuidores, se ha añadido una preocupación cada vez más acentuada en problemas tales como,

- efectos sobre el medio ambiente de los procesos de producción
- influencia sobre la ecología del lugar por el emplazamiento e incluso la arquitectura del Centro de trabajo
- efectos sobre la comunidad por la apertura o cierre de Centros de trabajo

- influencia que tienen las decisiones sobre el personal propio (política de salarios, economatos, beneficios sociales) que puedan afectar directa o indirectamente a la comunidad
- política de ayudas filantrópicas
- relación con organizaciones patronales del propio país e internacionales, así como con los Sindicatos con influencia en su empresa.

Lista no exhaustiva y que aumenta cada día, que obliga al empresario a atender el bien público para defender los intereses de su empresa. Hago un breve repaso a la influencia que cada una de estas preocupaciones tiene sobre la actuación del empresario.

El 6 de marzo último, en una Jornada organizada por Acción Social y Empresarial en Madrid sobre "La responsabilidad empresarial ante la Sociedad Española", el Sr. Philippe de Weck, Presidente de UNIAPAC Internacional y ex-Presidente de L'Union des Banques Suisses nos insistía en la necesidad del diálogo social dentro de la empresa, y sugería la conveniencia de que los empresarios participaran en la política de las comunidades de su entorno; definiendo la moral del hombre de negocios como su ética empresarial. UNIAPAC es una federación de asociaciones nacionales de empresarios y dirigentes de empresa, que tienen como objetivo llevar un concepto moral y de filosofía empresarial a la vida económica de cada país. Constituida inicialmente por asociaciones de empresarios cristianos, se ha extendido hoy

por todo el mundo y está presente en 27 países; 10 en Europa (Austria, Bélgica, España, Francia, Holanda, Italia, Portugal, Reino Unido, R.F. de Alemania y Suiza); 12 en Iberoamérica (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, México, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela); 3 en Africa (Costa de Marfil, Senegal y Zaire) y Filipinas y Hong-kong en Asia.

Y no se puede olvidar la influencia que en las decisiones empresariales, tienen las organizaciones patronales. En España, tiene una importancia creciente la CEOE, nacida hace una decena de años y sólidamente establecida como Confederación de las diversas Asociaciones patronales sectoriales y territoriales.

VI. RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL EMPRESARIO Y ESTILOS DE DIRECCION

Tanto desde el punto de vista legal, como moral, un grupo humano importante en las empresas es el formado por los accionistas, legalmente propietarios de la Sociedad Mercantil a la que han aportado sus capitales permitiendo la fundación de la Empresa y cuya influencia a través del Consejo de Administración es variable y depende de cómo está constituido el grupo. Respecto del cual, el alto ejecutivo de la Empresa, en definitiva un empleado de la Sociedad

Mercantil, tiene unas responsabilidades que no debe olvidar, como son, no sólo conseguir beneficios sino que sean suficientes para permitir dar al capital una remuneración adecuada y buscar fórmulas que incentiven y faciliten las sucesivas inversiones que hagan posibles los desarrollos de la Empresa. Deben recordar el gerente-empresario que es un administrador de bienes ajenos, que en muchos casos proceden de ahorradores modestos que arriesgan sus escasas reservas esperando un lícito beneficio con la creación de riqueza de la Empresa.

Son conocidas las cualidades que debe tener el empresario para ser considerado como verdadero líder de su organización: confianza en sí mismo, justicia, fortaleza, capacidad de decisión, fuerza de voluntad, autodominio, comprensión y respeto hacia los demás, prudencia, honestidad, laboriosidad, etc., todo lo cual hace decir que "el Jefe nace"; pero en la empresa moderna no es bastante si no se forma adecuadamente para ser un profesional capaz de administrar debidamente los recursos de la Compañía. Y hoy, ante la preocupación social y el reconocimiento del valor humano de los componentes de la Empresa, aparece como primordial la gestión social del Empresario que sea capaz de conseguir la colaboración de los empleados, motivándoles hacia la productividad y calidad de su trabajo, para lograr su integración en los objetivos y en el futuro de la Empresa considerada como una comunidad social de intereses convergentes.

Se ha dicho que el empresario debía ser,

- . paciente como Job,
- . resistente (duro de piel) como un rinoceronte,
- . malicioso como un zorro,
- . valiente como un león,
- . impávido como una esfinge,
- . y sobre todo humano, para ser capaz de dirigir a otros seres humanos.

Las aspiraciones del personal no se llenan hoy en día con la antigua fórmula de salario justo para un trabajo justo; hoy es preciso atender todos los diversos aspectos que complementan los logros alcanzados desde que se inició la era industrial, que obligan a conocer la "realidad humana", sus aspiraciones reales y sus reclamaciones, para que conociendo esta realidad, poder actuar en consecuencia buscando la colaboración y motivación de los trabajadores.

Son muchas las teorías desarrolladas en los últimos años sobre la evolución de los Estilos de Dirección, como consecuencia de los cambios en la realidad empresarial que hemos venido repasando, con el intento de llegar a la solución óptima de la gestión social que permita la integración de las fuerzas sociales para conseguir los objetivos de la Empresa.

De las teorías actuales, parece que la más idónea para alcanzar el objetivo de "humanizar" la empresa consiguiendo al tiempo los óptimos resultados económicos, es la llamada DIRECCION PARTICIPATIVA, fundada en la titulada "Teoría Y" por Douglas McGregor en su libro "The Human Side of the Enterprise", editado en 1960 en New York, y perfeccionada por el Profesor William G. Ouchi en su libro "Teoría Z" editado en 1981, (traducido al castellano en 1982) que pretende ser la explicación del éxito del "modelo japonés" fundado según el autor en la despersonalización de la dirección en favor del sistema; en el estudio del modelo japonés que se hace en el libro "Art of Japanese Management" de R.T. Pascale y A.G. Athos editado en New York en 1981, se llega a la consecuencia de que el obrero japonés es bueno, porque así lo consideran sus directores, que le transmiten esta idea hasta que la asimila, facilitándose la interdependencia entre personal y dirección.

En esta Teoría Z se considera que el trabajador, una vez cubiertas sus necesidades por un cierto nivel económico, está motivado por necesidades menos egoistas como la solidaridad, el bien común, la búsqueda de la justicia, la satisfacción por la calidad de su trabajo, y, en definitiva se siente más incentivado por bienes morales que contribuyen a los materiales. Y estas ideas, se corresponden bien con el sistema de Dirección participativa antes mencionada.

Esta se funda en que el hombre normal no considera el trabajo como un mal aborrecible sino como una forma de conseguir los medios de satisfacer sus necesidades materiales; y además, busca la manera de desarrollar su personalidad mediante recompensas que satisfagan su orgullo; ésto exige una respuesta de la Dirección, que además de satisfacer razonablemente sus necesidades materiales sea capaz de motivarle y hacerle participar de los objetivos de la Empresa, para que busque en ella la satisfacción de sus aspiraciones, asociando a ella su propio destino. Es decir, se pretende utilizar, mediante una adecuada dirección, las motivaciones del personal como fuente de energía capaz de cambiar las relaciones dentro de la Empresa.

En resumen la dirección participativa completada por la teoría Z, pretende lograr la motivación y colaboración del personal y su integración en la Empresa mediante una programación y unos objetivos adecuados; y no deja de ser curioso que una sociedad mas bien deshumanizada, haya sido capaz de llevar a la práctica un modelo de cooperación entre capital y trabajo (coincidente en muchos aspectos con el pensamiento cristiano) que está siendo cada vez más considerado por los empresarios occidentales, que está demostrando su valía en otros países orientales (como Corea del Sur) y que choca por principio con las entidades de producción de las llamadas Repúblicas Populares Socialistas, con grandes programaciones y mínima participación del personal por falta de incentivos. La teoría de la Dirección participativa es un moderno estilo de dirección desarrollado en Occidente en los últimos 25

años, a través de artículos, conferencias y libros por varios autores, de los que los más conocidos en España son Octave Gelinier y Peter Drucker, que insisten en que se trata de una nueva filosofía de dirección que busca conseguir un cambio fundamental en las relaciones sociales dentro de la Empresa, dando a las estructuras las suficientes libertades de creación y libertad, y preocupándose de los objetivos y no de las funciones, para juzgar según los resultados.

La bien conocida obra de J.J.Servan-Schreiber, traducida al castellano en 1968 "El desafío americano" señala que se trata de lograr un grado de integración de los asalariados en un orden fundado no sólo en la rentabilidad, sino también en el progreso y el crecimiento.

Para ésto es imprescindible crear en todos y cada uno de los miembros de la Empresa (sean directores o peones) una motivación fundada en el ansia natural de desarrollo y progreso y que se identifique con las posibilidades de mejora profesional que pueda lograr por el cumplimiento de los objetivos de la Empresa en la que trabaja.

Esto supone un cambio de mentalidad, ya que los jefes, en los distintos escalones del mando deben de ser capaces de llegar a delegar con plena confianza en sus subordinados, a los que únicamente juzgarán por los resultados; y los subordinados, deben aprender a aceptar responsabilidades y a trabajar formando equipo buscando el desarrollo de su perso-

nalidad y la satisfacción de su ego dentro del equipo y buscando el desarrollo de éste, razonando según los fines a conseguir y no por las tareas que deben realizar. Y éste sólo se puede conseguir por una adecuada formación, un consenso entre Jefes y ejecutantes en el establecimiento de los objetivos, y preparando procesos que favorezcan la participación; considerando ésta como un medio eficaz de desarrollar las energías creadoras que tienen todo ser humano, con un talante del Jefe abierto al diálogo, dispuesto a reconocer los méritos de cada uno y evitar el anonimato para la satisfacción del interesado.

La solución al problema de como conseguir la participación del personal por la motivación, es lo que supone el éxito de la dirección participativa, y la forma de hacerlo es peculiar de cada grupo de trabajo, por lo que no existe un método que garantice los resultados, aunque sí se pueden dar unas normas generales como denominador común de lo establecido en distintas publicaciones de los últimos años y las filosofías del management japonés. Se pueden considerar los siguientes:

- Es un hecho que el ser humano, en mayor o menor grado, está más motivado por las felicitaciones y los premios que por las reprimendas y los castigos; no quiero decir que haya que suprimir estos, pero sí prodigar aquellos, tratando a los empleados como "ganadores" para favorecer la emulación, mediante una organización que conciente al personal de que puede conseguir el éxito por su propio

esfuerzo y desarrollando su propia inteligencia.

- En el cerebro humano, el hemisferio derecho tiene por lo menos tanta importancia como el izquierdo; aquel es el centro de la imaginación y este último lo es de la razón. De ahí la necesidad de que una buena gestión del personal tenga en cuenta este hecho al establecer métodos de dirección, ya que los seres humanos reaccionan más a menudo bajo presiones emocionales procedentes del hemisferio derecho, que de las racionales del izquierdo, y en consecuencia el ser humano puede sentirse más cómodo en situaciones en que se le da ocasión de fomentar su intuición y su creatividad, que si debe limitarse al ejercicio de la razón. No hay que olvidar que el Ser Humano, además de ser sensible a las recompensas y castigos de su entorno, lo es también a la automotivación procedente de su interior, de su propia conciencia.

- Reconocer el gran valor de la experiencia, consecuencia de la capacidad de nuestro subconsciente de retener un gran número de esquemas y conocimientos, capaces de ser utilizados en beneficio propio y de la colectividad. De ahí la ventaja de mantener en la Empresa estructuras sencillas y simples, que faciliten los contactos personales entre jefes y empleados que hagan más fácil estimular y reconocer el valor de la experiencia y la práctica, frente a la supervaloración de la pura teoría, con posibilidad de hacer una valoración real.

- Por último, el ser humano necesita dar un sentido a su vida y está dispuesto a trabajar por las instituciones en la que se pueda realizar; la empresa capaz de responder a la necesidad de sentirse dueño de su destino y de poder lograr el éxito, será capaz de movilizar el potencial humano infrautilizado en favor de la organización que le permite desarrollar su capacidad y conseguir su satisfacción interna integrándose en ella.

El sólo hecho de conocer a las personas y mostrar un interés verdadero (no ficticio) realmente sentido, es un primer paso para motivar su integración y buscar su cooperación; y esta relación personal directa, que facilita la comunicación y mejora las relaciones, obviamente se consigue mejor con estructuras sencillas y con pocos escalones.

VII. EL MODELO JAPONES DE EMPRESA Y DIRECCION

Para no extendernos demasiado, voy a terminar exponiéndoles brevemente las grandes líneas del modelo japonés como ejemplo práctico de aplicación de las reglas de la dirección participativa, con el que las empresas niponas han conseguido los grandes éxitos tecnológicos, industriales y económicos, sobradamente conocidos.

En mi opinión, parte muy importante del éxito es debi-

da a la especial idiosincracia del pueblo y la cultura adquirida por el desarrollo del sistema educativo establecido en el Japón en el período Meiji, desde 1860 hasta la Guerra Mundial de 1940, fácilmente asimilable desde la enseñanza primaria a la superior, y que ha hecho desaparecer prácticamente el analfabetismo. Debiéndose añadir que la filosofía sintoísta que dominaba en el País, rechaza toda clase de misterio y esoterismos e imponía a los gobernadores informar al pueblo, con lo que se fomenta la información (arma clave en sus relaciones) al considerar que el secreto es malo e indeseable. A lo que hay que añadir las diferentes religiones y culturas que han llegado al Japón, desarrollando la capacidad de asimilación del pueblo que ha sabido admitirlas mezclando sus influencias. Esto, y otras cosas que veremos a continuación, hacen que sea difícil trasplantar a Occidente este modelo de dirección, que está fundado en las especiales relaciones conseguidas a lo largo de casi 30 años entre los trabajadores y los empresarios, aunque hay ejemplos de utilización en el mundo europeo y sobre todo en el norteamericano, donde últimamente están aumentando las empresas mixtas entre compañías yankees y niponas, que aplican con éxito los métodos japoneses.

En mi opinión, este sistema de dirección está fundado en los principios siguientes, todos con un denominador común: MOTIVAR.

- a) El espíritu colectivo.
- b) La seguridad en el empleo.
- c) El sistema salarial.
- d) La forma de tomar las decisiones.
- e) Las asociaciones sindicales de Empresa.
- f) El trabajo en equipo y el sentido comunitario.

a) *El espíritu colectivo.*

Parece que tiene su origen en las comunidades agrícolas japonesas, que requerían la colaboración de todos sus componentes para conseguir la supervivencia y defenderse del exterior, lo que por tradición, ha llevado a mantener la costumbre de agruparse e identificarse con el grupo al que pertenecen, dando preferencia a los problemas comunitarios sobre los individuales; con la diferencia respecto a los países occidentales, de que los grupos no se forman en función de las clases sociales de sus miembros, sino por razón de los objetivos que han dado lugar a la creación del grupo (en nuestro caso la empresa en la que se trabaja) conviviendo los distintos estamentos sociales que lo forman y que se integran para lograr los objetivos comunes, cualquiera que sea la posición social de sus miembros. Esto hace que la lucha entre clases sociales típica de los países occidenta-

les como arma del marxismo para obtener mejoras sociales, se sustituye por la lucha entre los grupos para conseguir el éxito en la competencia; con la seguridad de que el éxito del grupo redundará en beneficio de sus miembros.

Es decir, al revés de lo que ocurre en Occidente, las empresas aparecen como comunidades combativas, pero no conflictivas, que luchan por su supervivencia y desarrollo pero saben resolver sus tensiones internas sin dejarlas llegar a crear conflictos y asegurando el cumplimiento de las obligaciones recíprocas que existen entre todos los miembros de la Comunidad. Con la paradoja que supone una sociedad fuertemente jerarquizada, ya que la jerarquía es aceptada tradicionalmente como legítima evitando de esta forma las disputas entre iguales (nadie es igual a quien sea, pues siempre, aun entre hermanos o entre colegas, predomina el de mayor edad) ayudando a mantener la armonía, y al mismo tiempo, con un gran componente igualitario: ni el dinero ni los títulos universitarios, ni el status social, significan nada para la progresión de la empresa.

Como consecuencia de esta filosofía y del espíritu de grupo, nace el concepto de la "Kaisha" (compañía en la que se trabaja) que, según explica el Profesor Nakane en su libro "Japanese Society" simboliza el grupo al que se pertenece y correspondiendo a la conciencia del Grupo, resulta el centro de la vida del trabajador japonés, ya que se trata de un gran Banco, de una importante industria o simplemente de un pequeño negocio. Y de este sentimiento participan

desde el Presidente hasta el último empleado de la Compañía, de su kaisha, donde está seguro de que su trabajo será reconocido y recompensado y donde se encuentra plenamente integrado. Y ésto lleva a que los períodos de vacaciones sean cortos y que buen número de japoneses no disfruten voluntariamente de la totalidad de las vacaciones que les pertenecen. ! Muy difícil para nuestra mentalidad y nuestras costumbres!.

b) *El empleo de por vida.*

Responde al convenio moral (no jurídico ni legal) entre el empresario y el trabajador, por el que aquel se compromete a asegurarle un puesto de trabajo durante su vida laboral, reconociéndole como miembro de la kaisha, y el trabajador responde con su adhesión y lealtad. Y este compromiso sólo se rompe por parte del empresario en circunstancias críticas con dificultades económicas insalvables y después de haber intentado todo tipo de soluciones, no sólo dentro de la empresa sino incluso con suministradores, distribuidores u otras empresas relacionadas, considerándose fracasado el empresario o el directivo que tiene que acudir al remedio del despido de un personal sobrante. A su vez, el personal afectado por una crisis parcial o por necesidades de la empresa, acepta sin dificultad los traslados y cambios de puestos de trabajo, por comprender la necesidad que tiene el grupo para evitar males mayores.

Esta filosofía y la muy escasa legislación laboral, sobre estos temas, hace que el índice de paro sea muy bajo, del orden del 2 al 3%, muy inferior al de los países occidentales que, encorsetados por una rígida legislación laboral y también es cierto con unas relaciones dentro de la empresa presididas por la mutua desconfianza, tienen en el desempleo uno de los problemas de más difícil solución.

Para poder asegurar el empleo, es preciso una formación permanente del personal, sin peligro que éste deje la compañía; y consideran preferible contratar jóvenes que se integran en el grupo desde el principio a tomar gente con experiencia, que "por algo" habrán salido de su empleo anterior, y que son de difícil adaptación. Y esta formación es polivalente, de forma que cada uno de los empleados sea capaz de desempeñar más de un puesto de trabajo para facilitar su adaptación por rotación dentro de la empresa.

Como bien recuerda Octave Gelinier en su libro "Morale de la Competitivité", la primera imagen que tuvimos de la industria japonesa al final de los años 40, pasada la Guerra Mundial, era que producían artículos copiados y de baja calidad: los relojes vendidos por kilos.

Al principio de los años 50 los economistas anunciaban las desgracias que iba a sufrir el pueblo japonés por el conservadurismo de sus estructuras y la política deflacionista de sus dirigentes.

(Quiero añadir que después de la derrota, la industria japonesa totalmente destruida había caído al 10% de la producción de bienes de equipo del año 40 y al 30% en los bienes de consumo; y que la intuición del General Mc Arthur llevó al convencimiento del Gobierno de los EE.UU de la necesidad de ayuda a la industria japonesa aportando los modernos métodos de management que pronto fueron copiados y mejorados).

Al empezar los años 60 ya se preveía por los estudios de Norman Macua en The Economist, que una gran potencia económica aparecería por Oriente.

(En efecto en 1960 los resultados de la firme decisión del pueblo japonés de lograr la recuperación económica del País, y aparecen las primeras disposiciones para evitar la exportación de productos que no respondan a las normas de calidad, surgiendo los primeros Círculos de Calidad en las empresas; empieza el "milagro japonés" contemporáneo de los que fueron también "milagro italiano" y "milagro español", pero con una filosofía distinta que ha probado ser más eficaz).

Al principio de los años 70 ya aparece el liderazgo de la industria japonesa de motocicletas, alta fidelidad, construcción naval, el acero y empiezan a inquietarse europeos y americanos que comienzan a interesarse por el management japonés. Simultáneamente los medios de comunica-

ción describen las ciudades niponas como centro de polución, y a la sociedad japonesa como una supervivencia de feudalismo, por lo que consideran inútil preocuparse mucho puesto que tiene que desaparecer pronto este aparente éxito económico-industrial. Y, en efecto, como respuesta a estos augurios, entre 1965 y 1979, la tasa de crecimiento real ha superado el 8% anual.

Y en los años 80 podemos comprobar que el Japón no desaparece, que su sistema socio-político es estable, que su sistema económico no sólo ha resistido, sino que incluso ha aprovechado las sucesivas crisis del petróleo para reforzar sus posiciones y que los problemas que tiene a finales de los años 80, proceden de su balanza comercial y de la fortaleza del yen frente al dólar americano y a las monedas europeas. Y no sólo no se han confirmado las anunciadas catástrofes ecológicas sino que la atmósfera de las ciudades está limpia y sin señales de polución ni de pobreza y disponen de multitud de parques con árboles y de los tradicionales jardines llenos de plantas y de flores.

Creo, por mi parte, que además de la idiosincrasia del pueblo japonés y de la filosofía de la dirección, el desarrollo y mantenimiento de este sistema del "empleo por vida" se ha visto facilitado por la continua expansión de la economía japonesa en los últimos 25 años; pero hay que reconocer también que los empresarios occidentales no hemos sabido utilizar "los años de las vacas gordas" para cambiar el estilo de dirección, y también, que como antes he señalado,

los japoneses supieron aprovechar la crisis del petróleo de los años 70, para mejorar la composición del coste de sus productos reorganizando las estructuras para mantener su competitividad, ajustando los precios a las necesidades del mercado, en lugar de la práctica común en Occidente de buscar el beneficio añadiéndolo al precio de costo de producción, objetivo al que muy a menudo reacciona el mercado en sentido contrario.

c) *El sistema salarial.*

También fundado en la mutua confianza, tiene dos bases principales: un salario que se incrementa en función de la edad, de los años de permanencia en la empresa y de los conocimientos y experiencias que se adquieren en ella y se ponen a su servicio (y esta es la única ventaja que puede tener el nivel cultural de los empleados, por su mayor facilidad para adquirir y mejorar sus conocimientos) y que a partir de los cuarenta/cuarenta y cinco años de edad pueden tener un punto de inflexión para terminar a la edad de la jubilación que suele estar alrededor de los 55 años; y un sistema de gratificaciones globales que son función de los resultados económicos y se discuten en el seno de la compañía y que se suele cobrar dos veces al año y suponen una parte muy importante de la percepción total, ya que se miden en función del salario mensual. Estos últimos años, los bonos repartidos por las empresas del automóvil han supuesto

el equivalente de 6 a 7 mensualidades. Siguen con ésto, la filosofía de repartir solo el dinero que se gana y de que este reparto se hace en iguales porcentajes sobre los salarios, puesto que el beneficio es obra de todos y obtenido por la colaboración de todos.

El abanico salarial es reducido: está entre 1 a 2 o 1 a 5; y puede ser realmente menor la diferencia entre dos empleados de distinta categoría si se considera que el ajuste de salarios se hace por avances en el rango jerárquico, y simultáneamente (y con independencia del puesto de trabajo) por un escalafón dependiente de la antigüedad y de la experiencia y conocimientos adquiridos en la empresa y perfeccionados a lo largo de su permanencia en ella; a lo que se añade la percepción que puede tener en la cúspide de su curva de salario (a los 40/45 años) por las horas extra que realice para usar sus conocimientos en favor de la empresa. Como se puede apreciar se vuelve a utilizar el sistema de incentivos con la doble facete de mejora económica y de promoción moral aunque no mejore el rango jerárquico.

d) *La toma de decisiones.*

Es otra característica del management japonés, consistente en promover la decisión de abajo hacia arriba con un estilo especial llamado "Ringi" (que puede ser producido por un proceso informal del tanteo llamado "Nemawashi", que significa algo así como "atar las raíces") que supone que

las propuestas discutidas y preparadas por los niveles inferiores, suban hasta la cúspide para ser aprobados por la Alta Dirección; cada uno de los Jefes discuten varias veces con subordinados hasta que quedan claros los problemas y su resolución, y, una vez llegados a un consenso se toma la decisión y se hace llegar al nivel superior. El proceso puede ser lento hasta conseguir la decisión final, pero tiene la gran ventaja de la rapidez de su ejecución, el reforzar el espíritu de equipo y responsabilizar a los que realmente han de ser los ejecutivos, a los que pasa la autoridad de realizar lo que ellos han acordado antes de que fuera aprobado por la Dirección; constituyendo al tiempo un elemento de motivación del personal que se ve participando realmente en la decisión.

Como resumen del modo de decidir, se me ha dado como idea aproximada media, la siguiente distribución a título indicativo:

Decisiones a tomar por una sola persona con plena responsabilidad	0 al 3%
Decisiones del Jefe, oídos sus subordinados.	12 al 18%
Decisiones que deben ser aprobadas por varias personas	25 al 30%
Decisiones tomadas por consenso (Ringi)	50 al 60%

La Alta Dirección es responsable de la estrategia y planificación de la compañía, que no somete las decisiones al sistema Ringi; pero como las decisiones no suelen ser

rígidas (la continua negociación buscando el consenso es típica de la filosofía de la Dirección) y funcionan los intensos flujos de comunicación que antes he mencionado, sigue existiendo una cierta participación en los escalones inferiores en la toma de decisiones.

e) El sindicalismo de empresa.

Es otro aspecto singular y de gran importancia en las relaciones industriales dentro de las empresas japonesas y es una consecuencia lógica de la integración del personal en su "Kaisha". Con independencia de sus ideas políticas y de su afiliación al correspondiente partido, los trabajadores japoneses constituyen los Sindicatos de Empresa, uno por cada compañía, integrados en la misma e interesados en que se cumplan los objetivos previstos, para el florecimiento de su kaisha, su emulación y satisfacción personal y su mejor resultado económico. Las reivindicaciones salariales se suelen plantear una vez al año, en primavera, al ser conocidos los beneficios obtenidos en el ejercicio anterior negociándose los bonos a repartir.

Los sindicatos de empresa se federan por ramas (automóvil, siderurgia, electrónica, etc..) para constituir la Confederación Nacional, que negocie, para todo el País, los salarios de ingreso en función de la tasa de inflación y de las circunstancias especiales del Sector.

Otra característica curiosa es que al pertenecer los líderes sindicales al personal de la Empresa y disfrutar por lo tanto de la promoción en el rango de antigüedad (antes señalado) es fácil encontrar en el Consejo de Administración a antiguos miembros activos e incluso directivos responsables del Sindicato en sus tiempos primitivos. Lo cual lleva a conseguir unos objetivos de comprensión y colaboración únicos en el mundo empresarial.

f) El trabajo en equipo.

Consecuencia de las ideas de colaboración, del sistema de bonos por resultados de la empresa (y no por logros individuales que son insolidarios) y de la toma de decisiones por consenso desde la base, es otra característica del modelo japonés. Este espíritu de colaboración hace que, en el trabajo, se busque el resultado con ayuda mutua entre los trabajadores cuando es necesario y con la ayuda de los Jefes si así conviene; y ésto vale tanto para el taller como para las oficinas. Lógica consecuencia de este espíritu, ha sido la creación de los Círculos de Calidad, iniciados por el Sr. Kaoru Ishikawa al final de los años 50 (formados por un reducido número de obreros que se reúnen espontáneamente con un supervisor elegido por ellos, para resolver los problemas de la calidad de su Sector) y que hoy son indudablemente la base (junto con la alta productividad del empleado y de los directivos) de la prosperidad de la industria japonesa. Tiene por finalidad mejorar la calidad del producto, del

proceso y del puesto de trabajo y reducir el coste por la aportación hecha por los propios trabajadores, que se preocupan de exponer y discutir las ideas de los compañeros, aplicándose un gran número de ellas.

Los Círculos de Calidad, fundados en el respeto a la persona (y con una enorme difusión en todo el País) han servido para llevar al ánimo de todos los miembros de la Sociedad la necesidad de hacer las cosas bien, y de la importancia de la propia labor (tan importante es que haga bien su tarea el Presidente como el ordenanza) sirviendo al tiempo para liberar la energía creadora del individuo, y constituyendo una mayor motivación.

Con buen criterio al tratar de la función del empresario la encíclica *Laborem Exercens* llama "empresario directo" a las personas o instituciones a la que corresponde la creación de puestos de trabajo, la contratación del personal y la determinación, establecimiento y manejo de las condiciones económicas y laborales de la empresa; pero recuerda la existencia de los que llama "empresarios indirectos" que están formados por el conjunto de hechos, instituciones y personas que tienen influencia colectiva en las condiciones de contratación y en las relaciones con el personal y por lo tanto tienen una responsabilidad colectiva en tanto y cuanto el "empresario directo", el que llamamos "empresario" en una sociedad de economía libre, está más o menos mediatizado por estas influencias exteriores.

En el modelo japonés se ha creado a lo largo de estos últimos 30 años, una conciencia colectiva que actuando según los principios generales del management, presiona moralmente a los empresarios que, libremente, mantienen los principios éticos de dirección.

Acción que nada tiene que ver con las presiones de otro tipo que en los sistemas económico-sociales con Gobiernos más o menos intervencionistas, y grupos de presión con objetivos muy distintos de los del desarrollo de la empresa, hacen más difícil la función empresarial y, particularmente complican la gestión social.

Para los que somos cristianos y empresarios supone una gran satisfacción el ver que es posible llevar a la práctica las enseñanzas de la encíclica citada, con el ejemplo que nos dan unos empresarios que, con una filosofía puramente humana, han sabido alcanzar el éxito económico gracias al consenso social dentro de las empresas.

Todo esto exige en el mundo occidental, y especialmente en nuestro País un profundo cambio en la mentalidad de los empresarios (nosotros debemos dar el ejemplo), de los directivos y mandos de cualquier escalón y de los trabajadores para llegar a conseguir esta sociedad más humana, buscando la colaboración para conseguir la toma de decisiones por el consenso, con una buena información en ambos sentidos, motivando a los trabajadores para el desarrollo de su personalidad por el trabajo. No es fácil, pero si queremos

triunfar hay que seguir el ejemplo que nos dieron los japoneses: empezar copiando, para simular lo copiado y así, poderlo adaptar y mejorar.

BIBLIOGRAFIA

- BARCELO, Gabriel. "El Dirigente del futuro". APD. Madrid 1972.
- BOWER, Marvin. "The Will to Manage". Mc Graw Hill. New York 1966.
- CARREL, ALEXIS. "L'Homme cet inconnue". Librairie Plon. Paris 1935.
- COMMERCE DPT. OF USA. "Business & Society Strategies for the 1980's". Diciembre 1980. Washington.
- CROSBY, Philip B. "Quality is free". New American Librery, New York 1979.
- CHALVAIN, Dominique. "Autodiagnostique des Dirigeants". Hommes et Technique. Paris 1971.
- DEAN HOSSLETT, Schuyles. "Human Factors in Management". Harper & Brother. New York 1981.
- DETOEUF, Auguste. "Propos de O.L. Barento (Ancien élève de l'Ecole Polytechnique)". Editions du Tambourinaire. Paris 1963.
- DRUCKER, Peter. "The Man who invented the Corporate Society". 1976. Cahner Book. Boston.
- DRUCKER, Peter. "La Nueva Sociedad". Editorial Sudamericana. Buenos Aires 1953.
- DRUCKER, Peter. "Reflexiones para un Director". APD. Madrid 1974.

- DRUCKER, Peter. "Practice of Management". Mc Graw Hill. New York.
- DRUCKER, Peter. "Managing for Results". Mc Graw Hill. New York.
- DURR, Ernst. "La actuación del Estado en una economía social de mercado". ESIC-MARKET núm. 29. 1979.
- FRIEDMAN, Milton. "Capitalismo y libertad". Traducción española RIALP 1965.
- FUENTE, J. Marcos de la. "El empresario y su función social". Fundación Cánovas del Castillo. Madrid 1983.
- GARCIA ECHEVARRIA, Santiago. "Responsabilidad Social de la Empresa". Madrid 1980.
- GELINIER, Octave. "La Direction Participative par Objectives". Hommes et Techniques. Paris 1968.
- GELINIER, Octave. "La empresa creadora". APD. Madrid 1973.
- GELINIER, Octave. "Nueva dirección de la Empresa". APD. Madrid 1980.
- GELINIER, Octave. "Le Secret des Structures Competitives". Hommes et Techniques. Paris 1977.
- GELINIER, Octave. "Fonctions et taches de la Direction Générale". Hommes et Techniques. Paris 1977.
- GELINIER, Octave. "Morale de la Competitivité, lecons du Japon pour la France". Hommes et Techniques. Paris 1981.
- HANSON, Dirk. "Los nuevos alquimistas". Planeta. Barcelona 1984.
- ISHIKAWA, Kaoru. "QC Circle Koryo. General Principles of the QC Circles". J.U.S.E. Tokyo 1980. (Traducción de la edición japonesa publicada en 1970).

JAPON. "Japón hoy nuevo modelo". APD. Madrid 1983.

S.S. JUAN PABLO II. "Laborem Exercens". B.A.C. Madrid 1981.

KERKHOFS, Jan. "Ensayo sobre la vocación del dirigente de Empresa". UNIAPAC: Amberes 1981.

KOSTLER, Arthur. "Le cheval dans la locomotive; la paradoxe humain". Paris 1968.

KRAAR, Louis. "El management japonés parece gustar a los asalariados americanos". TEA CEGOS. Madrid 1973.

LAS RAICES. "Las raíces del éxito japonés". ICADE. Madrid 1984.

MC GREGOR, Douglas. "The human side of the Enterprise". Mc Graw Hill. New York 1960.

NAKANE, Chie. "Japanese Society". University of California Press. Berkeley 1970.

NUSSBAUM, Bruce. "The world after oil". Simon & Schuster. New York 1983.

ORTEGA Y GASSET, José. "El manager en la sociedad actual". APD. Diciembre 1983.

OUCHI, W.G., "Theory Z. How American Business can meet the Japanese Challenge". Reading Mass. Addison. Wesley Publishing Co. 1981.

PASCALE, Richard T., ATHOS, Anthony G. "Art of Japanese Management". Simon & Schuster. New York 1981.

PETERS, Thomas, J., WATERMAN, Robert H., "En busca de la excelencia". Plaza y Janés. Esplugas de Llobregat 1984.

PLATT, William G. "Managerial Development". Stanford Research Institute. 1980.

- QUALITY. "Quality in a World of limited resources". E.O.Q.C.
Annual Conference Proceedings 1983.
- RUIZ SALINAS, José. "Los círculos de Calidad japonesa". TEA
CEGOS. Madrid 1979.
- SERVAN SCHREIBER, J.J. "El desafío americano". Plaza y
Janés. Esplugas de Llobregat 1968.
- SERVAN SCHREIBER, J.J. "El desafío mundial". Plaza y Janés.
Esplugas de Llobregat 1980.
- TAYLOR, Jared. "Shadows of the Rising Sun". William Morrow &
Co. New York 1983.
- UNIAPAC. "Por un plan social de la Empresa". Bruselas 1981.
- UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES. "Problemas actuales de la
Dirección Empresarial Española". ESIC MARKET núm.44
1984.