

PONENCIA

Roberto Guñat *

La problemática de una "ley de empresa" como instrumento para la reforma de su estructura

Ninguna ley es verdaderamente efectiva si no responde a la realidad de los hechos económico-sociales que pretende reglamentar; mucho más es cierto esto para el tema, complejísimo, de la reforma de la empresa. Partir de la realidad de los hechos significa —ante todo— tener las ideas muy claras sobre lo que es en la vida real una empresa por dentro. Hay que contar, pues, con la sociología real de las empresas, en todas sus variadas formas, es decir, en sociedades anónimas, en empresas regidas por sus propietarios, en empresas grandes, empresas pequeñas, etc.

Por ello nos ha parecido conveniente centrar este escrito en el esclarecimiento de estas realidades de la empresa del año 1969, con arrglo al siguiente temario:

1. Breve consideración del concepto evolucionado de la empresa, que habrá de tenerse muy en cuenta a la hora de pensar en una «Ley de Empresas» que pretenda una mayor participación. Por ejemplo:
¿Debe definirse como función específica de la empresa la de asegurar la creatividad económica?
¿Cómo debe considerarse la noción del beneficio empresarial en un contexto dinámico como el actual?
2. La gestión empresarial moderna (*management*) adecuada para dicho concepto evolucionado de la empresa. ¿Son suficientemente conocidas sus principales reglas? ¿Son conformes con la doctrina social de la Iglesia? ¿Cómo podrían respetarse en una «Ley de Empresa»?
3. Distintas significaciones actualizadas del concepto «participación»:
— Participación en resultados o beneficios.
— Participación funcional en la gestión o en la explotación.
— Participación política en el control de la empresa y en la propiedad de la empresa.
— Participación colectiva y social a través de los Sindicatos y a través del Mercado.

Breve identificación de algunos términos extranjeros (franceses, ingleses y alemanes) empleados en relación con la participación.

(*) Director de TEA, S. A., Consultores en Dirección y Organización de Empresas.

Límites y cautelas desde un punto de vista del *management*.

4. Condicionamientos españoles específicos para una reforma de la empresa:
 - Factores culturales-económicos.
 - Factores fiscales.
 - Factores jurídico-laborales.
 - Factores político-religiosos.

1. BREVE CONSIDERACION DEL CONCEPTO EVOLUCIONADO DE LA EMPRESA

El beneficio competitivo al servicio del interés general

Quizá lo primero que debamos hacer es replantearnos el concepto mismo de empresa, que ya no es el mismo de hace treinta años. Pero me parece dudoso que todos los que quisieran legislar sobre la empresa tengan las ideas suficientemente claras, sobre cómo ha ido evolucionando la empresa —mejor dicho, las empresas— desde el modelo clásicamente capitalista descrito en los manuales de economía, Y menos aún sobre la tendencia futura de esta evolución.

Para guiarnos mejor me voy a permitir el uso de un esquema de mi buen amigo Octavio Gelinier, cuyos libros —ya traducidos al castellano— se van difundiendo entre nosotros.

CUADRO NUM. 1

DISCIPLINAS DE LA CREACIÓN DE RIQUEZAS

El beneficio competitivo al servicio del interés general

A) <i>Funciones de la empresa en la Sociedad</i>		
B) <i>Condiciones del beneficio útil (debido a un progreso)</i>	1. Satisfacer las necesidades de los hombres (consumidores)	C) <i>Reempleos del beneficio competitivo:</i>
1. Instaurar la <i>competencia</i> (eliminar: violencia, fraude, prácticas antisociales, monopolio, privilegio, corrupción)	2. Crear empleos y desarrollar a los hombres en el trabajo	— Reempleos estáticos: consumo
2. Organizar la participación del consumidor a través del <i>mercado</i> .	3. Todo ello para un <i>continuo progreso</i> — Cualitativo (innovación) — Cuantitativo (nivel de vida)	— Reempleos dinámicos: creadores de progreso.
3. Que determina el <i>sistema social de precios</i> .	Estas funciones implican la	1. Expansión (inversiones de capacidad)
4. Que integra también las intervenciones de los <i>poderes públicos</i> (elecciones políticas)	DISCIPLINA DE LA CREACION DE RIQUEZAS: Valores producidos-Valores consumidos Output-Input Creación de un <i>excedente</i> de valor que mide aproximadamente el <i>beneficio</i> y expresa el <i>Criterio de rentabilidad</i> del capital invertido (calculado a plazo medio)	2. Innovación (investigación, experimentación)
		3. Desarrollo de los hombres
		— Reempleos negativos inhibidores de progreso: Subvencionar pérdidas duraderas.

La empresa que desempeña plenamente su papel al servicio del interés general es la que aporta en su seno *la creación en cadena del desarrollo rentable*: rentabilidad de más del 10 por 100 neto, reemplazo dinámico, innovación, expansión, creación de empleo, elevación del nivel de vida, etc.

* * *

Este esquema nos señala, sobre todo, que la empresa moderna de nuestros días no puede comprenderse sin considerar a fondo:

- La disciplina de la creación de riqueza.
- Los métodos profesionales de dirección (*management*)

Todo ello dentro de una mentalidad *dinámica* (la creatividad de la empresa, condición primera de su desarrollo y supervivencia), que sólo se asegura *potenciando y desarrollando a los hombres de la empresa* (la participación).

Creo que hay un confusionismo enorme en los conceptos mismos, por ejemplo, en la noción del beneficio empresarial que posiblemente tenga como origen la consideración de la empresa capitalista, clásica, olvidando su radical transformación en nuestras sociedades de acelerada evolución tecnológica y de desarrollo económico políticamente programado.

De que se legisle sobre la empresa, con nociones claras y actuales sobre las empresas, tales como son hoy día y tienden a ser en los años próximos, a que se legisle con modelos y esquemas tan teóricos como inactuales, hay —creo yo— una notable diferencia, la que va de favorecer nuestro desarrollo económico-social en España a impedirlo en la práctica.

No puede vulnerarse impunemente, para dicho desarrollo económico-social, ni la disciplina en la creación de riquezas, ni los condicionamientos de una dirección verdaderamente profesional de las empresas.

2. LA GESTION EMPRESARIAL (MANAGEMENT) ADECUADA PARA DICHO CONCEPTO EVOLUCIONADO DE LA EMPRESA

Toda futura «Ley de empresa» que ignore los condicionamientos del *management* moderno y sus reglas, que son válidas igualmente en economías neo-capitalistas y socialistas, creo que tiene muchas posibilidades de ser completamente inoperante. Quizá sea útil decir primeramente lo que NO ES la gestión empresarial moderna:

- No es la dirección empírica tradicional, de tipo autoritario, improvisadora, generalmente despreciadora de todo su entorno humano (tanto del trabajador como del consumidor en general) y, paradójicamente anarquista e inmovilista al mismo tiempo. Por tanto, donde *no hay participación* alguna.
- No es la dirección burocrática, rígida, con un concepto mecanicista de las estructuras, donde todo está reglamentado y codificado. Por tanto, donde *la creatividad es nula*.

Me atrevería a decir que la gestión empresarial moderna es, en contraste:

- Dirigir para el cambio.
- También es dirigir con arreglo a criterios explícitos ligados con la finalidad misma de la empresa, tales como:
 - La rentabilidad como instrumento de medida de una buena gestión y de la creación de riqueza.
 - La innovación permanente (auto-competencia).
 - El desarrollo permanente de sus hombres.

- Es la aplicación de una mentalidad científica, tal como la que se resume en el Cuadro número 2.

CUADRO NUM. 2

METODOLOGIA DE ACCION DEL «MANAGEMENT»

Las seis tareas de una dirección competitiva

1. *Conocimientos de los HECHOS*
 - Acceso a los hechos brutos.
 - Descubrimiento de modelos explicativos.
 - *Previsión* de la evolución externa.
 - Diagnóstico de los problemas internos.
2. *Elecciones de las METAS*
 - Concepción de una estrategia competitiva, tendente a detener las *amenazas*, a crear y explotar las *oportunidades externas o internas*.
 - Definición de las políticas (orientaciones y reglas cualitativas).
 - Elección de los *objetivos de progreso*: precisos, expresados en cifras, fechados.
3. *Organización de los MEDIOS*
 - Dominio de los *recursos-clave*.
 - *Programas*: fechas de los medios necesarios.
 - *Presupuestos*: expresión en valor monetario de los programas.
4. *Organización de las ESTRUCTURAS*
 - Articulación de los medios en organismos y *centros de responsabilidad* descentralizados.
 - Definición de las funciones; delegaciones de poder.
 - Límites de competencias.
5. *Conducción de los hombres*
 - Reclutamiento, *elección*, adscripción, *formación* y perfeccionamiento, mandos y coordinación de los grupos de trabajo.
 - *Comunicación* de los hechos, objetivos y programas.
 - *Participación* en las decisiones.
 - Apreciación de los resultados, *interesamiento*, *promoción*.
 - Puesta en tensión estimulante, *motivación*.
6. CONTROL
 - Medición y evaluación de las realizaciones (en todos los campos).
 - *Acciones correctoras* (en todos los campos).

* * *

- Es la confianza operativa en los hombres (que no ha de confundirse con optimismos ingenuos).
- Es el juicio de los hombres por los resultados, más que por la calificación de unas conductas personales o por la aplicación de unos reglamentos.

— Es la constante aplicación de una tensión motivadora, diametralmente opuesta a la seguridad escalafonal.

En resumen, creo que el *management* puede describirse por:

— Una mentalidad *dinámica*, que ha asimilado la «lógica de la evolución».

— Una mentalidad *científica*, asimiladora del método y del razonamiento cuantitativo.

— Una mentalidad *económica*, que comprende las interdependencias y sutilezas del mecanismo económico.

— Una mentalidad de *sistema*, que sepa aplicar un criterio cibernético a la optimización del «output» de la empresa.

— Un *estilo de mando*, a la vez exigente y elevador de los hombres.

Pienso que no hace falta insistir mucho en lo peligroso que sería el legislar sin tener muy claros estos condicionamientos que, repito, valen tanto para las empresas del mundo occidental como para las de la economía soviética.

También pienso que en países de tradición católica, como es el nuestro, hay mucho que hacer para que este quehacer económico al servicio de los demás, que es el auténtico *management*, una vez depurado de algunas de sus gangas más materialistas, sea visto y aceptado en toda su verdadera dimensión.

3. DISTINTAS SIGNIFICACIONES ACTUALIZADAS DEL CONCEPTO «PARTICIPACION»

Cualquier «Ley de Empresa» que se promulgue en España estará bajo el signo de la participación. Quizá conviene, una vez más, replantearnos hoy lo que en la vida real de las empresas significa esa «no alienación», que pretende ser la participación. Para ello tendré en cuenta las conclusiones del último Congreso de la UNIAPAC (Unión Internacional de Empresarios Cristianos), que tuvo lugar en Bruselas, en el que me cupo el honor de participar como miembro de la Mesa, que tuvo a su cargo el tema de la participación.

La participación en resultados o en los beneficios

Es el *intéressement* de los franceses o la *financial participation* de los ingleses. Los problemas que suscita este tipo de participación —ya muy conocido y experimentado— son muchos, y entre ellos, citaré:

— Toda remuneración variable, por ejemplo, en función de resultados de la explotación, pierde en poco tiempo su poder estimulante y tiende a exigirse como fija.

— Para que una remuneración en función de resultados tienda a una estabilidad mínima, precisa de una cierta participación política o institucional. Sin ella no hay acuerdo fácil precisamente en lo que ha de ser considerado como resultado o como beneficio.

— Sin suficiente claridad fiscal, no es posible —a la larga— un acuerdo sobre lo que sea resultado o beneficio.

— La motivación, que puede derivarse de un *intéressement* por generoso que sea no iguala —para ciertos niveles—, la que debe obtenerse de una suficiente identificación moral con la empresa.

— La participación en los beneficios que quedan en la empresa (auto-financiamiento) plantea todo el problema de la participación institucional o política.

La participación funcional en la gestión o en la explotación.

Es la que en el Congreso de la UNIAPAC se denominó *participation under board level, non financial participation* o *participation within the management pattern*. Aunque algunos franceses (por ejemplo, Bloch-Lainé) hablan de «participación en la dirección», yo creo que debe hablarse más claramente de una «participación funcional», que es algo distinto.

Esta participación es la que se consideró en el Congreso, que es la más real y con las mayores posibilidades prácticas, porque establece que la *empresa es la propia estructura de participación* mediante técnicas adecuadas del *management*, como es —por ejemplo— la *dirección participativa por objetivos*. Ahora bien, mucho cuidado en convertir este problema en una regulación jurídica detallada de la participación funcional cuando en realidad es un problema de mejor organización de cada empresa dentro del estilo de mando propio de la misma. Naturalmente esta mejor organización puede ser legalmente favorecida, pero nunca hecha desde fuera.

Igual cuidado hay que tener con las propias técnicas organizativas que muchas veces miran más a la organización por sí misma, que no a la fijación de unas efectivas responsabilidades personales en la consecución de objetivos vitales para la empresa.

Muy especial cuidado hay que tener en este tema de la participación funcional en atentar contra el proceso de las tomas de decisiones, como parece que está sucediendo en Gran Bretaña, con sus *joint labour committees*, con el daño que todos estamos viendo para su futuro económico-social. Puede y debe de haber una «contestación». Pero nunca una confrontación *a priori* que paralice o retarde las decisiones vitales para la empresa.

Estas sutilezas mal pueden entenderse sin conocer a fondo las implicaciones de cómo funcionan por dentro las empresas en sus muchas variedades y tipos.

La participación política o institucional en el control de la empresa y en la propiedad de la empresa.

Aquí ya nos encontramos en el nivel político de la «cogestión» de la «surveillance» de los franceses y de la «Mitbestimmung» de los alemanes. Como es sabido, esa «Mitbestimmung» no ha sido efectiva más que en cierto sector de la industria pesada alemana (la *Montan-Industrie*), con resultados que se nos describieron en el Congreso como poco halagüeños por haber dificultado la necesaria reconversión de dicho sector. Por contra, la «surveillance» o «Aufsicht», por los Consejos de Vigilancia, ha funcionado con mutuo provecho del capital y del trabajo en los demás sectores económicos, según se nos dijo por los propios empresarios alemanes.

Esa participación política o institucional tiene evidentemente muchas posibilidades en España con tal de distinguirla efectivamente de la participación funcional en la gestión y con tal de que la confrontación que implica, sea *a posteriori* y no *a priori*. Naturalmente, implica una suficiente claridad fiscal.

Muy especial cuidado hay que tener con cierta «auto-gestión» que puede llevar a las empresas en los países que la practican a una especie de ética de «club cerrado», considerándose cada empresa como un fin en

si misma. En tal supuesto se olvida que la finalidad de la empresa es la de servir al mercado y —en definitiva— al hombre consumidor. No basta elevar a los hombres de la empresa si al mismo tiempo se olvida que lo primero es servir a la sociedad.

En el accionario obrero no voy a entrar, y sólo me limito a señalar lo contradictoria que es una situación donde el capital anónimo tiene el control legal de la empresa —con toda la injusticia social que esto a veces supone—, pero no siempre el control efectivo de la misma, como pasa en sociedades de capital muy repartido.

4. CONDICIONAMIENTOS ESPAÑOLES ESPECIFICOS

En la postura realista que hemos adoptado conviene finalmente tener muy en cuenta los condicionamientos españoles específicos para cualquier reforma de la empresa.

Ya hemos mencionado un importantísimo condicionamiento de *claridad fiscal*, sin el cual me permito dudar de la efectividad de cualquier «ley de empresa». Insisto en este condicionamiento básico.

Otro tipo de condicionamiento importante es el *juridico-laboral*, y personalmente me declaro completamente de acuerdo con Pedro Durán Farrell cuando hablaba de que «ya es hora de dignificar el desempleo». Es decir, ya es hora de sabernos organizar para que la necesaria movilidad en los puestos de trabajo sea compatible con la necesaria seguridad en la ocupación.

Culturalmente no puede olvidarse que las sutilezas e interdependencias del mecanismo económico son de hecho reconocidas en España por una minoría muy exigua de hombres. La noción del beneficio empresarial en una economía dinámica, los condicionamientos de la creación de riqueza, la necesidad de una gestión profesional en toda institución, órgano o empresa —privada o pública— en la que se pretenda obtener resultados a través de los demás, son conceptos o desconocidos o mal entendidos incluso por una mayoría de personas que en España presumen de formación intelectual.

Hay una participación del consumidor que *política y socialmente* puede muy bien concebirse a través de los Sindicatos y que lejos de obstaculizar debe —en un concepto del *management*— fomentarse para permitir esa confrontación *ex-post*, que en parte debe venir del exterior de la empresa. Pero que nunca debe confundirse con una intervención exterior en la participación funcional. Ciertamente el factor sindical es vital en toda consideración de la reforma de la empresa.

Y finalmente habría que aludir al importantísimo condicionamiento de nuestra *tradición católica*, en la cual no sé si hay una rotura entre una doctrina demasiado esquemática en lo económico y la disciplina de la creación de riqueza. ¿Será solución que algún día el quehacer económico al servicio de los demás se considere como una «caridad creadora» que también puede llevar a la santificación personal?