

**IE** Instituto de Dirección  
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa  
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 233

## EL ARTE DE DIRIGIR LA EMPRESA

*Sr. D. Helmut Maucher*  
Presidente Nestlé AG

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc 1-A-233

D

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 233  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900907479

## **EL ARTE DE DIRIGIR LA EMPRESA**

*Sr. D. Helmut Maucher  
Presidente Nestle AG*

Alcalá de Henares, Febrero 1976

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val  
Olga Díaz Garrido

Secretaría y Administración :

Elisa Moscoso

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax : 885.42.06

EDITA:

**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

I.S.B.N.: 84 - 8187 - 056 - 0

Depósito Legal: M - 12059 - 1996

Imprime: **CICAI REPRODUCCIONES, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. <i>INTRODUCCION</i> .....	5
II. <i>EL ARTE DE DIRIGIR UNA EMPRESA</i> .....	
III. <i>CARACTERISTICAS DE UNA DIRECCION EMPRESARIAL CON EXITO</i> .....	
1. <i>Conceptos sobre management</i> .....	
2. <i>Principios de dirección (Nestlé)</i> .....	
3. <i>Características de la dirección</i> .....	
4. <i>Aspectos de la política de personal en un entorno internacional</i> .....	
5. <i>Estructura y organización</i> .....	
6. <i>Cómo dominar los procesos de transformación ..</i>	
7. <i>Innovación y Marketing</i> .....	
8. <i>La responsabilidad ética y social del empresario</i>	
IV. <i>CONCLUSIONES</i> .....	

## I. INTRODUCCIÓN <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup>

Hoy voy a hablar ante ustedes en esta institución, la Landesgewerbeamt de Baden-Württemberg que se puede considerar como el Centro para el fomento de la pequeña y mediana empresa de este país, como representante de una gran empresa. Por ello, antes de pasar al tema que nos ocupa, quiero decir un par de palabras sobre la mediana y pequeña empresa. Hoy en día se está continuamente hablando sobre las empresas medias y pequeñas. Hay quejas sobre la mediana empresa, otras veces se defiende y se intenta su fomento, etc. Pero, a veces sucede que los intentos de ayuda no contribuyen al desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Lo que está claro es que no se puede mantener ninguna institución de manera artificial. La posición en el mercado es el resultado de las prestaciones y del papel que juega en una determinada estructura económica. Por tanto, es de gran interés que en esta institución se realice un gran esfuerzo tanto en formación como en fomento ya que ambos son elementos importantes para unas

---

1. Texto de la conferencia pronunciada el 16 de mayo de 1995 en el Landesgewerbeamt Baden-Württemberg, Stuttgart.

2. La traducción ha sido realizada por la Dra. María Teresa del Val Núñez

mejores prestaciones. Por lo cual me siento muy satisfecho de que exista este Centro, Landesgewerbeamt, en Baden-Württemberg.

De todas maneras, creo y estoy convencido, que aún sin apoyo las empresas medianas y pequeñas tienen en el futuro enormes oportunidades y que provienen de un cambio de su papel, así como de nuevas estructuras. Cabe destacar cómo estas nuevas oportunidades se deben al desarrollo significativo del sector terciario. En la actualidad muchas de las grandes empresas se plantean el *outsourcing*, esto es, buscan la concentración en sus actividades clave lo cual conlleva nuevas posibilidades para las empresas medianas y pequeñas. Igualmente puede observarse cómo existe en la economía y en los mercados una tendencia a otras formas de especialización. Ya no nos encontramos con el *consumidor típico*, sino con consumidores con diferentes necesidades. Con lo cual cada vez surgen más oportunidades para nichos y para productos especiales, lo que abre a las empresas medianas y pequeñas interesantes perspectivas empresariales. Tanto debido a los modernos medios de comunicación, a los ordenadores, como a la apertura de los mercados, y al desarrollo de mercados regionales globales ya no se precisan de estrategias complicadas y sistemas costosos para poder utilizar estas nuevas oportunidades. No hay que olvidar que la empresa mediana tendrá siempre una oportunidad por su flexibilidad y por su singularidad, elementos que no son siempre factibles en la gran empresa.

Y si a pesar de todas estas ventajas las empresas medianas y pequeñas tienen problemas, ello se debe a ustedes mismos o bien al emplazamiento de la economía alemana. Un tema sobre el que no quiero hablar hoy pero que nos va ocupar permanentemente en el futuro.

## II. EL ARTE DE DIRIGIR UNA EMPRESA

"El arte de dirigir"! Hay pocos conceptos donde la palabra alemana es mucho más precisa que la inglesa y éste es un caso: Lo que en inglés se llama *management*, en alemán es *Führungkunst* (arte de dirigir). Dirigir es precisamente algo más que una técnica; una parte es arte. Por ello, la palabra alemana es mucho más exacta que la inglesa.

Frecuentemente se diferencia entre el directivo manager y el empresario: El directivo ve más su función, el empresario busca más la oportunidad. El manager es más un administrador y optimizador, mientras que el empresario es un estratega y un descubridor. El directivo es una persona competente en su materia, el empresario tiene carisma. El directivo hace pronósticos y planes a largo plazo (e incluso cree en ellos); a este respecto los chinos han dicho: "forecasting is difficult especially if it concerns the future". Por contra el empresario es más creativo, desarrolla ideas, visiona el futuro, piensa a largo plazo, ve lo que viene y construye sobre esa visión sus estrategias. El manager trabaja con ratios, asegura los riesgos y trabaja con listas de chequeo, por contra el empresario asume los riesgos y tiene la fuerza para superar los riesgos. El manager elabora las medidas a través de análisis detallados; el empresario dispone con frecuencia únicamente de conceptos muy sencillos, pero que los persigue de manera persistente e intenta salir adelante con ayuda de sus conceptos y sus ideas básicas. El manager define los objetivos y medidas evaluando los pros y contras. El empresario se encuentra frecuentemente ante problemas difíciles, decisiones complicadas, que no pueden ser resueltas unívocamente de forma racional o a través de un análisis. De vez en cuando,

cuando no sé si es correcto o no me digo: ahora me guío por mi brújula. Yo no quisiera aquí exagerar, pero intuición y brújula juegan también un papel muy importante. Y esto lo saben todos ustedes y los que permanentemente tienen que tomar decisiones. Una vez se me preguntó si yo trabajaba con una "dirección científica" o con intuición. Yo no lo sé pero para mí ambos elementos son importantes. Para mí intuición es la valoración creativa de información. Así donde nosotros creemos que algo es puramente intuitivo, se da un cúmulo de experiencias y conocimientos. Sin embargo no todos son capaces de valorar la información de forma creativa a pesar de que han acumulado experiencias, ya que no saben aprovecharlas. Yo no sé si fue Schiller o Goethe el que dijo: "si vosotros no sentís nada, no lo conseguiréis".

A pesar de que he sido algo provocativo en la separación entre manager y empresario, no ha sido mi intención despreciar ninguna de las funciones. Creo que hoy es necesario que uno sea *empresario* y *manager*. La combinación de ambos es quizá la esencia del arte de dirigir.

### III. CARACTERISTICAS DE UNA DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ÉXITO

#### 1. Conceptos sobre management

En la actualidad nos encontramos desbordados con un sin fin de nuevos conceptos sobre dirección de la empresa que provienen de los consultores, de los libros de texto, de los profesores, así como de grandes recomendaciones y propuestas que se realizan en las distintas revistas. Leemos sobre la filosofía de dirección empresarial y sobre

engineering", sobre "total quality management", sobre "lean management", sobre "self management", sobre el sistema japonés *Kaizen*. Conceptos más recientes son "focusing", "shareholder value management", "coaching" en vez de dirección, "customer orientation". Todo ello son grandes palabras, pero en todas ellas se esconde naturalmente un grano de verdad. Por regla general, se trata, para todos aquellos que actúan en el mundo de la dirección, de algo que no es nuevo.

Quiero hacer un par de observaciones con respecto a algunos de estos conceptos, por ejemplo respecto al "management by chaos", una de las teorías más modernas. Creo que si éste fuese un buen concepto muchas más empresas tendrían éxito.

*Customer focus*, orientación al cliente. Aquí se recomienda como una idea nueva y fantástica que todo hombre de negocios se oriente al cliente. Y naturalmente que existen grandes empresas que se dicen: *ha que hacerlo*. Y ¿qué hacen? En lugar de contratar a tres vendedores para atender a los clientes, crean un departamento para realizar un marketing orientado al cliente. ¿Y se soluciona el problema!

Hace tres semanas he leído en grandes titulares en la revista "Fortune": "Future of Success – Neglect Your Customer". No cabe la menor duda que también aquí hay algo de verdad en ello. Si yo únicamente me centro en lo que me pide el cliente y no considero mis capacidades, mis ideas, mis tecnologías, mi I+D al objeto de desarrollar algo nuevo que el cliente desconoce, esto no puede funcionar. Y además existen clientes que cuentan una cosa desde su punto de vista, lo que necesariamente no se corresponde con lo que hay que rehacer.

*Kaizen* esta gran palabra. ¿Qué es *Kaizen*? No quiere decir otra cosa que se persiguen mejoras permanentemente, incluso en pequeñas escalas y no se está esperando únicamente a una gran revolución. También implica que se integra a su personal porque precisamente también tienen de vez en cuando una buena idea.

*Self Management* otra gran idea. La gente puede hacer por sí sola muchas más cosas donde no se necesita continuamente un supervisor o haya que preparar el trabajo antes. Pero aquí quiero yo recomendar un poco de precaución y no ser tan iluso al acometer tales cuestiones, pero tampoco se debe de exagerar el escepticismo tal como lo fomenta un Señor Hammer que recomienda: "darle a la gente en la cabeza, decirle lo que tienen que hacer y se terminó. Todo lo demás es una pérdida de tiempo".

Está claro que management es algo más que sólo *coaching*. Yo mismo no soy solamente un *coach*, sino que hay que añadir capacidad de dirección y decisión. El puro asesoramiento debemos dejárselo de manera confiada a un psiquiatra que lo puede hacer. Pero no cabe duda que también hay que preocuparse por la gente.

Un concepto que se utiliza hoy en día es el *shareholder value management*. Aquí se maneja la idea de que el capital invertido tiene que dar rendimientos y que debe de considerarse el *return on investment*. Esto se vende como una idea nueva y fantástica pero esto no es nada nuevo. Sin embargo, es, sin duda, bueno que se haga sobre esto nuevamente énfasis sobre todo después de los últimos veinte años donde la denominada Teoría *stakeholder* ha tenido una gran primacía. Nadie podía decir algo en contra ya que precisamente era moderna.

En esta teoría, *stakeholder theory*, el manager se encuentra en el centro con responsabilidad hacia todas las partes: personal y clientes, consumidores y suministradores, estado y sociedad, sindicato y gobierno. Nadie duda que todo directivo tiene también una cierta responsabilidad frente a los *stakeholder*. Así si se quiere alcanzar a largo plazo una retribución adecuada del capital, deben de cuidarse las relaciones con el personal y debe de ser responsable ante muchas cosas si se quiere que la empresa sobreviva a largo plazo.

En la actualidad nos encontramos en los mercados financieros con un problema en el *shareholder value* ya que las gentes entienden la optimización de este *shareholder value* en que logren enriquecerse rápidamente, y con lo cual los aspectos a largo plazo de una empresa se pierden. Así podemos observar cómo en las grandes empresas nos encontramos cada vez más inversores institucionales, aseguradores o fondos de pensiones. Los responsables de estos fondos comparan trimestre a trimestre su evolución con una precisión de tres decimales, lo que les lleva a buscar la optimización a corto plazo, comprando y vendiendo. Igualmente hacen esto y lo otro con el fin de empujar el desarrollo a corto plazo de las empresas. Esto es una mentalidad de Wall Street y es entonces cuando frecuentemente se descuidan los aspectos de largo plazo.

Yo digo siempre que Nestlé no ha surgido de esta manera. Nunca hubiéramos llegado donde estamos si hubiéramos seguido esos derroteros. Existen hoy empresas americanas que se "retiran" de Europa debido a la presión de sus inversores ya que consideran que quizás los próximos tres años no van a ser tan buenos, etc. Como empresario tenemos que considerar y defender el desarrollo a largo plazo frente a un pensamiento a corto plazo.

A la vista de estos conceptos e interpretaciones mi consejo es que veamos las cosas con atención, de manera abierta, pero que también las persigamos de manera tranquila. Tenemos que distinguir entre lo que son verdaderamente ideas nuevas y lo que son tendencias y modas que ayudan mucho más a los autores de estas teorías que a nosotros. Esta gente persigue muchas veces sus propios intereses o también ideas locas que nosotros no podemos integrar en nuestras empresas. Por ello muchas veces es bueno esperar hasta que dejen de presionar. Por último, no debemos como empresarios dejarnos convencer por cotilleos. Me da dolor de cabeza cuando veo lo que algún departamento de relaciones publicas, diseñadores, los que se autodenominan gurús, los departamentos de personal etc dicen a empresas fuertes y sólidas. A veces también les dicen algo sobre lo que uno no había pensado y con lo cual hay una tendencia que debemos considerar. Al final debemos ser nosotros los que consideremos lo que es viable para nuestra empresa y lo que tiene sentido.

## 2. Principios de dirección (Nestlé)

Voy a exponer a continuación los tres principios básicos de la dirección de Nestlé

1. Somos una empresa que está más orientada a los hombres y productos que al sistema
2. Nestlé se dirige en gran medida de manera descentralizada
3. Pensamos a largo plazo

En cuanto al primer punto, *orientación al hombre y al producto*: nosotros, con una empresa compleja que actúa a nivel mundial, naturalmente necesitamos de sistemas. Es una cuestión de prioridades. Por tanto, los sistemas nunca deben ser elevados por parte de los

especialistas a un objetivo, sino que como medio para lograr un objetivo deben ayudarnos a dirigir mejor la empresa.

En cuanto al tema *descentralización*: todos sabemos que la descentralización logra flexibilidad y mayor identificación con la propia empresa. Por ello nos preocupamos en nuestra empresa de lograr el equilibrio adecuado de colaboración y descentralización entre la central y las filiales. Construimos la organización en torno a la idea de una red a nivel mundial y utilizamos *centers of excellence* allí donde los encontremos. Así, en todo el mundo tenemos Know How y en todo el mundo tenemos gentes que están vinculadas entre si en una red y pueden trabajar con ello. Esta es otra filosofía totalmente distinta a la forma de pensar tradicional sobre la relación entre matriz y filial. Descentralizar implica estructuras jerárquicas planas (y no un "empire building"). Lo cual conlleva a un mayor área a controlar con lo cual los jefes tienen automáticamente menos tiempo para estar todos los días encima de las gentes. Descentralizar significa también delegar, pero ello no quiere decir que aquello que uno delega no le preocupa más. Así, por ejemplo, incluso cuando la decisión sobre la forma de la gorra del jefe de recepción o del chófer haya sido hecha ya mucho tiempo delegada, ello no significa que yo no pueda dar mi opinión sobre la gorra si entretanto se hubiera convertido en un sombrero de carnaval.

La descentralización fracasa cuando no se tiene claro cuál es su aportación inmediata. En primer lugar, es necesaria una buena selección de las personas, a las que se transfiere responsabilidad en lugares muy lejanos a la sede central y, en segundo lugar, una política empresarial para que la gente sepa qué es lo que quiere esta empresa y cuál es la visión que tiene. Así, una cultura empresarial común ayuda

de manera significativa ya que las gentes actúan de manera automática y no precisan de documentos detallados. Por último, hay que saber sacar rápidamente las consecuencias cuando la capacidad de la persona directiva no es la adecuada o cuando se ha abusado de la confianza. En un sistema descentralizado ante un abuso de la confianza que es uno de los puntos más importantes hay que actuar de manera dura y brutal. Este es para mi el pecado más grave... y no existe perdón que valga.

Por lo general, soy más bien partidario de conceder confianza. Considero que nos lo podemos permitir puesto que en otro caso no se desarrolla la gente. Lenin dijo una vez: "confianza es bueno, pero control es mejor". Hasta un cierto grado puede ser correcto; necesitamos mecanismos de control. Pero yo me inclino más por las palabras de Goethe que dijo: "el que trate a los hombres como son, los hace peor, pero el que trate a los hombres como debieran ser los hace algo mejor".

En cuanto al tema de los *planteamientos a largo plazo*: no he escuchado todavía a nadie que diga que piense de otra manera que a largo plazo. Pero en la realidad lo hacen muy pocos, e incluso puede, en parte, entenderse perfectamente. Puesto que ante las presiones a corto plazo, ante la dura competencia, ante las múltiples exigencias no es nada sencillo pensar siempre a largo plazo y considerarlo en todas las decisiones. Y el pensamiento a largo plazo funciona tanto mejor cuando sé que mi próxima cuenta de pérdidas y ganancias es favorable y, por tanto, el cálculo a corto plazo tiene su importancia. Últimamente existen además presiones adicionales. A título de ejemplo, se puede mencionar a los inversores institucionales donde cada vez es mayor la competencia, debido a la mentalidad de Wall Street, al *shareholder value*, etc. Tenemos que resistirnos a este pensamiento a corto plazo,

pero, por otro lado, el pensamiento a largo plazo no debe ser la excusa para los fracasos a corto plazo. Solamente el pensamiento a largo plazo conduce a la larga al desarrollo de la empresa durante años.

### **3. Características de la dirección**

Somos conscientes que un eficiente management en la empresa constituye la clave del éxito. Por ello la capacidad de los directivos es un factor clave para el éxito a largo plazo. Además de sus conocimientos profesionales y de las experiencias existen una serie de características muy importantes y que son tanto más importantes cuanto más alta sea su posición en la empresa:

1. Atrevimiento, nervios y tranquilidad
2. Capacidad de aprendizaje y sensibilidad por lo nuevo
3. Capacidad de visionar el futuro.
4. Capacidad de comunicación y motivación tanto hacia dentro como hacia fuera
5. Es importante también la capacidad para crear un clima innovador. Clima innovador y capacidad de innovación son ventajas competitivas clave para todas las empresas; para las grandes empresas son todavía más importantes, por lo que es necesario crear y mantener este clima.
6. Un pensamiento global.
7. Credibilidad, para mí la característica de dirección más importante.
8. Y puesto que el mundo se desarrolla de manera muy rápida será perdedor aquél que permanentemente no esté dispuesto a cambiar y configurar de manera activa el proceso de cambio.

9. Los directivos deben tener una mayor predisposición para las relaciones internacionales y las empresas tienen que lograr una composición internacional en su management. Solamente cuando entendamos lo que sucede a nivel mundial podemos actuar a nivel mundial.

En todas partes se puede encontrar todavía mucha buena gente, quizás un 10% o un 15% que son los que mueven los procesos. Este 10% hasta el 15% es el que tenemos que buscar y el resto se puede ir a la competencia. Para ello no se debe seleccionar únicamente en función de los tests del departamento de personal. Yo siempre digo "Look more in the eyes and not in the files". Pero, al mismo tiempo, se está dando un cambio en la escala de valores. La gente ha perdido el equilibrio entre una optimización hedonista de su propia vida y su compromiso para la empresa. Así, al colocarse en la empresa están pensando ya en sus exigencias de jubilación. Yo quisiera tener personal que se ha comprometido con nosotros y que si tiene éxito pueda también vivir mejor. Pero todos aquellos otros que sólo buscan su optimización y egoísmo. ¿Qué es lo que podemos hacer con ellos? No hace mucho dije en algún lugar: "la gente que se sienta en un Ferrari, que cada vez piensa más y más sobre sí mismo, y no sobre sus obligaciones y el negocio, con éstos yo no puedo ser competitivo en el futuro.

Por lo que se refiere al tema de *especialización -generalización*: Naturalmente que necesitamos especialistas, pero también es cierto que tiene validez el refrán: "aquél que sólo entiende de química tampoco entiende de eso". A veces se me pregunta ¿cómo lo has hecho? ¿Cómo has llegado al puesto que tienes? Permítanme que hable de mí en este momento: en ningún campo soy un Einstein, pero por casualidad yo

tengo los 17 Talentos para poder dirigir un negocio como Nestlé. Con ello quiero señalar que uno tiene que tener un espectro muy amplio de diversas aptitudes. Por ejemplo, no podemos trabajar solamente con la parte izquierda del cerebro, sino que necesitamos también la derecha. Entretanto sabemos cada día que estas cuestiones son más importantes que lo que había creído Descartes.

Hay también managers que solamente actúan fuera de la línea, que cuidan sus hobbies e intentan justificarlo en la actividad y esta misma gente habla permanentemente sobre "focusing". Por consiguiente, es muy importante que las personas se involucren en lo que hacemos, en lo que queremos hacer. Y después pueden jugar al golf, oír música, ir al teatro o hacer lo que quieran.

Se necesitan naturalmente características complementarias. Por un lado, es necesaria una sensibilidad puesto que en otro caso no se percibe nada y uno no se entera de lo que pasa. Pero, al mismo tiempo, se exige que no se sea sólo *soft*. Para asumir una dirección se necesitan también fuerza, nervios, atrevimiento, incluso, a veces, dureza. Debemos ser analíticos pero no debemos dudar. El mundo sigue andando, dudemos o no. Por ello hablamos del arte de dirigir, cosa que a veces muchos no entienden. Pero son precisamente estas consideraciones las que, en última instancia, son siempre necesarias, cuando se asume un alto grado de responsabilidad.

#### **4. Aspectos de la política de personal en un entorno internacional.**

No cabe la menor duda que la formación es importante. Y exagerando un poco, se puede afirmar que en Europa gastamos la

mayoría del dinero precisamente allí donde menos aporta. Somos sociales y escolarizamos a toda la gente, mientras que la formación es más eficiente en aquellas personas que tienen una buena predisposición y base. Y no me estoy refiriendo solamente a nivel de empresa, sino también a niveles de política societaria. Por tanto, ¿a quién formamos? y ¿cómo lo hacemos? Está claro que nosotros debemos dar en nuestras empresas una formación fuertemente orientada a la praxis y orientada al management. Por ello he invertido mucho en un Centro de Formación nuevo en Vevey de forma que la gente de Japón, China, Indonesia, Argentina etc. puedan venir aquí y apreciar qué es Suiza y cuál es la cultura de Nestlé. Esto les permite también conocer la Sede Central del Grupo, nosotros lo denominamos el *Centro*, así como a sus directivos. Asimismo intentamos tener el máximo contacto con todo grupo que viene a formación a nuestro Centro; personalmente participo con una ó dos horas. Mis colegas hacen también lo mismo. Y durante 14 días conviven directivos de las más diversas partes del mundo, lo que les permite conocer y asumir la cultura empresarial de Nestlé. Junto a la formación puramente profesional estos aspectos juegan un papel importante para lograr una cultura empresarial fuerte, así como para desarrollar la capacidad directiva de Nestlé.

¿Se deben planificar las sucesiones? Todos los departamentos de personal dicen que este aspecto es muy importante. Supongamos, por ejemplo, que tengo un directivo que tiene diez ó doce departamentos bajo su mando. Si entre todos ellos no hay nadie que puede asumir su sucesión, entonces hay algo que falla. Si lo queremos hacer eficientemente entonces tendríamos que tener demasiados directivos que puedan asumir el próximo puesto y no pocos. Esto en cuanto al problema de sucesión.

Otro aspecto que quiero aquí comentar brevemente es la vieja cuestión sobre la continuidad y rotación en los puestos de trabajo. Durante un largo período de tiempo la rotación en los puestos de trabajo fue una gran moda. Naturalmente que es necesario una rotación de los puestos de trabajo ya que formamos a gentes que puedan asumir diferentes funciones. Pero también quiero advertirlos. Todos sabemos que se necesitan un par de años hasta que se conoce realmente un puesto de trabajo. Y si realizamos una fuerte rotación de puestos de trabajo, entonces la gente va pasando de uno a otro puesto de trabajo antes de que hayan conocido perfectamente cuál era su misión en ese puesto de trabajo. Por ello debemos buscar un equilibrio entre la rotación del puesto de trabajo y la continuidad.

#### *Composición del management:*

En nuestra Alta Dirección de diez personas tenemos diferentes nacionalidades. Hay españoles, franceses, mexicanos e ingleses. Yo soy alemán; y naturalmente tenemos también suizos. Pero mientras que otras empresas tienen el problema de cómo conseguir un par de extranjeros para sus órganos de dirección, yo tengo el problema de cómo consigo mantener un número suficiente de suizos.

Un punto importante es que cuando uno se encuentra en la Alta Dirección muchas veces se comete el error de no conceder una importancia suficiente a los niveles medios y bajos de dirección. Estos niveles medios y bajos de dirección, que en Nestlé supone aproximadamente entre 10.000 y 15.000 personas en todo el mundo, son en realidad los "Mister Nestlé", y no nosotros la Alta Dirección. Son los que entrelazan al management con las gentes en las fábricas, o con los vendedores, etc. Y aquí es precisamente donde cometemos los mayores

errores, ya que les formamos demasiado poco, les "cuidamos" poco, y son a los que menos apoyamos a pesar de que tienen el trabajo más difícil y duro.

Sobre la importancia que tiene la cultura empresarial para una empresa ampliamente dispersa ya me he referido anteriormente. Alguien ha dicho alguna vez que la cultura empresarial es la suma de "todo lo que es habitual" en una empresa. Pero el problema que debemos asumir surge cuando decimos que descentralizamos. Tenemos que entender todas las culturas, esto es, tenemos que integrarnos en la mentalidad del japonés y del brasileño. Por ello una característica de nuestra cultura empresarial es que debemos entender las otras culturas, que entendamos a personas de otros países y lo cual tenemos que considerarlo en nuestro cálculo. Pero, hay también una serie de valores que encajan en cualquier cultura y mentalidad, como son que no se tolera la vagancia, que actuamos de manera más pragmática que dogmática, que depositamos un gran valor en la confianza y que se tenga un estilo de dirección más directo en lugar de comunicar sólo por escrito.

Por tanto, debemos combinar ambos: la voluntad de entender al otro e integrarnos en su cultura, pero también configurar una cultura coherente y homogénea. Esta combinación me parece a mi la más importante dentro de una gran empresa internacional.

## **5. Estructura y Organización**

Los aspectos organizativos que considero más importantes son la descentralización, delegación de responsabilidad, jerarquías planas,

capacidad para una comunicación horizontal y no como en el Estado: comunicar a través de los distintos niveles.

Ultimamente se habla continuamente de la "organización matricial" (*Matrix*) y algunas gentes han creído al cien por cien en ella. Naturalmente que necesitamos elementos matriciales para que exista una coordinación entre las funciones, los staff, la línea y los diferentes departamentos. Pero al final hay que conocer a cada uno. No creo que por naturaleza un hombre sea un tipo matricial, ya que, por ejemplo, él quiere saber quién determina su salario y quién hace esto o aquello. Por tanto, los elementos matriciales sí, pero en cualquiera de los casos debe estar claro quién depende de quien. Les recomiendo no crear demasiados departamentos *staff*, ya que esto ralentiza.

En una empresa se plantea el problema de la organización, de si establecer un organigrama por regiones o por divisiones, esto es, se sigue un criterio geográfico o por gama de productos. Depende naturalmente de las estructuras. Si se tiene un portafolio heterogéneo hay que organizarse de manera divisional. Cuando se tiene un producto relativamente homogéneo entonces creo yo que debe seguirse el criterio geográfico.

A menudo se plantea la siguiente cuestión: ¿cómo se puede dirigir un "monstruo"? ¡Esto es imposible! ¿Hasta dónde quieren seguir creciendo?, etc. Desde mi punto de vista se pueden dirigir empresas de cualquier dimensión, empresas "monstruos". Es más bien una cuestión del estilo de dirección, del management y de la organización. Hay gente, y todo el mundo lo sabe, que fracasan cuando pasan de un millón a los dos millones de volumen de ventas, otros cuando pasan de 50 a 100 millones, otras cuando pasan de mil millones a dos mil

millones. La mayoría de las veces el problema surge porque no detectan cuál es la posición de la empresa, ni tampoco son conscientes del cambio que este crecimiento impone a la organización y a los estilos de dirección.

Igualmente cabe preguntarse ¿estilo de dirección colegado?. Yo apuesto por trabajar en equipo con un responsable al frente y no por trabajar con un *team* como responsable. Un estilo de dirección colegada implica un *team*, pero sin que se diluyan las responsabilidades. Considero que con los niveles de competitividad de hoy no nos lo podemos permitir.

Por ello creo necesario que las empresas reflexionen de vez en cuando sobre cuál es la forma de organización más adecuada. En nuestro caso se planteó esta pregunta hace años. Desde la última reorganización habíamos crecido mucho, estábamos con nuevas estructuras de mercado, nuevos grupos de productos se habían añadido a nuestro catálogo y se había incrementado la comunicación global. Igualmente la globalización de los mercados era cada vez mayor y estaban surgiendo áreas económicas comunes. Debíamos reflexionar si a la vista de todas estas modificaciones nuestra organización seguía siendo eficiente. Uno de los problemas con los que nos enfrentamos, por citar solamente uno a título de ejemplo, es que estamos presentes en varias áreas de alimentación y que debemos competir con empresas potentes y grandes, y que únicamente actúan en una o dos sectores de alimentación. Tomemos, por ejemplo, Mars. Mars solamente tiene barritas de chocolate y comida de animales. Nuestra respuesta fue, nosotros mantenemos nuestro concepto regional, pero adicionalmente, a niveles de dirección general, se crean unidades estratégicas para producto ó grupos de productos. Esto es más que marketing.

Otro punto que quiero comentar, es que en casi todas las grandes empresas se hacen demasiados informes. A esto hay que añadir un peligro adicional con la moderna tecnología de información, ya que uno se puede conectar "on line" a nivel mundial, por ejemplo, con la oficina de ventas en China con lo que correría el peligro de estar continuamente observando lo que está ocurriendo y que constantemente se hagan recomendaciones a los responsables de los mercados. Esto lo he prohibido terminantemente en nuestra empresa, ya que esto no es la misión de la tecnología de la información. En su lugar he limitado de manera radical todos los informes, así por ejemplo, el informe mensual es de una página donde se recogen las diez informaciones más importantes y que sean de gran utilidad. Por otro lado, soy de la opinión de que no solo hay que reducir las oleadas de informes, sino que lo mejor es que la gente se reúna a menudo para intercambiar opiniones y experiencias. Así considero los viajes como una inversión y no como costes. En una gran empresa el viajar es una acción muy importante para que la gente se entienda mejor, para que la Central conozca mejor los mercados, para que se comprendan mejor cuáles son las exigencias de la Central. Por ello, en mis múltiples viajes quiero mantener siempre contacto con la gente. Existe un conocido proverbio que dice: "el ojo del señor engorda las praderas".

## **6. Como dominar los procesos de transformación**

Vivimos en un período de un cambio permanente. Pero, al mismo tiempo, nos encontramos con que el hombre busca, en principio, la estabilidad, es más bien "perezoso" e intenta evitar el cambio. Por tanto, es necesario que desarrollemos una *cultura del cambio* y con lo cual se promocióne a aquellas personas que estén

dispuestas a asumir las nuevas situaciones y que sean capaces de dirigir el cambio.

Nosotros tenemos éxito, las gentes están motivadas y orgullosas de su empresa. Y es aquí cuando puede surgir una situación donde la gente piensa que tiene respuesta ante cualquier situación, esto es, cree saberlo todo y que no necesita desarrollar nada nuevo. Llegar a esta situación sería muy grave. Por ello, considero que una de mis principales funciones es mantener permanentemente a la empresa en situación de alerta, al objeto de fomentar el desarrollo y nuevas cuestiones, etc. La estabilidad ha hundido a más de una empresa debido a que las empresas se sentían muy orgullosas de su pasado, pero que no se han percatado de que su entorno estaba cambiando. Cambio implica naturalmente algo más que decisiones de tipo lógico y tecnocrático. Está claro que constituye una clave de las funciones de dirigir. Y no existe ninguna duda, de que dirigir con carisma conlleva a que se pueda asumir mejor el proceso de cambio que sin carisma. Aquí nos volvemos a encontrar con un factor muy importante.

*Confianza:* cuando la gente tiene confianza en el management y en la empresa, están mucho más dispuestos a escuchar y a asumir conjuntamente lo que hay que realizar. Si falta esta confianza la gente dice ¿qué es lo que se les ha vuelto a ocurrir?, ¿que estarán pensando? ¿qué es lo que nos estarán preparando? Por tanto, para el cambio a confianza es una pieza clave.

Considero que el factor tiempo tiene también importancia. No se puede estar diez años sin hacer nada y luego cambiar. El cambio implica una actuación continua. Si no se asume permanentemente se llegará en algún momento a una situación donde no serán necesarios

los mayores esfuerzos y sacrificios, lo que tiene graves consecuencias para el personal. Esto les ha pasado a muchas grandes empresas en los últimos años.

Así, el profesor Wunderer de la Universidad de St. Gallen ha citado en sus trabajos a la autora Kimberley Quinn: "Transitions are generally under-managed. What tends to be under-managed is the behavioural rather than the technical side of the process". Frecuentemente nos olvidamos de esto en nuestra forma de pensar lineal. Igualmente es importante decidir lo que hay que cambiar y lo que hay que mantener, ya que la mayoría de las veces es totalmente erróneo que todo hay que cambiarlo debido a que algunas cosas son siempre válidas. El profesor Bleicher, un alemán que enseña en St. Gallen ha dicho "El arte del management consiste en encontrar la medida correcta en lo que hay que cambiar y qué se debe mantener. El logro de este equilibrio en el quehacer de las actividades constituye un factor de éxito para el management".

Considero que en las grandes empresas, de vez en cuando, hay que provocar un poco, con el objeto de acelerar determinadas situaciones. Esto es lo que yo denomino *management by provocation* y así les digo a veces al departamento *staff*: "Are you helping me in the solution or are you a part of the problem" o "No tendría nada en contra de pagaros, pero los daños que origináis es algo que me molesta y me preocupa".

Y, también existe el famoso método del "*management by interviews*". Lo que se lee más en los periódicos es más leído que los documentos internos de la empresa.

## 7. Innovación y Marketing

Innovación y Marketing son cuestiones de gran importancia. Algunas personas pesimistas nos han tratado de inculcar, hace un par de años, la "teoría del ciclo de vida de los productos de los productos": primero se incrementan las ventas y luego se reduce. Yo no creo en los ciclos de vida de un producto, sino que creo en las modificaciones permanentes de productos con ayuda de los nuevos desarrollos tecnológicos. No hay nada peor para una empresa que cuando la gente no está permanentemente pensando: cómo cambio yo este producto, cómo puedo mejorar el producto, antes de que lo eliminen.

Debemos definir nuestra política de crecimiento por grupos de productos, países, regiones. Nestlé también ha realizado su política de crecimiento a través de compras de empresas. Aquí no puedo profundizar sobre cuáles son las consecuencias, pero lo que es evidente que: cuando alguien descubre a tiempo las posibilidades de crecimiento y adopta los medios necesarios en un momento concreto antes que la competencia, entonces tiene una gran ventaja. Así, por ejemplo, ahora se habla de Asia. Hace quince años yo dije que allí hay un proceso de cambio. Por ello ya fuimos penetrando en estos mercados, por lo que ahora tenemos una ventaja temporal muy importante. Otro ejemplo: hace diez años nadie hablaba del agua. Hoy se es consciente de que el agua es más escasa que el petróleo. La gente bebe más agua, se aparta del alcohol por motivos dietéticos o porque tienen que conducir ... Y ahora, desde hace tres años se habla de que el agua es un bien escaso. Nosotros tenemos en estos momentos, a nivel mundial, una posición de liderazgo en el agua mineral. Aquí sí se dispone o no se dispone de un manantial. La fábrica de chocolates puede construirse en cualquier parte.

Marketing, es el ámbito donde más eslógans pseudointelectuales aparecen. En lugar de ello yo siempre digo: *back to basis*. Necesitamos un producto que quiera la gente y que le guste. Para lo cual debemos realizar una publicidad adecuada y debemos venderla de forma razonable. Esto en principio es todo lo que significa *marketing*.

La gente de marketing olvida frecuentemente "los costes" y este aspecto tiene hoy en día mayor importancia dado que el *value for money* juega cada vez más, los consumidores son más críticos y la competencia es cada vez mayor. Por ello tenemos que hacer todo lo posible para reducir los costes, pero naturalmente sin que ello sea a costa de la calidad. El Sr. Hahn, anterior Presidente de la Volkswagen dijo una vez "el primero que racionaliza, crece, el último que racionaliza únicamente destruye puestos de trabajo".

La alianzas son uno de los grandes temas del presente, aunque yo soy algo escéptico dado que frecuentemente es consecuencia de una cierta huída. Naturalmente que a veces una alianza es la mejor vía para abrir un negocio o crecer, donde las alianzas son la mejor estrategia de entre todas las posibles. Pero, en conjunto, y perdónenme, cuando una de las grandes empresas lo dice, es válida la palabra del poeta: "el poderoso es más fuerte sólo". Cuando se configuran alianzas se mezclan culturas; hay que compartir intereses, se tienen que compartir balances, y se coordina a través de complicados mecanismos de consenso. Por tanto, no es todo oro lo que reluce. Y todo ello conduce a que fracasen muchas alianzas.

Por último el significado del "timing"? Para nosotros tiene el siguiente principio: "*Be first, be daring, be different*". Actúa el primero y tendrás ventaja. En segundo lugar, hay que tener el atrevimiento de

hacer algo y no buscar todas las posibles excusas que no ayudan a nada. Y "*be different*" – tenemos que diferenciarnos de la competencia si queremos tener éxito.

## **8. La responsabilidad ética y social del empresario**

Una empresa se encuentra también ante una responsabilidad ética y social. Es un gran tema sobre el cual se habla hoy mucho y que también es importante. Nosotros necesitamos una aceptación societaria de nuestro sistema. Sin principios éticos, sin responsabilidad social – una ética responsable, – no se puede dar el éxito a largo plazo, ni tampoco se logra una política empresarial con éxito a largo plazo. Ahora bien, estoy en contra de las discusiones éticas y sociales, o que el empresario hable un día sobre ello y al día siguiente actúe con otras reglas totalmente distintas.

Tenemos que ser conscientes como empresarios de que la economía de mercado no está ahí para el empresario, sino el empresario para la economía de mercado. Si nosotros actuamos correctamente, nos veremos recompensados, no viceversa. Una empresa se encuentra legitimada en función de su ofertas de productos y que es consecuencia de la calidad, servicio, diferenciación y precio en relación a la competencia. El beneficio obtenido permite dar una retribución al capital invertido y facilita asimismo la permanencia a largo plazo de la empresa y su desarrollo. A modo de conclusión y de manera provocativa se puede decir que este sistema económico, medido en cuanto a resultados es en sí ético y que el empresario, que tiene que dar y actuar lo más eficientemente en este sistema económico, se ve obligado a actuar de manera moral y ética desde un punto de vista objetivo.

Se puede afirmar que la cultura y la ética empresarial son elementos determinantes del éxito empresarial. A este respecto podemos señalar lo siguiente: de manera general tiene validez que la actuación de un empresario responsable conlleva a una optimización y aseguramiento de los resultados a largo plazo, en lugar de la maximización del beneficio a corto plazo. Y esto es tanto más posible cuando conseguimos un beneficio permanente. A largo plazo se encuentran los intereses mucho menos separados que dentro del marco a corto plazo. La política de personal y social a largo plazo, las relaciones con el personal, la formación, motivación para prestaciones, la influencia de nuestro comportamiento en la imagen empresarial a largo plazo ayudan a lograr un beneficio y son elementos que corresponden a un comportamiento ético. Por tanto, una política empresarial a largo plazo es en sí automáticamente más ética, responsable y social, dado que a largo plazo todos se encuentran realmente en el mismo barco. Para ello hay que vender esta idea entre los distintos grupos. Ahora bien, un problema con el pensamiento a largo plazo dentro del marco de la fuerte competencia, seguirá siempre existiendo: "Agua a larga distancia no aplaca la actual sed".

En relación con la ética frecuentemente se plantean cuestiones de poder. A este respecto se presenta el poder frecuentemente como algo místico. Pero poder es, en última instancia, un elemento totalmente normal de la dirección y de la responsabilidad en posiciones directivas tanto en la economía, como en la sociedad y en la política. Es importante evitar que se haga un mal uso del poder y que se utilice el poder para controlar. Por ello en una economía además de la legislación, el mejor control del poder es una fuerte competencia y por ello en nuestras empresas se dispone de una estructura empresarial

transparente, con órganos de supervisión, etc. Cuando esto funciona entonces queda eliminado el mal uso del poder.

#### IV. CONCLUSIONES

Permítanme concluir en mi exposición con algunas consideraciones generales que son fundamentales desde mi propio punto de vista para el éxito de la dirección del management en la empresa:

1. Incluso en situaciones tanto de una fuerte presión de mercado y de la competencia, como de un incremento de los problemas a corto plazo, tenemos que pensar y actuar en el largo plazo para así ganar una guerra y no sólo una batalla. Por consiguiente, el largo plazo es una de las principales políticas de Nestlé. De esta manera hemos crecido.
2. Sin optimismo y con una cierta asunción de riesgos no se puede emprender una actividad empresarial. Quien no asume riesgos, corre al final con los mayores riesgos. Optimismo no debe equivocarse con *wishful thinking*.
3. Consideremos el futuro con realismo. Max Weber ya dijo: "Necesitamos introducir la visión en la realidad de la vida". Esto no quiere decir, sin embargo, que estemos siempre preocupados. Los chinos han dicho ya "If you cannot smile you should not open a shop!".

Por último, permítanme una vez más expresar mi convencimiento de que en una competencia cada vez más intensa sin un espíritu luchador no se puede subsistir. En nuestras empresas existe un eslogan mío que dice: "More pepper, less paper". Recientemente acabo de leer: "El que lucha puede perder, quien no lucha ya ha perdido".